OTORITAS PIMPINAN PONDOK PESANTREN TERPADU DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DI KABUPATEN ACEH BESAR

AFIF ALFIYANTO
NIM: 221002021

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor dalam Program Studi
Pendidikan Agama Islam

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2026

LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR

OTORITAS PIMPINAN PONDOK PESANTREN TERPADU DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DI KABUPATEN ACEH BESAR

AFIF ALFIYANTO
NIM: 221002021

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Disertasi ini sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh untuk diujikan dalam Ujian Terbuka

Menyetujui

Promotor I	Promotor II
Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed	Prof. Dr. Sri Rahmi, MA

جامعة الرانري
AR-RANIRY

LEMBAR PENGESAHAN

OTORITAS PIMPINAN PONDOK PESANTREN TERPADU DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DI KABUPATEN ACEH BESAR

AFIF ALFIYANTO
NIM: 221002021
Program Studi Pendidikan Agama Islam

Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Tertutup
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry
Banda Aceh

Tanggal: 12 Maret 2026 / 22 Ramadhun 1447 H

TIM PENGUJI

Ketua/Promotor,

Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed

Sekretaris/Co. Promotor,

Prof. Dr. Sri Rahmi, MA

Penguji,

Prof. Habiburrahim, M.Com., M.S., Ph.D

Penguji,

Dr. Sehat Ihsan Shadiqin, M.Ag

Penguji,

Dr. Azhar, M.Pd

Banda Aceh, 12 Maret 2026
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
Direktur,

Prof. Eka Srimulyani, MA., Ph. D
NIP. 197702191998032001

LEMBAR PENGESAHAN

Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar

AFIF ALFIYANTO
NIM. 221002021

Program Studi Pendidikan Agama Islam
Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Ujian Terbuka
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh

Tanggal : 08 Juni 2026 M
22 Dzulhijjah 1447 H

TIM PENGUJI

Ketua,

Prof. Dr. Nazaruddin A. Wahid, MA

Sekretaris,

Dr. Silahuddin, M.Ag

Penguji,

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd

Penguji,

Misbahul Jannah, M.Pd., Ph.D

Penguji,

Dr. Selmi Husaini Shadiqin, M.Ag

Penguji,

Prof. Dr. Sri Rahmi, MA

Penguji,

Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh
Direktur,

Prof. Eka Srimulyani, MA., Ph.D
NIP. 197202191998032001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Afif Alfiyanto
Tempat/Tgl. Lahir	: Kagungan Ratu, 16 Juli 1993
NIM	: 221002021
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa **disertasi** ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan dalam **disertasi** ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila terbukti melakukan plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, 26 Mei 2026
Saya yang Menyatakan,

Afif Alfiyanto
NIM. 221002021

جامعة الرانري
AR-RANIRY

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Ketua,

Prof. Dr. Nazaruddin A. Wahid, MA

جامعة الرانري
AR-RANIRY

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Sekretaris,

Dr. Silahuddin, M.Ag

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Penguji,

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd

جامعة الرانري
AR-RANIRY

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Penguji,

Misbahul Jannah, M.Pd., Ph.D

جامعة الرانري
AR-RANIRY

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Penguji,

Dr. Sehat Ihsan Shadiqin, M.Ag

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Penguji,

Prof. Dr. Sri Rahmi, MA

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul **"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"** yang di tulis oleh **Afif Alfiyanto** dengan Nomor Induk Mahasiswa 221002021 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Terbuka pada tanggal 08 Juni 2026.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh, 10 Juni 2026
Penguji,

Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed

جامعة الرانري
AR-RANIRY

PEDOMAN

TRANSLITERASI DAN SINGKATAN

A. Transliterasi

1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	-	Tidak dilambang
ب	Ba’	B	Be
ت	Ta’	T	Te
ث	Sa’	Th	Te dan Ha
ج	Jim	J	Je
ح	Ha’	H	Ha (dengan titik di bawahnya)
خ	K’	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Dh	Zet dan Ha
ر	Ra’	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ha
ص	Sad	S	Es (dengan titik di bawahnya)
ض	Dad	D	D (dengan titik di bawahnya)
ط	Tha’	T	Te (dengan titik di bawahnya)
ظ	Zha’	Zh	Zet (dengan titik di bawahnya)
ع	‘Ain	‘-	Koma terbalik di bawahnya
غ	Ghain	Gh	Ge dan Ha
ف	Fa’	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em

ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha’	H	Ha
ء	Hamzah	‘-	Apstrof
ي	Ya’	Y	Ye

2. Konsonan yang Dilambangkan dengan W dan Y

Wad	:	وضع	Dalw	:	دلو
‘Iwad	:	عوض	Yad	:	يد
Hiyal	:	حيل	Tahi	:	طهي

3. Mad dilambangkan dengan ā, ī, ū. Contoh;

ūla’	:	أولى	īmān	:	إيمان
ṣūrah	:	صورة	fī	:	في
dhū	:	ذو	kitāb	:	كتاب
siḥāb	:	سحاب	jumān	:	جمان

4. Diftong dilambangkan dengan aw dan ay. Contoh

Awy	:	اوج	Law	:	لو
Nawm	:	نوم	Aysar	:	أيسر
Shaykh	:	شيخ	‘Aynay	:	عيني

5. Alif (ا) dan Waw (و)

Ketika digunakan sebagai tanda baca fonetik yang bermakna tidak dilambangkan. Contoh;

Fa‘alū	:	فعلوا	Ulā’ika	:	أولائك
ūqiyah	:	أوقية			

6. Penulisan Alif Maqsurah () yang diawali dengan baris fatah ditulis lambang ā, contoh:

ḥattā	:	حتى	kubrā	:	كبرى
maḍā	:	مضى	Muṣṭafá	:	مصطفى

جامعة الرانري
AR-RANIRY

7. Penulisan alif maqsurah (ي) yang diawali dengan kasrah ditulis dengan ī bukan iy. Contoh;

Raḍī ad-Dīn	رضي الدين
Al-Miṣrī	المصريّ

8. Penulisan ta' marbutah (ة).

   Terdapat tiga bentuk dalam penulisan, yaitu apabila ta' marbutah (ة) terdapat dalam satu kata, dilambangkan dengan ha (ه). Contoh;

ṣalāh	صلاة

   Apabila ta' marbutah terdapat dua kata, yaitu sifat dan yang disifati (sifat maushuf), dilambangkan ha (ه), contoh;

al-Risalah al-Bahiyyah	الرسالة البهية

   Apabila ta' marbutah (ة) ditulis sebagai *mudhaf* dan *mudhaf ilaihi*, maka *mudhaf* dilambangkan dengan "t", contoh;

Wizārat al-Tarbiyah	وزارة التربية

9. Penulisan hamzah (ء).

   Penulisan hamzah terdapat dalam bentuk, yaitu apabila terdapat di awal kalimat ditulis dilambangkan dengan "a". Contoh;

Asad	أسد

   Apabila terdapat di tengah kata dilambangkan dengan " ' ", contoh;

Mas'alah	مسألة

10. Penulisan hamzah (ء) *wasal* dilambangkan dengan "a". Contoh;

Rihlat Ibn Jubayr	:	رحلة ابن جبير	Kutub Iqtanatha	:	كتب اقتنتها
al-istidrāk	:	الإستدراك			

11. Penulisan *shaddah* atau *tashdid*.

Penulisan *shaddah* konsonan waw (و) dilambangkan dengan "ww" (dua huruf w). Adapun bagi konsonan ya (ي) dilambangkan dengan"yy" (dua huruf y). Contoh;

Quwwah	:	قوة	Shawwal	:	شوّال
‘Aduww	:	عدوّ	Jaw	:	جوّ
Al-Miṣriyyah	:	المصريّة	Ayyam	:	أيّام
Quṣayy	:	قصيّ	Al-Kasysyāf	:	الكشّاف

12. Penulisan alif lam (ال).

Penulisan alif lam (ال) dengan “al-“ baik pada *alif lam syamsiyyah* maupun *qamariyyah*. Contoh;

Al-Kitāb al-Thani	الكتاب الثاني
Al-Ittihād	الإتحاد
Al-Aṣl	الأصل
al-ātsār	الاثار
Abū al-Wafā'	ابو الوفاء
Maktabah al-Nahḍāh al-Misriyyah	مكتبة النهضة المصرية
Bi al-Tamam wa al-Kamal	بالتمام والكمال
Abu al-Layth al-Samarqandi	ابو الليث السمرقندي

Kecuali; ketika huruf lam () berjumpa dengan huruf lam () di depannya, tanpa huruf ali (), maka di tulis (lil), contoh;

Lil Sharbayni	للشربيني

13. Penggunaan “ ’ ” untuk membedakan antara *dal* (د) dan *ta* (ت) yang beriringan dengan huruf ha (ه) dengan huruf zha (ذ) dan (th). Contoh;

Adham	أدهم
Akramatha	أكرمتها

14. Tulisan Allah dan beberapa kombinasinya:

Allah	الله

Billah	بالله
Lillah	لله
Bismillah	بسم الله

B. Singkatan

AM	:	Al-Manar
CAQDAS	:	Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software
CTL	:	Contextual Teaching and Learning
CQI	:	Continuous Quality Improvement
DQA	:	Darul Qur'an Aceh
et al.	:	et alia
hlm	:	Halaman
HR	:	Hadis Riwayat
Humas	:	Hubungan Masyarakat
IQ	:	Insan Qur'ani
KBK	:	Kurikulum Berbasis Kompetensi
Kemenag	:	Kementerian Agama
Kemendikbudristek	:	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
KPI	:	Key Performance Indicators
LMS	:	Learning Management System
MAS	:	Madrasah Aliyah Swasta
MBS	:	Manajemen Berbasis Sekolah
MIS	:	Management Information System
MTs	:	Madrasah Tsanawiyah
No	:	Nomor
NVivo	:	NUD*IST and Vivo
PAI	:	Pendidikan Agama Islam
PDCA	:	Plan-Do-Check-Act
PERBUP	:	Peraturan Bupati
POAC	:	Planing, Organizing, Actuating, Controling
PTK	:	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
PTKIN	:	Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri
P5	:	Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila
QS	:	Qur'an Surat
ra	:	Radhiyallahu 'anhu
RAPBP	:	Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren
RAPBS	:	Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah
RI	:	Republik Indonesia
RKAS	:	Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah
Saw	:	Shallallahu 'Alaihi Wasallam

SDM	:	Sumber Daya Manusia
SIM	:	Sistem Informasi Manajemen
SMA	:	Sekoalah Menengah Atas
SMART	:	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound
SMP	:	Sekolah Menengah Pertama
SNP	:	Standar Nasional Pendidikan
SOP	:	Standar Operasional Prosedur
SPMI	:	Sistem Penjaminan Mutu Internal
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
SWT	:	Subhana Wata'ala
T.th	:	Tanpa Tahun
terj	:	Terjemahan
Tp	:	Tanpa penerbit
TQM	:	Total Quality Management
UIN	:	Universitas Islam Negeri
UKS	:	Unit Kesehatan Sekolah
UU	:	Undang-undang
UUD	:	Undang-Undang Dasar
Vol	:	Volume

جامعة الرانري
AR-RANIRY

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini dengan judul "Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar". Disertasi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry, Banda Aceh.

Penulisan disertasi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, izinkan saya untuk mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Eka Sri Mulyani, MA., Ph.D selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Riniry Banda Aceh, yang telah memfasilitasi peneliti, baik bidang akademik maupun bidang administrative selama proses penelitian berlangsung.
2. Prof Dr. T. Zulfikar, M.Ed sebagai promotor pertama, yang telah memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan yang tak ternilai sepanjang proses penyusunan disertasi ini. Saran-saran dan pemikiran beliau sangat membantu dalam pengembangan ide dan struktur disertasi ini.
3. Prof. Dr. Sri Rahmi, MA, sebagai promotor kedua, yang dengan sabar dan penuh perhatian memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berharga dalam menyempurnakan penelitian ini.
4. Para dosen dan staf pengajar di Program Studi Pendidikan Agama Islam UIN Ar-Raniry, yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, serta pengalaman yang sangat berguna bagi pengembangan akademik saya.
5. Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Agama RI dan LPDP yang sudah memberikan kesempatan untuk menempuh studi Program Doktor melalui Beasiswa Indonesia Bangkit (BIB) dalam negeri tahun 2022 hingga 2026.

6. Pimpinan Pondok Pesantren Al-Manar, Pondok Pesantren Insan Qur'ani, dan Pondok Pesantren Darul Qur'an di Kabupaten Aceh Besar, yang telah memberikan izin, fasilitas, serta waktu untuk melakukan penelitian di lembaga pendidikan mereka. Tanpa kerjasama yang baik dari para pihak terkait, penelitian ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik.
7. Keluarga tercinta, terutama kepada ayah saya H. Ahmad Subhan dan ibu saya Hj. Kiswati, serta Ibu Mertua saya Hj. Siti Sakimah, S.Pd yang selalu memberikan doa, dukungan moral, dan semangat tiada henti. Kepada istri saya Fitri Hidayati, M.Pd dan putri kami Taqiyyah Fia Anindira yang telah memberikan pengertian dan pengorbanan dalam setiap langkah saya.
8. Rekan-rekan sejawat dan teman-teman seperjuangan sebagai mahasiswa awardee beasiswa BIB-LPDP Kerjasama anatar Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan Program Doktor Prodi PAI di UIN Ar-Raniry tahun 2020 yang telah memberikan dukungan, inspirasi, serta berbagi pengalaman yang sangat berarti dalam menyelesaikan disertasi ini.

Saya juga menyadari bahwa disertasi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan lebih lanjut. Semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pendidikan agama Islam, serta memberikan manfaat bagi pengelolaan pendidikan pesantren terpadu di Indonesia.

Akhir kata, saya memohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penyusunan disertasi ini. Semoga Allah SWT selalu memberikan petunjuk dan keberkahan kepada kita semua. Aamiin.

Banda Aceh, 26 Mei 2026
Penulis,

Afif Alfiyanto

ABSTRAK

Judul Disertasi	:	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar
Nama/NIM	:	Afif Alfiyanto/221002021
Promotor	:	1. Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed 2. Prof. Dr. Sri Rahmi, MA
Kata Kunci	:	Otoritas, Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu, Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan Pondok Pesantren Terpadu memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan pesantren. Dalam konteks Kabupaten Aceh Besar, yang memiliki karakteristik sosial dan keagamaan yang kuat, kepemimpinan pesantren dituntut untuk mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan tuntutan pendidikan formal sesuai standar nasional. Namun, kajian yang secara khusus membahas otoritas pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal, khususnya dalam konteks lokal Aceh, masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis otoritas pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami secara mendalam pengalaman dan praktik kepemimpinan pimpinan pesantren dalam menjalankan otoritasnya. Fokus penelitian diarahkan pada peran pimpinan pesantren dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan formal. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Seluruh data dianalisis secara sistematis dengan bantuan perangkat lunak NVivo guna mengidentifikasi pola, kategori, dan tema-tema utama yang berkaitan dengan otoritas kepemimpinan pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Terpadu memiliki otoritas yang dominan dalam perumusan visi, misi, dan kebijakan pendidikan formal, serta dalam pengelolaan kurikulum, sumber daya manusia, dan evaluasi pendidikan. Selain itu, keberhasilan pengelolaan pendidikan formal sangat dipengaruhi oleh koordinasi dan sinergi yang efektif antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan pesantren terpadu serta kontribusi praktis berupa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan pesantren dalam menghadapi tantangan pendidikan di era modern.

خلاصة

عنوان الأطروحة	سلطة قيادة المدارس الإسلامية المتكاملة في إدارة المؤسسات التعليمية الرسمية في مقاطعة آتشيه بيزار
الاسم / الرقم الجامعي	أفيف ألفيانتو / 221002021
المشرفان	البروفيسور د. ت. زولفيكار البروفيسور د. سري رحمي
الكلمات المفتاحية	سلطة القيادة، قيادة المدارس الإسلامية المتكاملة، إدارة المؤسسات التعليمية الرسمية

الملخص: تعدّ سلطة القيادة في المدارس الإسلامية المتكاملة عاملاً حاسماً في تحديد فعالية إدارة المؤسسات التعليمية الرسمية التابعة لها، لا سيما في سياق مقاطعة آتشيه بيزار التي تتميز بهوية دينية واجتماعية راسخة وتطبيقاً خاصاً للشريعة الإسلامية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة وسلطة قيادة المدارس الإسلامية المتكاملة في إدارة التعليم الرسمي بالمقاطعة المذكورة. اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً بظاهرة متعددة المواقع، مع الاستعانة بالمقابلات المتعمقة، والملاحظة المشاركة، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات. وقد خضعت البيانات للتحليل (الإصدار 12.6) من خلال الترميز المفتوح NVivo باستخدام برنامج والمحوري والانتقائي، للكشف عن الأنماط والموضوعات الرئيسية المرتبطة بالقيادة.

أسفرت النتائج عن أن قيادة المدارس الإسلامية المتكاملة تتمتع بسلطة مهيمنة واستراتيجية في جميع مراحل الإدارة التعليمية، بدءاً من صياغة الرؤية والرسالة والسياسات، مروراً بتنظيم الهيكل الإداري وتوزيع المهام، وصولاً إلى الإشراف على التنفيذ وتقييم المخرجات الأكاديمية والتربوية. وتتميز هذه السلطة بطبيعة تكاملية تجمع بين الشرعية التقليدية والكاريزمية من جهة، والمبادئ الإدارية الحديثة من جهة أخرى. كما بيّنت الدراسة أن نجاح الإدارة التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنسيق المستمر والتكامل بين قيادة المدرسة، ومدير المؤسسة التعليمية الرسمية، ومجلس المؤسسة (اليَيسان). وبناءً على هذه النتائج، تُقدّم الدراسة إسهاماً نظرياً يُثري أدبيات إدارة التعليم الإسلامي من خلال صياغة مفهوم "السلطة التعليمية الإسلامية المستدامة"، إلى جانب توصيات عملية لتعزيز فعالية القيادة في مواجهة تحديات العصر الحديث، مع التأكيد على نموذج يدمج القيم التربوية الإسلامية مع معايير الإدارة التعليمية المعاصرة.

ABSTRACT

Dissertation Title	:	The Authority of the Leadership of the Integrated *Pesantren* in the Management of Formal Educational Institutions in Aceh Besar Regency
Name/Student ID	:	Afif Alfiyanto/221002021
Promoters	:	3. Prof. Dr. T. Zulfikar, M.Ed 4. Prof. Dr. Sri Rahmi, MA
Keywords	:	Authority, Leadership of Integrated Islamic Boarding Schools, Management of Formal Educational Institutions

The authority of the leadership of the Integrated *Pondok Pesantren* (Islamic Boarding School) plays an important role in determining the effectiveness of management in formal educational institutions under the authority of the *pesantren*. In the Aceh Besar Regency, which has strong social and religious characteristics, pesantren leadership must integrate Islamic values with the demands of formal education in accordance with national standards. However, studies that specifically discuss the authority of the Integrated *Pondok Pesantren* leadership in the management of formal educational institutions, particularly within the local context of Aceh, remain relatively limited. This study aims to explore and analyze the authority of the Integrated *Pondok Pesantren* leadership in the management of formal educational institutions in the Aceh Besar Regency. This is a qualitative study that used a phenomenological approach to gain an in-depth understanding of the experiences and leadership practices of *pesantren* leaders in exercising their authority. The focus of the study was on the role of the *pesantren* leadership in the planning, organizing, implementing, and evaluating of formal education. The research data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. All data were analyzed systematically using NVivo software to identify patterns, categories, and major themes related to the authority of *pesantren* leadership. The results indicate that the leadership of the Integrated *Pondok Pesantren* holds dominant authority in formulating the vision, mission, and policies of formal education, as well as in managing the curriculum, human resources, and educational evaluation. In addition, the success of formal education management is strongly influenced by effective coordination and synergy among the *pesantren* leadership, school principals, and the foundation. This study provides a theoretical contribution to the development of studies on the management of integrated *pesantren* education, as well as a practical contribution in the form of recommendations to enhance the effectiveness of *pesantren* leadership in addressing educational challenges in the modern era.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR ..... **ii**
LEMBAR PENGESAHAN TERTUTUP ..... **iii**
LEMBAR PENGESAHAN TERBUKA ..... **iv**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **v**
PERNYATAAN PENGUJI ..... **vi**
PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **xix**
ABSTRAK ..... **xxi**
خلاصة ..... **xxii**
ABSTRACT ..... **xxiii**
DAFTAR ISI ..... **xviv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.5 Kajian Pustaka 10
BAB II LANDASAN TEORI **14**
2.1 Kajian Teori 14
2.1.1 Otoritas 14
2.1.2 Otoritas Pimpinan 15
2.1.3 Pondok Pesantren Terpadu 23
2.1.4 Pengelolaan 30
2.1.5 Pengelolaan Lembaga Pendidikan 40
2.1.6 Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal 52
2.1.7 Kerangka Pemikiran 66
BAB III METODE PENELITIAN **71**
3.1 Metode Penelitian 71
3.1.1 Kehadiran Peneliti 72
3.1.2 Sumber Penelitian 72
3.1.3 Teknik Pengumpulan Data 74
3.1.4 Teknik Analisis Data 75
3.1.5 Keabsahan Data 85
3.2. Sistematika Pembahasan 89
BAB IV HASIL PENELITIAN **92**
4.1 Pendahuluan 92
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian 95
4.2 Hasil Analisis Data 108
4.2.1 Otoritas Pimpinan dalam Perencanaan Lembaga Pendidikan Formal 108

4.2.2 Otoritas Pimpinan dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal 121
4.2.3 Otoritas Pimpinan dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal 134
4.2.4 Otoritas Pimpinan dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal 149
4.4 Pembahasan 165
4.4.1 Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu 165
4.4.2 Novelty/Kebaruan Penelitian 195
4.4.3 Manfaat Penelitian 200
BAB V KESIMPULAN 207
5.1 Kesimpulan 207
5.2 Saran 208
DAFTAR PUSTAKA 212
LAMPIRAN-LAMPIRAN
BIOGRAFI PENULIS

جامعة الرانري
AR-RANIRY

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Fenomena menarik muncul dari pesantren, salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Alasannya, pesantren memiliki sejarah yang panjang dan tetap akan berkembang bahkan ketika pendidikan di negara ini mengalami transformasi. Selain itu, pesantren berbeda dari lembaga pendidikan Islam lainnya dalam beberapa hal, termasuk kepemimpinan, gaya manajemen, fokus kurikuler, norma budaya, dan prinsip pedagogi.[1] Agar dapat beradaptasi dengan konteks yang berbeda, pesantren mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu, sehingga melahirkan berbagai inovasi dan penyempurnaan dalam teknik, kurikulum, fungsi atau tugas, dan administrasinya.[2]

Revitalisasi ini merupakan upaya inovatif dan penting untuk mengatasi permasalahan internal dan perubahan sosial. Secara internal, pesantren mampu melakukan perubahan karena faktor sumber daya manusia, semakin beragamnya keberagaman di dalam pesantren, dan adanya kebutuhan pesantren untuk terus berkembang.[3] Di eksternal, pesantren sedang direvitalisasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat sebagai respons terhadap laju perubahan masyarakat yang semakin meningkat. Selain itu, kebangkitan pesantren akan sangat terbantu dengan tersedianya dana untuk penyelenggaraannya.[4] Namun demikian, pembaharuan di pesantren tetap ditentukan oleh Kiai sebagai pusat

[1] Bashori Bashori, "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren," *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan* 6, no. 1 (2017): 47–60, https://doi.org/10.22202/mamangan.v6i1.1313; Abdurrahman, "Pemikiran Tentang Pendidikan Pesantren," *Jurnal Pusaka: Media Kajian Dan Pemikiran Islam* 5, no. 2 (2018): 48–70, https://doi.org/https://doi.org/10.35897/ps.v5i2.131.

[2] Afga Sidiq Rifai, "Pembaharuan Pendidikan Pesantren Dalam Menghadapi Tantangan Dan Hambatan Di Masa Modern," *Jurnal Inspirasi* 1, no. 1 (2017): 21–38; Septuri, *Manajemen Pondok Pesantren: Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen* (Pusaka Media, 2021).

[3] Riduwan and Mohammad Ali Yusron, *Dinamika Kelembagaan Pondok Pesantren: Perubahan Dan Modernisasi Pendidikan Islam* (Pustaka Ilmu, 2023); Muhamad Ali Anwar and Mohammad Ali Yusron, *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren: Strategi Dan Pengembangan Di Tengah Modernisasi Pendidikan* (Pustaka Ilmu, 2017); Hadi Purnomo, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren* (Bildung Pustaka Utama, 2017).

[4] 'Uliyatul Mukaromah, "Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sumber Dana Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Babadan Ponorogo," *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 02 (2021), https://doi.org/10.21154/maalim.v2i2.2994.

kepemimpinan sebagaimana ciri sub kultur.

Azra mensinyalir bahwa kemampuan pesantren menempatkan dan menyesuaikan dirinya pada situasi dan kondisi perubahan tersebut yang menjadikan lembaga ini tetap survive dari waktu ke waktu. Kondisi ini yang tidak ditemukan pada lembaga pendidikan tradisional sejenis di belahan dunia Islam yang lain.[5] Senada dengan hal ini, Abdullah juga menyatakan bahwa dunia pesantren telah mengalami perubahan, baik sebagai akibat dari dinamika internal maupun sebagai penetrasi dari "dunia luar". Kemampuan ini tentu saja bukan tanpa sebab, melainkan karena adanya kepemimpinan kiai yang sangat kuat di dalam kelembagaan pesantren.[6]

Integrasi otoritas kepemimpinan Pondok Pesantren dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar menampilkan perpaduan pendekatan pendidikan tradisional dan modern. Studi tentang model kepemimpinan Pondok Pesantren di Provinsi Banten dan Dayah Perbatasan di Provinsi Aceh menyoroti gaya kepemimpinan karismatik-otoritatif dan inovatif yang ada di pesantren ini.[7] Selain itu, makna historis Pondok Pesantren Nurul Islam di Kabupaten Aceh Tenggara menekankan peran lembaga-lembaga tersebut dalam mendorong pendidikan agama dan pembangunan sosial di Masyarakat.[8] Resolusi konflik dan manajemen dalam pengaturan pesantren lebih lanjut menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam menjaga kualitas pendidikan dan kepercayaan publik.[9] Secara keseluruhan, sifat adaptif dan

[5] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, in *Wacana Ilmu: Jakarta*, no. 1 (Logos, 2002).

[6] Taufik Abdullah, "The Pesantren in Historical Perspective," in *Islam and Society in Southeast Asia* (Institute of Southeast Asian Studies, 1986).

[7] Siti Muhibah, "Leadership Model of Pondok Pesantren Salafiyah in Banten Province: Exploration of the Leadership of Non-Formal Islamic Educational Institutions," *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 04 (2023), https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i4-53; Fauzan Ahmad Siregar and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "The Innovation of Pesantren Development in Aceh Province through the Effectiveness of Organizational Culture," *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran* 9, no. 1 (2023): 174, https://doi.org/10.33394/jk.v9i1.5735.

[8] Patdli Irsan et al., "Pondok Pesantren Nurul Islam: Sejarah Dan Perannya Dalam Membina Umat Islam Di Desa Pinding Kabupaten Aceh Tenggara, 1960-2000," *Local History & Heritage* 2, no. 2 (2022): 81–88, https://doi.org/10.57251/lhh.v2i2.638.

[9] Mukhlisuddin Ilyas et al., "Education Transformation Model of Traditional Pesantren in

keunggulan kompetitif Pesantren dalam transformasi pendidikan menunjukkan kemampuannya untuk berkembang sambil melestarikan nilai-nilai fundamental dan warisan budaya.[10]

Pondok pesantren terpadu adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan yang memainkan peran signifikan dalam sistem pendidikan di Indonesia. Berbeda dengan pondok pesantren tradisional, pondok pesantren terpadu mengombinasikan pendidikan agama dengan pendidikan formal dalam satu sistem yang terintegrasi. Di Kabupaten Aceh Besar, fenomena pondok pesantren terpadu menjadi semakin relevan mengingat karakteristik wilayah yang kental dengan nilai-nilai keislaman dan tuntutan akan pendidikan yang komprehensif.

Dalam pengelolaan pendidikan formal di pondok pesantren terpadu, teori POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) memberikan kerangka kerja yang relevan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan. Planning (perencanaan) mencakup penyusunan visi, misi, dan tujuan pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) terbaru yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022. SNP menegaskan pentingnya nilai-nilai agama, moral, Pancasila, dan keterampilan abad 21 dalam kurikulum pendidikan. Organizing (pengorganisasian) melibatkan struktur kelembagaan yang jelas, sebagaimana diatur dalam regulasi manajemen pesantren (Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2022), termasuk pembagian tanggung jawab antara pimpinan pesantren, kepala madrasah, dan tenaga pendidik. Actuating (pelaksanaan) terlihat dari penerapan strategi pembelajaran berbasis nilai-nilai Islam yang terintegrasi dengan kurikulum formal. Terakhir, controlling (pengendalian) dilakukan melalui evaluasi capaian pembelajaran siswa dan kesesuaian program dengan SNP, sebagaimana diamanatkan oleh regulasi terbaru.

Regulasi manajemen pesantren juga memberikan landasan bagi pesantren terpadu untuk menyelaraskan pendidikan formal dengan kebutuhan masyarakat

---

Aceh Province of Indonesia," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 4 (2022): 7197–204, https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2348.

[10] Ali Muhsin, "Manajemen Pendidikan Pesantren (Implikasi Resolusi Konflik Dalam Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ichsan Mojokerto)," *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (2022), https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.517.

modern tanpa mengabaikan nilai tradisional Islam. Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2022 dan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 mendorong pesantren untuk mengintegrasikan program-program pendidikan dengan standar nasional yang berorientasi pada literasi, numerasi, dan pengembangan karakter. Dalam penelitian ini, teori POAC akan digunakan untuk mengevaluasi pengelolaan lembaga pendidikan formal di tiga pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar. Fokus utama adalah bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam mengelola perencanaan kurikulum, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan pembelajaran, dan pengendalian mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah yang dimiliki.

Pondok pesantren di Kabupaten Aceh Besar memiliki peran strategis dalam menyediakan pendidikan berbasis agama yang menjadi alternatif utama bagi sebagian besar masyarakat setempat. Berdasarkan dokumen Peraturan Bupati (PERBUP) Aceh Besar Nomor 16 Tahun 2022 tentang Rencana Kerja Pemerintah Kabupaten Aceh Besar Tahun 2023, pondok pesantren di wilayah ini diklasifikasikan ke dalam lima kategori, yaitu tipe A+, A, B, C, dan D. Pesantren tipe A+ merupakan lembaga pendidikan dengan kualitas unggul, fasilitas modern, dan kurikulum yang terintegrasi dengan pendidikan formal. Tipe A juga memiliki kualitas pendidikan yang tinggi, meskipun berada di bawah tipe A+. Sementara itu, tipe B, C, dan D merepresentasikan pesantren dengan kapasitas yang berbeda, dari moderat hingga sederhana, baik dalam hal kurikulum maupun fasilitas pendukung. Pesantren tipe D atau dayah non-tipe umumnya berfokus pada pendidikan tradisional berbasis kitab kuning tanpa terintegrasi dengan pendidikan formal.

Hingga akhir tahun 2021, terdapat total 172 pesantren di Kabupaten Aceh Besar, yang terdiri atas 0 pesantren tipe A+, 23 pesantren tipe A, 14 pesantren tipe B, 31 pesantren tipe C, dan 104 pesantren tipe D atau non-tipe (dayah). Dari 23 pesantren tipe A, penelitian ini berfokus pada tiga pondok pesantren terpadu, yaitu Pondok Pesantren Al-Manar, Pondok Pesantren Insan Qur'ani, dan Pondok Pesantren Darul Qur'an. Pemilihan tiga lokasi ini didasarkan pada pertimbangan metodologis dan substantif, yaitu 1) jumlah tiga lokasi dianggap representatif

untuk menggali variasi praktik otoritas kepemimpinan pesantren terpadu tanpa mengorbankan kedalaman analisis kualitatif, sejalan dengan rekomendasi Creswell[11] bahwa penelitian multi-situs kualitatif idealnya melibatkan 2-4 lokasi untuk memungkinkan analisis komparatif yang mendalam; 2) ketiga pesantren dipilih berdasarkan kriteria purposive dengan pertimbangan: a) kesamaan fenomena, yaitu ketiganya merupakan pesantren terpadu tipe A yang mengelola lembaga pendidikan formal (MTs/SMP); b) variasi kontekstual, yaitu masing-masing memiliki karakteristik unik yang mencerminkan keragaman model kepemimpinan pesantren terpadu di Aceh Besar; dan c) aksesibilitas, yaitu peneliti memperoleh izin riset dan dukungan penuh dari pimpinan ketiga pesantren; dan 3) secara spesifik Al-Manar dipilih karena menerapkan pendekatan berbasis teknologi dalam pendidikan dengan sistem kepemimpinan yang terstruktur, Insan Qur'ani dipilih karena memiliki keunggulan pada pembinaan hafalan Al-Qur'an yang terintegrasi dengan pendidikan formal dengan pendekatan kolektif dalam pengambilan keputusan, dan Darul Qur'an Aceh dipilih karena berfokus pada pembentukan karakter Islami melalui pendekatan pembelajaran komprehensif dengan sistem hierarki yang kuat. Variasi ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola otoritas kepemimpinan yang berbeda-beda dalam konteks yang sama (pesantren terpadu tipe A di Aceh Besar), sehingga temuan penelitian memiliki kedalaman dan keluasan yang lebih baik.

Pemilihan ketiga pesantren tersebut juga didasarkan pada pertimbangan kualitas kurikulum, tata kelola manajemen pendidikan, dan inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Pesantren Al-Manar dikenal dengan pendekatan berbasis teknologi dalam pendidikan, Insan Qur'ani memiliki keunggulan pada pembinaan hafalan Al-Qur'an yang terintegrasi dengan pendidikan formal, sedangkan Darul Qur'an berfokus pada pembentukan karakter Islami melalui pendekatan pembelajaran yang komprehensif. Ketiga pesantren ini tidak hanya merepresentasikan kualitas pesantren tipe A di Kabupaten Aceh Besar, tetapi juga

[11] John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. (Sage, 2014).

memberikan gambaran yang mendalam tentang bagaimana otoritas kepemimpinan pondok pesantren terpadu memainkan peran penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di dalam pesantren terpadu, yaitu dalam penelitian ini difokuskan kepada Madrasah Tsanawiyah agar tidak terlalu luas.

Dalam konteks Aceh Besar, yang memiliki otonomi khusus dalam pelaksanaan syariat Islam, peran pimpinan pondok pesantren menjadi lebih kompleks. Mereka dihadapkan pada tantangan untuk menjaga keseimbangan antara nilai-nilai tradisional Islam dan tuntutan modernisasi pendidikan. Beberapa penelitian sebelumnya telah menyoroti peran kepemimpinan dalam pendidikan pesantren,[12] namun masih sedikit yang membahas secara spesifik mengenai dinamika otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam mengelola lembaga pendidikan formal.

Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Jumari & Wahyudi mengungkapkan bahwa salah satu tantangan utama dalam pengelolaan pesantren terpadu adalah ketidakjelasan peran dan tanggung jawab antara pengelola pendidikan agama dan pendidikan formal[13]. Hal ini seringkali menimbulkan konflik internal dan mempengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan. Penelitian lainnya oleh Susanto menekankan pentingnya kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan visioner dalam menghadapi tantangan tersebut.[14] Selain itu, penelitian oleh Ilyas et al. tentang kepemimpinan di pesantren telah banyak dilakukan, seperti transformasi kepemimpinan di Dayah Aceh yang beralih dari model soliter

[12] Maulida Qurratul Aini, "Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren," *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020): 184, https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.445; Muhammad Abdul Rojak et al., "Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung," *MANAZHIM* 3, no. 1 (2021): 83–109, https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072; Alfia Miftakhul Jannah et al., "Kepemimpinan Dalam Pesantren," *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 1, no. 1 (2021): 42–49, https://doi.org/10.56799/jceki.v1i1.17; Wasik Nur Mahmudah and Mukhibat, "MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QUR'AN," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 01 (2021): 19–28, https://doi.org/10.21154/excelencia.v1i01.91.

[13] Jumari and Yoyok Wahyudi, "Telaah Konsep Pengembangan Madrasah Terpadu Model Pesantren Di Madrasah Aliyah Negeri Lumajang," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 1689–99.

[14] A. B. Susanto:, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam [RESENSI]*, in *At-Ta'dib*, vol. 3, no. 1 (2008), https://doi.org/10.21111/at-tadib.v3i1.498.

ke kolektif untuk menyesuaikan dengan tantangan modernisasi pendidikan, dengan fokus pada regenerasi pemimpin melalui transfer pengetahuan dan garis keturunan.[15] Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rahtikawatie et al. mengungkapkan bahwa kepemimpinan kyai yang karismatik berperan penting dalam keberhasilan pesantren modern, seperti Amanatul Ummah, yang mampu menghasilkan lulusan kompetitif melalui sistem pendidikan terintegrasi.[16]

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mujibrurrahman et al. menunjukkan bahwa intervensi negara dapat dilihat sebagai baik ancaman maupun peluang bagi pendidikan dayah, tergantung pada perspektif dan respons dari berbagai pemangku kepentingan yang terlibat.[17] Penelitian yang dilakukan Hadi menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi pesantren dalam mempertahankan identitas tradisional pondok pesantren di tengah tuntutan formalitas dan regulasi pemerintah yang semakin ketat.[18] Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Wardiana et al. menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen pendidikan di pesantren dan dalam upaya untuk mencapai kesetaraan gender dalam konteks pendidikan Islam.[19]

Namun, kajian tentang otoritas pimpinan pesantren terpadu yang mengelola integrasi kurikulum formal, nilai-nilai agama, dan keterampilan praktis, khususnya dalam konteks lokal Aceh, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih jauh peran dan otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal, yang tidak hanya relevan secara akademik tetapi juga memberikan

جامعة الرانري
AR-RANIRY

[15] Mukhlisuddin Ilyas et al., "Leadership Transformation; Study of Islamic Boarding School (DAYAH) in Aceh Province Of Indonesia," *Journal of Entrepreneurship Education* 22, no. 2 (2019): 1–5.

[16] Yayan Rahtikawatie et al., "Investigating The Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in The Sustainability of School Management," *Eurasian Journal of Educational Research* 2021, no. 96 (2021): 51–65, https://doi.org/10.14689/ejer.2021.96.4.

[17] Mujiburrahman Mujiburrahman et al., "The State Intervention in the Islamic Education in Aceh: Threats or Opportunities?," *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 12, no. 2 (2024): 539, https://doi.org/10.26811/peuradeun.v12i2.1349.

[18] Mukhtar Hadi, "Multimedia Learning Sources for Experienced Teachers to Support Their Teaching and Learning Processes in the Secondary Education," *Eurasian Journal of Educational Research* 20, no. 22 (2022): 1–16, https://doi.org/10.14689/ejer.2022.101.014.

[19] Wina Wardiana et al., "Contribution of Woman in the Education Management of Islamic Boarding School," *Ulumuna* 28, no. 1 (2024): 398–423, https://doi.org/10.20414/ujis.v28i1.805.

kontribusi praktis dalam penguatan tata kelola pendidikan Islam di Indonesia.

Penelitian ini akan mengisi gap yang ada dengan fokus pada otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar dalam mengelola lembaga pendidikan formal. Kebaharuan penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang digunakan untuk memahami bagaimana pimpinan pesantren mengelola berbagai aspek pendidikan, mulai dari administratif hingga kurikulum, serta strategi yang mereka gunakan untuk mengatasi tantangan yang ada. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana konteks lokal Aceh Besar, dengan keunikan pelaksanaan syariat Islamnya, mempengaruhi dinamika kepemimpinan di pondok pesantren terpadu. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur mengenai manajemen pendidikan pesantren terpadu, serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas pendidikan di pesantren terpadu khususnya di Aceh Besar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini ingin menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam perencanaan dan pengorganisasian lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar?
2. Bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pelaksanaan dan evaluasi lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menjelaskan otoritas pimpinan Pondok Pesantren dalam efisiensi dan efektivitas pengelolaan dana pendidikan di Kabupaten Aceh Besar. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menemukan otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam perencanaan dan pengorganisasian lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar.

2. Menemukan otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pelaksanaan dan evaluasi lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat berupa pemahaman yang lebih mendalam terkait otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar. Melalui penelitian ini, dapat dieksplorasi bagaimana otoritas pimpinan terbentuk, dijalankan, serta dipertahankan dalam konteks yang beragam pada pesantren terpadu. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini meliputi beberapa aspek berikut.

1.4.1 Manfaat Konseptual

Penelitian ini memberikan kontribusi berupa pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika otoritas kepemimpinan pada pondok pesantren terpadu, khususnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan refleksi bagi para pemangku kepentingan untuk memahami pola kepemimpinan serta proses pengambilan keputusan yang efektif dalam lingkungan pesantren.

1.4.2 Manfaat Kontekstual

Penelitian ini membuka peluang untuk melakukan perbandingan antar pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar. Dengan demikian, dapat teridentifikasi variasi pola otoritas, strategi kepemimpinan, serta berbagai tantangan yang dihadapi oleh pimpinan pesantren dalam mengelola pendidikan formal.

1.4.3 Manfaat Empiris

Penelitian ini merekam pengalaman nyata serta praktik-praktik terbaik yang dijalankan oleh pimpinan pondok pesantren dalam melaksanakan perannya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi bagi akademisi, praktisi pendidikan, dan pengelola pesantren dalam memahami serta

mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan konteks pesantren.

1.4.4 Manfaat Sosial

Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai pola otoritas kepemimpinan dalam pengelolaan pendidikan formal di pondok pesantren terpadu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pendidikan pesantren. Dampak akhirnya adalah peningkatan mutu pendidikan yang diterima oleh para santri di Kabupaten Aceh Besar.

1.5 Kajian Pustaka

Secara umum, belum banyak yang melakukan penelitian tentang otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Maka dari itu akan di paparkan terlebih dahulu beberapa penelitian yang secara umum mendiskusikan tentang otoritas pimpinan pondok pesantren, serta pengelolaan lembaga pendidikan formal. Kemudian dilanjutkan pemaparan yang secara spesifik peneliti tentang otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Hal ini perlu dipaparkan supaya penelitian ini memiliki kajian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, serta diharapkan dapat memberikan kebaruan penelitian. Penelusuran literatur yang relevan dengan penelitian ini hanya fokus pada hasil penelitian yang telah dipublikasikan pada jurnal bereputasi baik secara *online* yang tersedia pada database *Scopus* dan *Google Scholar* sepuluh tahun terakhir, baik berbahasa Indonesia atau berbahasa inggris.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsiyah (2018), dan Aisyah et al (2022) menunjukkan bahwa Kiai sebagai pemimpin tradisional dengan otoritas mutlak, menekankan gaya kepemimpinan karismatik dan pengaruhnya dalam pencapaian tujuan pesantren yang dilakukan.[20] Selain itu,

[20] Siti Aisyah et al., "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture," *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 40–59, https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106; Siti Nursyamsiyah, "Otoritas Kyai Pengasuh Di Pondok Pesantren Al-Fanani Universitas Muhammadiyah Jember," *TARLIM : JURNAL PENDIDIKAN*

penelitian yang dilakukan oleh Ilyas et al. (2019), Maulana (2021), Rofiq & Fauziyah (2021), dan Faruq et al. (2023) menunjukkan hasil bahwa perubahan kepemimpinan Kiai dari kepemimpinan tunggal ke kolektif dan transformasional, dengan fokus pada kebijakan publik dan pengembangan institusi.[21] Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Zawawi & Zaini (2020) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan Kiai terhadap kinerja karyawan Pondok Pesantren, dengan fokus pada efek positif dari gaya kepemimpinan situasional.[22] Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pirdaus et al. (2021), dan Alimin (2021) menunjukkan bahwa pentingnya manajemen kepemimpinan Kiai dalam pengembangan semangat kewirausahaan dan pendidikan formal di pesantren.[23] Kemudian penelitian yang dilakukan Ahmadi (2020), dan Arifin (2018) menunjukkan bahwa model kepemimpinan integratif dan kolektif Kiai dalam konteks integrasi budaya dan manajemen konflik di pesantren.[24] Secara garis besar, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa model kepemimpinan di pondok pesantren, yaitu model tradisional hingga transformasi. Serta

AGAMA ISLAM 1, no. 2 (2018): 85–97, https://doi.org/10.32528/tarlim.v1i2.1703.

[21] Ilyas et al., "Leadership Transformation; Study of Islamic Boarding School (DAYAH) in Aceh Province Of Indonesia"; Moh. Hasan Afini Maulana, "Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Indonesian Journal Of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27, https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/ijiem.v4i1.6965; Choiroer Rofiq and Yayuk Fauziyah, "Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions," *Academia Open* 4, no. 1 (2021): 6–13, https://doi.org/10.21070/acopen.4.2021.2994; Muhammad Faruq et al., "Kiai Charismatic Leadership in Improving the Quality of Education at Mamba'ul Ulum Islamic Boarding School in Jember," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 11, no. 1 (2023): 66–71, https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.58878.

[22] Abdullah Zawawi and Ahmad Afan Zaini, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pesantren (Studi Kasus Di Bidang Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan)," *Ummul Qura: Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan* 15, no. 1 (2020): 49–65, https://doi.org/10.55352/uq.v15i1.115.

[23] Ali Pirdaus Pirdaus et al., "THE CHAIRMAN MANAGEMENTOF PESANTREN ASSOCIATES," *International Journal of Southeast Asia* 2, no. 1 (2021): 53–62, https://doi.org/10.47783/journijsa.v2i1.202; Mirza Nur Alimi, "Kebijakan Pemimpin Pondok Pesantren Hidayaul Mubtadi'in Kembang Singosari Malang Dalam Pengembangan Pendidikan Formal," *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2021): 75–90, https://doi.org/10.32478/leadership.v2i1.585.

[24] Ahmadi Ahmadi, "Kepemimpinan Pesantren," *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 11, no. 2 (2020): 424–48, https://doi.org/10.30739/darussalam.v11i2.623; Zaenal Arifin, "Manajemen Konflik Pada Kepemimpinan Kolektif BPK-P2L Pondok Pesantren Lirboyo Kediri," *Jurnal Pemikiran Keislaman* 29, no. 1 (2018): 177–205, https://doi.org/10.33367/tribakti.v29i1.616.

dibutuhkan inovasi dalam kepemimpinan Kiai untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan institusi.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Safinah et al. (2024), Yahya (2023), dan Aisyah (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan tradisional dan kharismatik Kiai menekankan pada 1) integrasi kurikulum madrasah dengan kurikulum pesantren; 2) kritis dalam pendirian, pertumbuhan, dan pengelolaan pondok pesantren; 3) memiliki gaya kharismatik, otoritas, dan tanggung jawab.[25] Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sa'dyah et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan di pondok pesantren meningkatkan kualitas pendidikan melalui berbagai aspek. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kartini et al. (2022) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan Kiai melalui prinsip-prinsip Al-Quran.[26] Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Harnadi et al. (2021) menunjukkan bahwa pesantren berperan mempertahankan otoritas Kiai. Secara garis besar penelitian-penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa diperlukan pendekatan dan karakteristik kepemimpinan Kiai, serta adanya keberagaman dan kompleksitas dalam cara pengelolaan dan kepemimpinan Kiai.

Adapun penelitian dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan formal di pondok pesantren terpadu. Misalnya, Penelitian yang dilakukan oleh Putri et al., (2024) menunjukkan bahwa TQM dan kualitas pendidikan harus ditekankan pada pengelolaan pondok pesantren terpad untuk memberikan kepuasa pada pelanggan pendidikan.[27] Kemudian penelitian yang dilakukan Subarkah (2019) menunujukkan bahwa dalam menentukan program pendidikan di pondok

[25] Safinah Safinah et al., "Traditional Authority Of Tuan Guru Leadership In Integrating The Curriculum At The Darul Musthofa NW Islamic Boarding School," *AL-WIJDÃN Journal of Islamic Education Studies* 9, no. 1 (2024): 24–41, https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i1.3625; Nur Muhammad Yahya, "Authority of The Woman 'Bu Nyai' in Leading Bustanul Ulum Islamic Boarding School in Lenteng Poreh Sumenep," *INNOVATIO: Journal for Religious Innovations Studies* 23, no. 1 (2023): 54–66, https://doi.org/10.30631/innovatio.v23i1.169; Siti Aisyah et al., "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture," *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 40–59, https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106.

[26] Kartini Kartini et al., "Characteristics of Interpersonal Communication in the Al-Quran with Islamic Boarding School Effectiveness Leadership," *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora* 2, no. 1 (2022), https://doi.org/10.53697/iso.v2i1.714.

[27] Mega Sobri Putri et al., "Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren," *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 11094–109.

pesantren terpadu harus di analisis, terutama dalam segi biaya, dan melakukan analisis untuk mengatasi masalah-masalah dalam pengelolaan pondok pesantren terpadu [28]. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Hamka (2021) menunjukkan bahwa pengelolaan pondok pesantren meliputi aspek kurikulum, pembiayaan, dan infrastruktur di lembaga pendidikan.[29] Secara garis besar penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan formal di pondok pesantren, yaitu meliputi pengelolaan biaya, kurikulum, dan pengelolaan sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil penelusuran dan penelaahan pada penelitian terdahulu, terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dalam beberapa aspek, yaitu 1) Aspek tema, yaitu penelitian ini secara khusus menganalisis otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar. Sedangkan beberapa penelitian sebelumnya mengkaji model kepemimpinan, inovasi dalam kepemimpinan, pendekatan dan karakteristik kepemimpinan, keberagaman dan kompleksitas dalam cara pengelolaan dan kepemimpinan, dan aspek pengelolaan lembaga pendidikan formal di pondok pesantren; dan 2) aspek metode penelitian, yaitu penelitian sebelumnya lebih dominan bersifat kajian literatur, metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, metode kualitatif dengan pendekatan observasi, wawancara dan dokumentasi, metode subyektif, dan tidak melibatkan pimpinan pondok pesantren sumber informasi utama. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

[28] Ahmad Subarkah, "Sistem Pengelolaan Konsep-Konsep Pembiayaan Yang Efektif Dan Efisien Dalam Mewujudukan Lembaga Pendidikan Yang Mandiri (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Terpadu Ushuluddin Lampung Selatan Dan Pondok Pesantren Daar El – Qolam 3 Tangerang, Banten)" (2019).

[29] Ahmad Faiz Hamka, *IMPLEMENTASI POLA MANAJEMEN TERPADU PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN DAN SEKOLAH FORMAL (Studi Kasus Di Ma'had Al Shighor Al Islamy Al Dauly Pondok Pesantren Gedongan Cirebon)*, 1, no. 2 (2021): 52–60.

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Otoritas

Otoritas merupakan konsep fundamental dalam kajian organisasi, kepemimpinan, dan tata kelola institusional yang merujuk pada kapasitas yang dilegitimasi untuk mengarahkan, memengaruhi, dan menentukan tindakan pihak lain dalam suatu struktur sosial. Secara etimologis, istilah *authority* berasal dari bahasa Latin *auctoritas*, yang berakar pada kata *auctor* (penggagas atau pemberi legitimasi) dan kata kerja *augere* yang bermakna menumbuhkan atau memperkuat, sehingga otoritas tidak sekadar dipahami sebagai kekuasaan koersif, melainkan sebagai kemampuan memberikan legitimasi dan arah bagi tindakan kolektif.[30] Dalam tradisi sosiologi klasik, otoritas dipahami sebagai kekuasaan yang diakui secara sah melalui mekanisme legal-rasional, tradisional, atau karismatik, sehingga kepatuhan yang muncul bersifat normatif dan terlembagakan.[31] Pemahaman ini menempatkan otoritas sebagai fondasi struktural organisasi formal, sekaligus sebagai instrumen pengendalian yang menuntut legitimasi agar dapat berfungsi secara efektif dan berkelanjutan.

Namun demikian, kajian kontemporer menunjukkan bahwa otoritas tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai produk jabatan formal, melainkan sebagai konstruksi multidimensional yang terbentuk melalui interaksi antara legitimasi hukum, legitimasi sosial, dan legitimasi simbolik. Otoritas juga dibangun melalui relasi kepercayaan, integritas moral, keahlian profesional, serta narasi dan budaya organisasi yang hidup dalam praktik sehari-hari.[32] Dalam konteks institusi pendidikan dan organisasi keagamaan, otoritas sering beroperasi dalam jaringan

[30] Tyrone S. Pitsis, *Leadership*, 2017, 1–3, https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosl023.

[31] Danil V Bashmakov, "Max Weber's Typology of Authority in the Context of Project Management," *Power and Administration in the East of Russia* 108, no. 3 (2024): 99–111, https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-108-3-99-111.

[32] Kevin Orr and Mike Bennett, "Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives," *Public Administration Review* 77, no. 4 (2016): 515–27, https://doi.org/10.1111/puar.12680; Pitsis, *Leadership*.

kolaboratif yang menggabungkan struktur hierarkis dengan nilai-nilai deliberatif dan etika kolektif, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada penerimaan sosial dan akuntabilitas institusional.[33] Literatur juga menegaskan bahwa tanpa mekanisme akuntabilitas dua arah dan evaluasi berkelanjutan, otoritas berpotensi mengalami distorsi dalam bentuk kepatuhan pasif, kolusi, atau dominasi simbolik yang melemahkan legitimasi publik.[34] Oleh karena itu, otoritas perlu dipahami sebagai proses yang terus dinegosiasikan dan dipelihara melalui praktik kepemimpinan yang etis, transparan, dan adaptif terhadap dinamika institusional dan sosial.[35]

2.1.2 Otoritas Pimpinan

2.1.2.1 Definisi Operasional Otoritas Pimpinan

Otoritas pimpinan dalam konteks ini didefinisikan sebagai kapasitas yang dilegitimasi secara struktural, kultural, dan religius oleh pimpinan pondok pesantren terpadu untuk mengarahkan, mengambil keputusan, serta mengendalikan pengelolaan lembaga pendidikan formal. Secara konseptual, otoritas ini tidak berdiri tunggal, melainkan merupakan perpaduan antara kekuasaan formal dan pengakuan sosial. Kamens menyatakan bahwa otoritas dalam organisasi pendidikan bukan sekadar hak untuk memerintah, melainkan kemampuan untuk memengaruhi perilaku anggota organisasi melalui legitimasi yang diakui secara kolektif.[36] Dalam ekosistem pesantren terpadu, otoritas ini menjadi krusial karena pimpinan harus mampu menyelaraskan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan birokrasi pendidikan formal (pemerintah).

[33] Isnaini Muallidin, "Leadership as Institutional Mechanism: Authority, Governance Direction and Institutionalized Structure," *International Journal of Public Leadership*, 2026, 1–17, https://doi.org/10.1108/ijpl-08-2025-0139.

[34] Xueguang Zhou, "The Institutional Logic of Collusion Among Local Governments in China," *Modern China* 36, no. 1 (2009): 47–78, https://doi.org/10.1177/0097700409347970.

[35] Peter Woelert and Bjørn Stensaker, "Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities," *Minerva* 63, no. 1 (2024): 1–21, https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1.

[36] David H. Kamens, "Legitimating Myths and Educational Organization: The Relationship Between Organizational Ideology and Formal Structure," *American Sociological Review* 42, no. 2 (1977): 208, accessed April 29, 2026, https://doi.org/10.2307/2094601.

Sumber legitimasi pimpinan pesantren memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari kepemimpinan pendidikan umum. Hal ini sejalan dengan teori otoritas Weber yang membagi legitimasi ke dalam tiga tipe utama: tradisional (berdasarkan kedudukan kiai sebagai pemegang tongkat estafet keilmuan), karismatik (pengaruh personal dan kesalehan yang diakui santri), serta rasional-legal (posisi formal dalam struktur organisasi sekolah).[37] Dhofier mempertegas bahwa posisi kiai sebagai "sumber kebenaran" di pesantren memberikan kekuatan kultural yang melampaui deskripsi kerja formal, sehingga keputusan pimpinan sering kali dipatuhi bukan hanya sebagai perintah atasan, melainkan sebagai bentuk ketaatan religius.[38]

Dalam tataran praktis, otoritas tersebut termanifestasi dalam tindakan manajerial yang sistematis untuk memastikan keberlangsungan lembaga pendidikan formal di lingkungan pesantren. Praktik kepemimpinan ini mencakup siklus manajemen klasik yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*controlling*). Menurut Bush & Glover, efektivitas kepemimpinan pendidikan diukur dari sejauh mana otoritas pimpinan mampu menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan instruksional. Di pesantren terpadu, pimpinan menggunakan otoritasnya untuk memastikan bahwa kurikulum nasional dapat berjalan selaras dengan kurikulum kepesantrenan melalui pengawasan ketat dan pengambilan keputusan strategis yang berbasis pada integrasi ilmu pengetahuan dan nilai-nilai akhlakul karimah.

2.1.2.2 Teori Otoritas dalam Kepemimpinan

Teori otoritas dalam kepemimpinan, yang diperkenalkan oleh Max Weber, mengelompokkan otoritas menjadi tiga tipe utama: tradisional, kharismatik, dan rasional-legal. Otoritas tradisional didasarkan pada kepercayaan terhadap tradisi atau adat istiadat yang telah lama berlaku, seperti dalam sistem monarki di mana kekuasaan diwariskan. Otoritas kharismatik, di sisi lain, muncul dari kualitas luar

[37] Philipp Weintraub et al., *The Theory of Social and Economic Organization*, in *California Law Review*, vol. 36, no. 2 (1948), https://doi.org/10.2307/3477300.

[38] Zamakhsari Dhofier, "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia," *Lp3Es*, 2011, 41.

biasa atau daya tarik seorang individu yang dianggap memiliki kemampuan istimewa, seperti tokoh revolusioner atau pemimpin spiritual.[39] Sementara itu, otoritas rasional-legal bertumpu pada aturan dan hukum yang rasional, di mana kekuasaan diperoleh melalui prosedur formal, seperti pemilu atau penunjukan resmi, dengan fokus pada jabatan, bukan individu.[40]

Weber berpendapat bahwa setiap tipe otoritas mencerminkan struktur dan dinamika kepemimpinan yang berbeda di masyarakat. Misalnya, otoritas tradisional sering ditemukan di masyarakat yang masih memegang erat adat istiadat, sementara otoritas kharismatik lebih terkait dengan situasi perubahan atau krisis. Sebaliknya, otoritas rasional-legal lebih umum di organisasi modern dan birokrasi, yang mengedepankan efisiensi dan keteraturan. Ketiga tipe ini, menurut Weber, tidak hanya memengaruhi hubungan antara pemimpin dan pengikut, tetapi juga membentuk sistem sosial dan budaya dalam organisasi.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Otoritas Pimpinan

Otoritas seorang pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan efektivitas dan penerimaan kepemimpinannya dalam suatu organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi otoritas pemimpin, yaitu 1) Kepribadian pemimpin, yaitu sifat dan karakter pribadi seorang pemimpin, seperti integritas, kepercayaan diri, dan kemampuan berkomunikasi, memainkan peran penting dalam membangun otoritas. Pemimpin dengan kepribadian yang kuat cenderung lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari bawahan; 2) Harapan dan perilaku atasan, yaitu ekspektasi dan tindakan dari atasan atau pimpinan yang lebih tinggi dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dukungan atau tekanan dari atasan akan membentuk cara pemimpin tersebut menjalankan otoritasnya;[41] 3) Karakteristik dan perilaku bawahan, yaitu respon dan perilaku

[39] M. Sulhan and Zulkipli Lessy, "Otoritas Dan Dakwah Tuan Guru Pada Massyarakat Lombok: Studi Analisis Teori Sosial 'Otoritas' Max Weber," *Jurnal Studi Islam* 04, no. 02 (2022): 101–12.

[40] Rahmalina et al., "Pemahaman Karisma Dan Kepemimpinan Dalam Konteks Manajemen Pendidikan: Tinjauan Berdasarkan Teori Max Weber," *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 1, no. 4 (2023): 197–205.

[41] Hillman Mushaddiq Suaidy and Zahara Tussoleha Rony, "Pentingnya Gaya

bawahan, termasuk tingkat pendidikan, pengalaman, dan motivasi mereka, dapat mempengaruhi efektivitas otoritas pemimpin. Pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan karakteristik tim yang dipimpinnya;[42] 4) Persyaratan tugas, yaitu kompleksitas dan sifat tugas yang harus diselesaikan oleh tim dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Tugas yang menuntut mungkin memerlukan pendekatan yang lebih direktif, sementara tugas yang lebih kreatif mungkin lebih cocok dengan gaya yang partisipatif;[43] 5) Iklim dan kebijakan organisasi, yaitu budaya organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan kebijakan yang berlaku, dapat mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin menjalankan otoritasnya. Lingkungan yang mendukung akan memperkuat otoritas pemimpin, sedangkan lingkungan yang tidak kondusif dapat melemahkannya;[44] dan 6) Perilaku dan harapan rekan kerja, yaitu interaksi dengan rekan kerja sejawat dan harapan mereka terhadap peran pemimpin juga dapat mempengaruhi otoritas. Dukungan dari rekan kerja dapat memperkuat posisi pemimpin, sementara konflik atau ketidaksepakatan dapat menantang otoritasnya.[45]

2.1.2.4 Otoritas Pimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, otoritas pimpinan dianggap sebagai amanah dari Allah SWT yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Setiap individu memiliki peran sebagai pemimpin dalam lingkupnya masing-masing, dan pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu

جامعة الرانري
AR-RANIRY

Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi : Sebuah Studi Literatur Sistematik," *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 29–49.

[42] Yaoping Shen and Xinghui Lei, "Exploring the Impact of Leadership Characteristics on Subordinates' Counterproductive Work Behavior: From the Organizational Cultural Psychology Perspective," *Frontiers in Psychology* 13 (February 2022), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818509.

[43] Qiang Wang et al., "Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research," *Frontiers in Psychology* 13 (2022), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357.

[44] Septa Diana Nabella et al., "The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City," *Journal of Educational and Social Research* 12, no. 5 (2022): 119, https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127.

[45] Fong-Yi Lai et al., "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement," *Sage Open* 10, no. 1 (2020), https://doi.org/10.1177/2158244019899085.

memimpin dengan adil, bijaksana, dan sesuai dengan tuntunan agama.[46] Karakteristik utama kepemimpinan dalam Islam meliputi keadilan, tanggung jawab, kesederhanaan, keteladanan, dan konsultasi. Pemimpin diharapkan menjadi teladan yang baik, menunjukkan sifat-sifat mulia, dan memimpin dengan keadilan serta keberanian. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk memiliki penasihat yang bijak dan salih untuk membantu dalam pengambilan keputusan yang adil dan sesuai dengan kepentingan umat.[47]

Dalam khazanah pemikiran Islam klasik, otoritas kepemimpinan dipahami sebagai amanah ilahiah yang mensyaratkan integrasi antara kompetensi spiritual dan manajerial. Al-Māwardī dalam *Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah* menegaskan bahwa fondasi otoritas pemimpin adalah keberlangsungan fungsi kenabian dalam menjaga agama dan mengelola urusan duniawi, sebagaimana pernyataannya:

"الإِمَامَةُ مَوْضُوعَةٌ لِخِلَافَةِ النُّبُوَّةِ فِي حِرَاسَةِ الدِّينِ وَسِيَاسَةِ الدُّنْيَا" (Al-Māwardī, *Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*, hlm. 5).[48]

Senada dengan itu, Al-Ghazālī dalam *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn* menekankan bahwa legitimasi otoritas pemimpin bersumber dari ilmu yang menjadi panduan tindakan, dengan menyatakan:

"العِلْمُ قَبْلَ القَوْلِ وَالعَمَلِ، لِأَنَّ العِلْمَ هُوَ الدَّلِيلُ عَلَى صِحَّةِ العَمَلِ" (Al-Ghazālī, *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn*, Jilid 1, hlm. 23).[49]

Sementara itu, Ibn Taymiyyah dalam *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah* memberikan prinsip universal bahwa keberlangsungan otoritas bergantung pada keadilan, bukan semata afiliasi keagamaan:

"إِنَّ اللهَ يُقِيمُ الدَّوْلَةَ العَادِلَةَ وَإِنْ كَانَتْ كَافِرَةً، وَلَا يُقِيمُ الدَّوْلَةَ الظَّالِمَةَ وَإِنْ كَانَتْ مُؤْمِنَةً" (Ibn Taymiyyah, *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah*, hlm. 17).[50]

---

[46] Nur Fazillah, "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam," *Intelektualita* 12, no. 1 (2023), https://doi.org/10.22373/ji.v12i1.19261.

[47] Sakdiah, "Karaktertistik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah," *Jurnal Al-Bayan* 22, no. 33 (2016): 29–49.

[48] Abū al-Ḥasan 'Alī ibn Muḥammad al-Māwardī, *Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah Wa al-Wilāyāt al-Dīniyyah* (Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1999).

[49] Abū Ḥāmid Muḥammad al-Ghazālī, *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn, Jilid 1* (Dār Ibn Hazm, 2005).

[50] Taqī al-Dīn Aḥmad ibn 'Abd al-Ḥalīm Ibn Taymiyyah, *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah Fī Iṣlāḥ al-Rā'ī Wa al-Ra'iyyah* (Mu'assasah al-Risālah, 2006).

Ketiga perspektif klasik ini memperkuat argumen bahwa otoritas pimpinan pesantren terpadu tidak hanya bersifat struktural-formal, melainkan memiliki dimensi teologis-normatif yang menuntut integrasi antara keadilan, ilmu, dan tanggung jawab moral dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal.

2.1.2.5 Otoritas Pimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Konsep otoritas dalam kajian kepemimpinan organisasi dan pendidikan secara klasik merujuk pada tipologi Weber, yang membagi legitimasi kekuasaan menjadi tiga tipe utama: tradisional, karismatik, dan rasional-legal. Otoritas tradisional bersumber pada kebiasaan, warisan keilmuan, dan struktur sosial yang telah mapan; otoritas karismatik lahir dari daya tarik personal, kesalehan, atau kemampuan luar biasa seorang pemimpin; sedangkan otoritas rasional-legal didasarkan pada aturan formal, prosedur birokratis, dan kedudukan struktural yang diakui secara hukum.[51] Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, ketiga tipe ini jarang berdiri sendiri, melainkan saling beririsan dan membentuk konstruksi legitimasi yang kompleks. Weber menegaskan bahwa kepatuhan anggota organisasi terhadap otoritas tidak bersifat koersif semata, melainkan didasarkan pada pengakuan normatif bahwa pemimpin memiliki hak sah untuk mengarahkan, mengambil keputusan, dan menentukan arah kolektif.[52]

Pengembangan teori otoritas oleh para sarjana Barat kontemporer cenderung menggeser fokus dari kekuasaan hierarkis menuju otoritas yang bersifat relasional, distributif, dan instruksional. Bush menegaskan bahwa otoritas dalam manajemen pendidikan modern harus dipahami sebagai fungsi operasional yang didukung oleh akuntabilitas, transparansi, dan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Fullan menambahkan bahwa efektivitas otoritas pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya membangun kepercayaan (*trust*) dan memfasilitasi perubahan budaya organisasi, bukan sekadar mengandalkan posisi formal.[53] Sementara itu,

[51] Max Weber, "Rational-Legal Authority and Bureaucracy," *Policy Process: A Reader*, 2014, 323–27.

[52] Weber, "Rational-Legal Authority and Bureaucracy."

[53] Michael Fullan, *The New Meaning of Educational Change*, 6th ed. (Teachers College Press, 2023).

teori *instructional leadership*[54] dan *distributed leadership*[55] menunjukkan bahwa otoritas edukatif justru diperkuat ketika didelegasikan secara strategis kepada tenaga pendidik yang kompeten, sehingga keputusan akademik berbasis pada keahlian profesional dan data empiris, bukan hanya instruksi administratif. Perspektif ini menempatkan otoritas sebagai proses dinamis yang terus dinegosiasikan melalui praktik kepemimpinan yang etis, adaptif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran.

Berbeda dengan pendekatan Barat yang lebih menekankan pada efisiensi manajerial dan profesionalisme sekuler, otoritas dalam lembaga pendidikan Islam memiliki dimensi spiritual dan moral yang tidak terpisahkan dari fungsi kepemimpinan. Otoritas pimpinan dalam tradisi Islam dipahami sebagai amanah dari Allah SWT yang harus dijalankan dengan prinsip keadilan *('adl*), musyawarah (*syura*), dan keteladanan (*qudwah hasanah*). Legitimasi pemimpin tidak hanya diukur dari kompetensi administratif atau kualifikasi akademis, tetapi juga dari kedalaman ilmu agama, integritas akhlak, serta pengakuan masyarakat sebagai representasi nilai-nilai keislaman. Dalam ekosistem pendidikan Islam, otoritas bersifat multidimensional: ia sekaligus menjadi sumber arahan spiritual, penjaga tradisi keilmuan, dan penggerak tata kelola kelembagaan yang responsif terhadap tuntutan zaman tanpa mengikis identitas keagamaan.

Dalam perspektif Alatas, otoritas pimpinan dalam lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipahami semata sebagai kekuasaan struktural atau karisma personal, melainkan sebagai konstruk sosial yang dikultivasi melalui praktik pedagogis, keteladanan moral, dan negosiasi berkelanjutan dengan komunitas. Alatas menegaskan bahwa otoritas keagamaan terbentuk melalui proses penyelarasan antara tradisi tekstual (*sunna*) dan konsensus sosial (*jamāa*), di mana lembaga pendidikan berfungsi sebagai ruang strategis tempat otoritas tersebut tidak hanya dijalankan, tetapi juga direproduksi, divalidasi, dan diperbarui secara kolektif.

[54] Philip Hallinger and Joseph Murphy, "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals," *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47, https://doi.org/10.1086/461445.

[55] James P. Spillane, "Distributed Leadership," *The Educational Forum* 69, no. 2 (2005): 143–50, https://doi.org/10.1080/00131720508984678.

Pemimpin pendidikan Islam memperoleh legitimasinya bukan hanya dari jabatan formal atau kedalaman penguasaan literatur klasik, melainkan dari kapasitasnya menjadi penengah antara warisan keilmuan Islam dan dinamika kebutuhan masyarakat, serta dari konsistensi dalam membentuk ekosistem pembelajaran yang mengintegrasikan rigor intelektual, integritas akhlak, dan keterlibatan sosial. Dengan demikian, otoritas dalam konteks ini bersifat relasional dan partisipatif, di mana efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam memelihara kepercayaan komunitas, mentransformasi nilai keagamaan menjadi praktik pendidikan yang adaptif, dan membangun jejaring sosial yang memperkuat posisi lembaga pendidikan sebagai pusat pembentukan masyarakat Muslim yang kohesif dan berkelanjutan.[56]

Konteks Aceh memberikan warna khas terhadap konstruksi otoritas dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya melalui institusi dayah atau pondok pesantren. Sebagaimana dipaparkan oleh Amiruddin dalam karyanya *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Aceh*, otoritas pimpinan dayah di Aceh berakar pada sejarah panjang transmisi keilmuan Islam yang telah eksis sejak abad ke-8 Masehi. Legitimasi otoritas ini tidak bersifat kaku atau birokratis semata, melainkan dibangun melalui kedalaman penguasaan literatur klasik (kitab kuning), kesalehan hidup, serta peran strategis dayah sebagai pusat pembentukan karakter, pelestarian budaya Islam, dan agen perubahan sosial.[57] Amiruddin menekankan bahwa meskipun dayah menghadapi gelombang modernisasi, otoritas pimpinan tetap menjadi simpul utama yang menyelaraskan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan pendidikan formal.[58] Transformasi dayah menuju model terpadu di Aceh Besar menunjukkan bagaimana otoritas karismatik-*teungku* berintegrasi dengan struktur manajemen modern, di mana pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengasuh spiritual, tetapi juga sebagai penjamin mutu yang mengawasi

[56] Ismail Fajrie Alatas, *What Is Religious Authority?: Cultivating Islamic Communities in Indonesia* (Princeton University Press, Princeton Studies in Muslim Politics, 2021); Ismail Fajrie Alatas, *Aligning the Sunna and the Jamā`a : Religious Authority and Islamic Social Formation in Contemporary Central Java, Indonesia* (University of Michigan, 2016).

[57] M. Hasbi Amiruddin, *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Aceh* (Persatuan Dayah Inshafudin; Banda Aceh, 2010).

[58] Amiruddin, *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Aceh*.

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan secara holistik. Dalam pandangan Amiruddin, keberhasilan dayah dalam mempertahankan eksistensinya justru terletak pada kemampuan pimpinannya untuk membuka ruang dialog antara tradisi kepesantrenan dengan standar nasional pendidikan, tanpa kehilangan ruh keacehan dan keislamannya.[59]

2.1.3 Pondok Pesantren Terpadu

2.1.3.1 Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional tertua di Indonesia yang memiliki karakteristik unik sebagai *indigenous educational institution*. Secara epistemologis, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan (*ta'lim*), tetapi juga sebagai pusat transformasi nilai dan pembentukan karakter (*tarbiyah*). Keberadaan pesantren didasarkan pada elemen-elemen pokok yang membangun identitasnya, yaitu kiai sebagai sentral kepemimpinan, santri sebagai subjek didik, masjid sebagai pusat aktivitas, asrama (*pondok*) sebagai hunian, dan kitab kuning sebagai kurikulum utama.[60]

Pola kepemimpinan dalam pesantren bersifat karismatik dan paternalistik, di mana figur kiai memegang otoritas penuh dalam menentukan arah kebijakan pendidikan dan spiritual. Kiai bukan sekadar guru, melainkan rujukan moral dan sosial bagi santri maupun masyarakat sekitarnya. Hubungan antara kiai dan santri dibangun di atas landasan keberkahan (*barakah*) dan ketaatan (*ta'dzim*), yang menciptakan iklim pendidikan yang disiplin namun penuh kekeluargaan.[61] Hal ini membedakan pesantren dari lembaga pendidikan formal lainnya yang cenderung bersifat birokratis-profesional.

Kurikulum pesantren secara tradisional berfokus pada penguasaan literatur klasik Islam atau "Kitab Kuning" yang mencakup berbagai disiplin ilmu seperti fikih, akidah, tasawuf, dan tata bahasa Arab. Metode pembelajaran yang umum digunakan adalah *sorogan* (individual) dan *bandongan* (kolektif), yang

[59] Amiruddin, *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Aceh*.
[60] N. Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Paramadina, 1997).
[61] Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, in *Lp3Es* (2011).

menekankan pada kedalaman pemahaman teks serta transmisi keilmuan yang bersambung (*sanad*). Namun, dalam perkembangannya, banyak pesantren telah mengadopsi sistem klasikal (madrasah) dan kurikulum nasional tanpa menghilangkan substansi pengajaran kitab klasiknya.[62]

Di era modern, pesantren mengalami dinamika perubahan yang signifikan dengan melakukan integrasi antara ilmu agama (*naqliyah*) dan ilmu umum (*aqliyah*). Fenomena pesantren modern atau pesantren terpadu menunjukkan kemampuan adaptasi lembaga ini terhadap tuntutan zaman dan pasar kerja tanpa kehilangan jati diri religiusnya. Modernisasi ini mencakup pembaruan sarana prasarana, manajemen organisasi, hingga penggunaan teknologi informasi dalam proses pembelajaran, yang bertujuan mencetak lulusan yang moderat dan kompetitif.[63]

Secara sosiologis, pesantren juga berfungsi sebagai agen perubahan sosial (*agent of social change*) dan pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat. Kehadiran pesantren di tengah masyarakat sering kali menjadi motor penggerak kegiatan ekonomi kerakyatan melalui koperasi dan unit usaha mandiri. Selain itu, nilai-nilai kemandirian, kesederhanaan, dan kebersamaan yang diajarkan di dalam pesantren menjadi modal sosial yang kuat bagi santri untuk berkontribusi dalam pembangunan nasional dan menjaga harmoni dalam keberagaman.[64]

2.1.3.2 Pondok Pesantren

Pondok pesantren secara sosiologis merupakan subkultur unik dalam masyarakat Indonesia yang memiliki tata nilai, gaya hidup, dan hierarki tersendiri. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren menjalankan fungsi ganda sebagai pusat transmisi ilmu-ilmu keislaman (*tafaqquh fi al-din*) dan lembaga pemeliharaan

[62] Ronald A. Lukens-Bull, "Two Sides of the Same Coin: Modernity and Tradition in Islamic Education in Indonesia," *Anthropology & Education Quarterly* 32, no. 3 (2001): 350–72, https://doi.org/10.1525/aeq.2001.32.3.350.

[63] A. Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium Ketiga* (Kencana, 2012).

[64] Raihani, "Report on Multicultural Education in Pesantren," *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 42, no. 4 (2012): 585–605, https://doi.org/10.1080/03057925.2012.672255.

tradisi Islam. Struktur fundamental pesantren terdiri dari kiai sebagai pemimpin spiritual dan manajerial, santri yang menetap di pondok, serta kurikulum yang berpusat pada literatur klasik yang dipelajari di masjid atau surau.[65]

Eksistensi pesantren sangat bergantung pada kepemimpinan kiai yang menjadi sumber inspirasi dan otoritas moral bagi seluruh komunitasnya. Kiai berperan sebagai mediator antara teks-teks suci dan realitas sosial santri, sehingga setiap fatwa dan tindakannya menjadi pedoman hidup. Pola hubungan ini menciptakan loyalitas yang sangat kuat, yang dalam konteks pendidikan berfungsi untuk menanamkan nilai-nilai karakter seperti keikhlasan, kesederhanaan, dan kemandirian secara efektif.[66]

Kurikulum di pesantren bersifat otonom dan sering kali tidak terikat oleh batasan waktu tahun ajaran formal. Penjenjangan tingkat pendidikan biasanya diukur melalui penguasaan terhadap kitab-kitab tertentu, mulai dari tingkat dasar (*u'la*), menengah (*wustha*), hingga tingkat tinggi (*ulya*). Pengajaran dilakukan dengan sistem pembacaan teks secara mendalam untuk menjaga orisinalitas pemikiran para ulama terdahulu, sekaligus memastikan keberlangsungan rantai intelektual (*isnad*) yang menghubungkan santri dengan tradisi keilmuan Islam global.[67]

Seiring dengan tuntutan modernitas, banyak pesantren kini bertransformasi menjadi lembaga pendidikan yang lebih terbuka dengan mengadopsi sistem sekolah formal. Integrasi ini memungkinkan pesantren untuk tetap relevan dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya ahli dalam agama, tetapi juga memiliki keterampilan vokasional dan pengetahuan umum. Modernisasi ini dipandang sebagai upaya pesantren untuk melakukan negosiasi dengan arus globalisasi tanpa harus mengorbankan nilai-nilai luhur yang menjadi fondasi dasarnya.[68]

---

[65] A. Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (LKiS, 2001).

[66] M. Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial.* (P3M, 1986).

[67] Steenbrink, K. A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Moderen* (LP3ES, 1994).

[68] Florian Pohl, "Islamic Education and Civil Society: Reflections on the *Pesantren* Tradition in Contemporary Indonesia," *Comparative Education Review* 50, no. 3 (2006): 389–409, https://doi.org/10.1086/503882.

Dalam konteks pembangunan masyarakat, pesantren berfungsi sebagai pusat pemberdayaan yang mampu menggerakkan potensi lokal. Santri dididik untuk menjadi *problem solver* di masyarakat melalui keterlibatan dalam berbagai kegiatan sosial dan keagamaan. Dengan demikian, pesantren tidak hanya menjadi menara gading keilmuan, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas sosial dan memperkuat integrasi nasional melalui paham keagamaan yang inklusif dan moderat.[69]

2.1.3.3 Pondok Pesantren Terpadu

Pondok pesantren terpadu merupakan model evolusi pendidikan Islam kontemporer yang mengintegrasikan sistem nilai tradisional pesantren (*salafiyah*) dengan sistem pendidikan formal modern (*khalafiyah*). Secara konseptual, lembaga ini didesain untuk menghilangkan dikotomi antara ilmu agama (*naqliyah*) dan ilmu umum (*aqliyah*), sehingga santri mendapatkan muatan kurikulum yang seimbang. Keunikan pesantren terpadu terletak pada kemampuannya menyinergikan pola pembelajaran 24 jam dengan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang bertujuan mencetak profil lulusan yang mutafaqqih fiddin sekaligus kompeten secara profesional.[70]

Implementasi kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) di lembaga ini menggunakan pendekatan holistik yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Seluruh aktivitas santri, baik di dalam kelas formal maupun di lingkungan asrama, dikelola sebagai satu kesatuan proses pendidikan yang tidak terpisahkan. Model ini sering kali mengadopsi struktur kurikulum madrasah atau sekolah Islam terpadu yang diperkaya dengan pendalaman kitab kuning dan pengembangan bahasa asing (Arab dan Inggris) sebagai instrumen komunikasi global.[71]

---

[69] Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*.

[70] S. Syaehotin, *Pengembangan Pendidikan Pesantren Terpadu (Studi Integrasi Keilmuan Islam Dan Keilmuan Umum Dalam Format Full Day School Berbasis Pesantren)*, 4, no. 1 (n.d.).

[71] N. Hidayat, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren: Implementasi Di Sekolah Islam Terpadu* (Deepublish, 2019).

Aspek kepemimpinan dalam pesantren terpadu cenderung lebih kolektif dan manajerial dibandingkan pesantren tradisional yang berpusat mutlak pada figur kiai. Meskipun nilai-nilai karisma kiai tetap dijaga, sistem operasionalnya didukung oleh manajemen organisasi yang terstruktur, termasuk adanya bidang kurikulum, kesiswaan, dan pengasuhan yang bekerja secara sinergis. Pola ini memastikan bahwa kualitas pendidikan tetap terjaga secara standar melalui penjaminan mutu yang lebih sistematis dan akuntabel sesuai dengan tuntutan administrasi pendidikan modern.[72]

Fungsi pondok atau asrama dalam pesantren terpadu tidak hanya sekadar tempat tinggal, melainkan berfungsi sebagai laboratorium karakter dan kemandirian. Di dalam asrama, santri dibiasakan dengan disiplin hidup, etika pergaulan (*adab*), dan tanggung jawab sosial melalui berbagai organisasi santri. Lingkungan asrama dikondisikan sedemikian rupa sebagai ekosistem religius yang mendukung internalisasi nilai-nilai moderasi beragama, toleransi, dan kecerdasan emosional yang sulit dicapai dalam sistem sekolah non-asrama.[73]

Secara sosiologis, kehadiran pesantren terpadu merupakan respon terhadap kebutuhan masyarakat urban dan kelas menengah Muslim yang menginginkan pendidikan berkualitas bagi anak-anak mereka. Lembaga ini menjadi jembatan yang menghubungkan tradisi keilmuan Islam yang luhur dengan tuntutan pasar kerja dan perkembangan teknologi di era *Society* 5.0. Dengan demikian, pesantren terpadu tidak hanya berperan sebagai lembaga *tafaqquh fi al-din*, tetapi juga sebagai produsen sumber daya manusia unggul yang memiliki karakter islami yang kuat serta daya saing intelektual di kancah nasional maupun internasional[74]

[72] A. Riyani, *Manajemen Kebijakan Pendidikan Di Pondok Pesantren: Strategi Dan Tantangan* (PT Remaja Rosdakarya, 2023).

[73] Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*.

[74] Ahmad Syauqi Fuady, "PEMBAHARUAN SISTEM PENDIDIKAN DI PESANTREN," *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman* 6, no. 1 (2020): 101–14, https://doi.org/10.35309/alinsyiroh.v6i1.3819.

2.1.3.4 Pondok Pesantren Terpadu di Aceh Besar

Pondok pesantren terpadu di wilayah Aceh Besar merupakan manifestasi dari transformasi pendidikan Islam yang menggabungkan transmisi keilmuan klasik (*turath*) dengan sistem pendidikan formal persekolahan. Di Aceh Besar, fenomena ini tumbuh pesat sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat urban dan penyangga ibu kota (Banda Aceh) yang menginginkan kurikulum komprehensif. Secara teoretis, pesantren terpadu di wilayah ini mengadopsi model "satu atap", di mana otoritas spiritual kiai atau *mudir* bersinergi dengan manajemen sekolah formal yang terakreditasi, menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik.[75]

Sebagaimana dijelaskan oleh Amiruddin, Dayah di Aceh memiliki fungsi strategis sebagai pusat pendidikan agama dan pembentukan karakter. Dalam konteks pesantren terpadu di Aceh Besar, fungsi-fungsi tersebut mengalami transformasi melalui integrasi dengan kurikulum nasional, tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisional yang menjadi identitas kelembagaan.[76]

Secara geografis dan sosiologis, Aceh Besar menjadi "laboratorium" bagi pertumbuhan *Dayah Modern* karena letaknya yang strategis sebagai pusat pendidikan di tingkat provinsi. Pesantren terpadu di kawasan ini umumnya menerapkan disiplin bahasa Arab dan Inggris secara ketat sebagai instrumen komunikasi harian. Hal ini didasarkan pada teori bahwa lingkungan asrama (*total institution*) adalah sarana paling efektif untuk internalisasi nilai-nilai karakter dan penguasaan bahasa asing secara alami melalui praktik langsung yang konsisten.[77]

Struktur kurikulum pada pesantren terpadu di Aceh Besar memiliki keunikan berupa integrasi "tiga pilar", yaitu Kurikulum Nasional (Kemendikbudristek/Kemenag), Kurikulum Pesantren (Kitab Kuning), dan Kurikulum Khusus Dayah yang diatur oleh Dinas Pendidikan Dayah Aceh. Penyatuan ini bertujuan untuk membekali santri dengan kemampuan kognitif tinggi di bidang sains serta kedalaman spiritual di bidang agama. Pola ini relevan dengan

[75] E. Srimulyani, *Women in Islamic Boarding Schools: Institutional Facets and Social Change in a Post-Conflict Context* (Amsterdam University Press, 2012).

[76] Amiruddin, *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Aceh*.

[77] M. H. Amiruddin, *Pendidikan Islam Di Aceh: Tradisi Dan Modernisasi* (Ar-Raniry Press, 2014).

teori integrasi ilmu yang menolak dikotomi antara pengetahuan sekuler dan sakral.[78]

Kepemimpinan dalam pesantren terpadu di Aceh Besar cenderung bersifat transformasional. Pimpinan pesantren (*Mudir)* tidak hanya berfungsi sebagai figur sentral dalam bidang keagamaan, tetapi juga sebagai manajer yang memastikan tata kelola administrasi berjalan profesional. Di Aceh Besar, keberhasilan pesantren terpadu sering kali diukur dari kemampuannya melakukan jejaring (*networking*) dengan perguruan tinggi luar negeri, khususnya di Timur Tengah, guna memberikan akses beasiswa bagi para lulusannya.[79]

Penerapan syariat Islam yang menjadi kekhususan provinsi Aceh memberikan warna kuat pada standar operasional pesantren terpadu di Aceh Besar. Aspek kesantunan, berpakaian, dan etika sosial diatur sedemikian rupa sebagai bagian dari praktik nyata syariat di lingkungan pendidikan. Hal ini menciptakan budaya sekolah yang kental dengan nilai-nilai kearifan lokal (*local wisdom*) Aceh, namun tetap terbuka terhadap inovasi teknologi dan metode pembelajaran kontemporer yang inklusif.[80]

Fasilitas pendukung di pesantren terpadu Aceh Besar umumnya lebih representatif dibandingkan dayah tradisional, mencakup laboratorium komputer, perpustakaan modern, dan sarana olahraga. Ketersediaan fasilitas ini merupakan implementasi dari teori bahwa lingkungan fisik yang memadai sangat berpengaruh terhadap motivasi dan efektivitas proses belajar-mengajar. Dengan lingkungan yang kondusif, pesantren mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif tanpa mencabut akar identitas kesantriannya.[81]

---

[78] M. Harun, *Sistem Pendidikan Dayah Di Aceh: Sejarah Dan Dinamika* (LaksBang Pressindo, 2018).

[79] M. Miswari and M. Yusuf, "Dynamics of Integrated Islamic Education in Aceh: Policy and Implementation," *Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2022): 201–15, https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.201-215.

[80] M. Basyir, "The Transformation of Dayah Education System in Aceh: A Study of Dayah Modern," *International Journal of Islamic Studies and Humanities* 4, no. 2 (2021): 125–38, https://doi.org/10.26555/ijish.v4i2.4412.

[81] S. Yusuf et al., "Modernization of Dayah Curriculum in Aceh: An Effort to Strengthen Islamic Sharia," *Ilmia: Jurnal Ilmu Ushuluddin Dan Filsafat* 18, no. 1 (2020): 89–104, https://doi.org/10.22373/ilmia.v18i1.6743.

Aspek pemberdayaan ekonomi juga menjadi landasan penting bagi keberlanjutan pesantren terpadu di Aceh Besar. Mengingat biaya operasional yang cukup tinggi, banyak lembaga di wilayah ini mengembangkan kemandirian melalui unit usaha seperti perkebunan, percetakan, atau kantin terpadu. Hal ini sejalan dengan teori kemandirian lembaga pendidikan yang menekankan pentingnya stabilitas finansial agar proses idealisme pendidikan tidak terintervensi oleh kepentingan eksternal.[82]

Sebagai penutup, pondok pesantren terpadu di Aceh Besar berperan sebagai agen modernisasi bagi masyarakat sekitarnya. Keberadaan lembaga ini berhasil mengubah persepsi publik bahwa pendidikan agama adalah pendidikan kelas dua. Dengan prestasi santri di bidang akademik umum dan penguasaan kitab klasik, pesantren terpadu di Aceh Besar kini menjadi rujukan utama bagi masyarakat dalam memilih pendidikan yang mampu menyeimbangkan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual.[83]

2.1.4 Pengelolaan

2.1.4.1 Pengertian Pengelolaan Menurut Para Ahli

Pengelolaan merupakan sebuah terminologi yang merujuk pada tata cara atau proses mengarahkan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Secara leksikal, pengelolaan berasal dari kata "kelola" yang berarti urusan atau tata usaha. Menurut pandangan Jones & George, pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Mereka menekankan bahwa pengelolaan bukan sekadar rutinitas, melainkan serangkaian keputusan strategis yang berkesinambungan.[84]

---

[82] S. Idris et al., "Economic Independence of Dayah in Aceh: Challenges and Opportunities in the Digital Era," *Journal of Contemporary Islam and Muslim Societies* 6, no. 1 (2022): 45–62, https://doi.org/10.30821/jcims.v6i1.11204.

[83] Srimulyani, *Women in Islamic Boarding Schools: Institutional Facets and Social Change in a Post-Conflict Context*.

[84] G. R. Jones and J. M. George, *Contemporary Management*, 12th ed. (McGraw-Hill Education, 2022).

Fayol, sebagai salah satu pelopor teori manajemen klasik, mendefinisikan pengelolaan melalui lima elemen utama: *prevoyance* (peramalan/perencanaan), *organisation* (pengorganisasian), *command* (pemberian perintah), *coordination* (pengoordinasian), dan *control* (pengawasan). Bagi Fayol, mengelola berarti memandang ke depan dan membuat rencana aksi, membangun struktur ganda (materi dan sosial) organisasi, serta membimbing personel agar seluruh aktivitas selaras dengan tujuan kolektif.[85]

Dalam perspektif yang lebih modern, Hitt et al., melihat pengelolaan sebagai proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Definisi ini menggeser fokus pengelolaan dari sekadar kontrol mekanistik menjadi proses sosial yang kompleks. Pengelolaan yang sukses sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam membangun relasi, mengelola konflik, dan memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan eksternal yang cepat.[86]

Penelitian yang dilakukan Al-Saffar & Abdullah menekankan bahwa pengertian pengelolaan saat ini tidak dapat dipisahkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM). Pengelolaan didefinisikan sebagai sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, mengelola berarti memastikan setiap proses dalam organisasi memberikan nilai tambah dan meminimalkan pemborosan melalui keterlibatan seluruh elemen organisasi.[87]

Terakhir, dalam konteks institusional, pengelolaan dipahami sebagai mekanisme untuk menjamin akuntabilitas. Menurut Bush, pengelolaan adalah fungsi operasional untuk memastikan bahwa tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh pimpinan dapat direalisasikan melalui prosedur yang sistematis. Pengelolaan bertindak sebagai jembatan antara visi strategis dan eksekusi praktis di

[85] H. Fayol, *General and Industrial Management* (Ravenio Books, 2016).
[86] M. A. Hitt et al., *Management*, 3rd ed. (Pearson, 2012).
[87] N. A. Al-Saffar and A. S. Abdullah, "The Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance," *International Journal of Quality & Reliability Management* 37, no. 3 (2020): 455–75, https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2019-0088.

lapangan, di mana efektivitasnya diukur dari sejauh mana sistem yang dibangun mampu mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.[88]

2.1.4.2 Pengelolaan dalam Perspektif Manajemen

Dalam perspektif manajemen, pengelolaan dipandang sebagai implementasi praktis dari teori-teori manajerial untuk menggerakkan roda organisasi. Manajemen sendiri merupakan disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana organisasi berfungsi, sedangkan pengelolaan adalah tindakan nyata (*action*) dari ilmu tersebut. Manajemen memberikan kerangka berpikir (*framework*), sementara pengelolaan menyediakan instrumen untuk mengoperasionalkan kerangka tersebut agar sumber daya yang tersedia tidak menjadi pasif.[89]

Perspektif manajemen melihat pengelolaan sebagai sistem yang saling terkait (Sistem Terbuka). Organisasi menerima *input* dari lingkungan, memprosesnya melalui mekanisme pengelolaan, dan menghasilkan *output*. Dalam proses ini, pengelolaan berfungsi sebagai unit pemroses yang mengubah potensi menjadi prestasi. Keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan pada setiap lini, mulai dari tingkat teknis (bawah), manajerial (menengah), hingga institusional (atas).[90]

Lebih lanjut, pengelolaan dalam manajemen ditekankan pada fungsi pengambilan keputusan (*decision making*). Setiap tindakan pengelolaan diawali oleh keputusan manajerial yang didasarkan pada data dan analisis risiko. Manajemen memandang pengelolaan sebagai aktivitas pemecahan masalah yang terus-menerus. Tanpa pengelolaan yang kuat, manajemen hanya akan menjadi kumpulan teori tanpa dampak nyata pada produktivitas organisasi.[91]

Dari sisi strategis, manajemen memandang pengelolaan sebagai upaya menciptakan keunggulan kompetitif. Barney & Hesterly menjelaskan bahwa melalui pengelolaan sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan

---

[88] T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 5th ed. (SAGE Publications, 2020).

[89] R. L. Daft, *Management*, 14th ed. (Cengage Learning, 2021).

[90] F. Luthans and J. P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 11th ed. (McGraw-Hill Education, 2021).

[91] J. M. Higgins, *The Management Challenge* (Routledge, 2014).

terorganisir (VRIO *framework*), organisasi dapat mencapai performa di atas rata-rata. Pengelolaan dalam hal ini adalah seni mengoptimalkan aset internal untuk merespons peluang pasar atau tantangan eksternal.[92]

Dalam penelitian jurnal kontemporer, manajemen kontinjensi menekankan bahwa pengelolaan tidak memiliki "satu cara terbaik" untuk semua situasi. Perspektif ini melihat pengelolaan sebagai respons adaptif manajer terhadap situasi spesifik. Efektivitas pengelolaan dalam manajemen sangat bergantung pada kecocokan (*fit*) antara gaya pengelolaan dengan karakteristik lingkungan, budaya organisasi, dan kompleksitas tugas yang dihadapi.[93]

2.1.4.3 Perbedaan Pengelolaan, Manajemen, dan Administrasi

Perbedaan antara pengelolaan, manajemen, dan administrasi sering kali menjadi perdebatan dalam studi organisasi. Secara tradisional, administrasi dipandang memiliki kedudukan tertinggi karena berkaitan dengan penentuan kebijakan (*policy formulation*) dan penetapan tujuan besar organisasi. Administrasi bersifat statis dan berorientasi pada aspek legal-formal serta regulasi. Sebaliknya, manajemen berada di bawah administrasi yang bertugas menjalankan kebijakan tersebut melalui strategi tertentu.[94]

Manajemen memiliki cakupan yang lebih luas daripada pengelolaan secara teknis. Manajemen sering dikaitkan dengan kepemimpinan strategis dan pengembangan sistem global organisasi. Sementara itu, istilah "pengelolaan" cenderung digunakan untuk merujuk pada aktivitas operasional yang lebih spesifik dan berjangka pendek. Dalam banyak konteks di Indonesia, pengelolaan dipahami sebagai tata kelola teknis yang memastikan standar operasional prosedur (SOP) dijalankan dengan disiplin.[95]

---

[92] J. B. Barney and W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 6th ed. (Pearson, 2019).

[93] K. C. Brimhall, "Management and Leadership in Changing Environments: A Contingency Perspective," *Journal of Management and Strategy* 14, no. 1 (2023): 12–28, https://doi.org/10.5430/jms.v14n1p12.

[94] R. L. Daft, *Management*.

[95] L. J. Mullins and G. Christy, *Management and Organisational Behaviour*, 11th ed. (Pearson, 2016).

Dari sisi fokus kerja, administrasi berorientasi pada "apa" yang harus dilakukan dan penyediaan aturan main. Manajemen berorientasi pada "bagaimana" melakukannya dengan strategi yang efisien. Adapun pengelolaan berfokus pada "pengerjaan" secara nyata di lapangan. Administrasi banyak ditemukan pada organisasi nirlaba atau pemerintahan yang kaku, sedangkan manajemen dan pengelolaan lebih dominan pada organisasi yang berorientasi hasil dan fleksibel.[96]

Perbedaan ini juga terlihat pada level hierarki. Administrator biasanya berada pada level puncak (*top level*) yang jarang bersentuhan dengan teknis. Manajer berada di level menengah yang menerjemahkan kebijakan menjadi program. Pengelola sering kali berada di level bawah atau menengah yang memastikan instruksi kerja dilaksanakan. Namun, dalam organisasi modern yang ramping (*flat organization*), batas-batas ini mulai memudar karena setiap individu dituntut memiliki kemampuan administratif sekaligus manajerial.[97]

Penelitian oleh O'Flynn menunjukkan bahwa dalam era *New Public Management*, istilah-istilah ini mulai berintegrasi. Administrasi publik kini dituntut untuk bekerja dengan gaya manajemen swasta yang menekankan pada pengelolaan berbasis kinerja. Perbedaan ketiganya kini lebih dipandang sebagai perbedaan penekanan fungsi daripada perbedaan entitas yang terpisah total. Administrasi adalah kerangkanya, manajemen adalah otaknya, dan pengelolaan adalah tangannya.[98]

2.1.4.4 Tujuan Pengelolaan dalam Organisasi

Tujuan fundamental dari pengelolaan dalam organisasi adalah untuk memastikan tercapainya efisiensi maksimal dalam penggunaan sumber daya. Organisasi selalu menghadapi kendala keterbatasan (waktu, dana, SDM, dan teknologi). Pengelolaan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit input menghasilkan output terbesar. Tanpa pengelolaan, sumber daya organisasi akan

[96] Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*.
[97] Jones and George, *Contemporary Management*.
[98] J. O'Flynn, "The Cult of Reform in Public Management: The Quest for Efficiency and Effectiveness," *Public Administration Review* 81, no. 4 (2021): 675–88, https://doi.org/10.1111/puar.13361.

terfragmentasi dan saling berbenturan, yang mengakibatkan energi organisasi habis untuk konflik internal daripada pencapaian tujuan.[99]

Kedua, pengelolaan bertujuan untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pemilik organisasi menginginkan laba, karyawan menginginkan kesejahteraan, dan pelanggan menginginkan kualitas. Pengelolaan hadir sebagai penengah untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan ini agar organisasi tetap stabil dan mendapatkan dukungan dari lingkungannya secara berkelanjutan.[100]

Ketiga, pengelolaan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi manusia. Melalui pengelolaan yang baik, individu di dalam organisasi diberikan arah yang jelas, motivasi yang cukup, dan sarana pengembangan diri. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, yang merupakan aset paling krusial bagi keunggulan kompetitif organisasi di masa depan.[101]

Keempat, pengelolaan bertujuan untuk memfasilitasi inovasi dan adaptasi. Dalam dunia yang berubah dengan cepat, organisasi yang statis akan tertinggal. Pengelolaan yang efektif memiliki mekanisme untuk mendeteksi perubahan lingkungan dan melakukan penyesuaian strategi secara cepat. Tujuan pengelolaan di sini adalah untuk membangun ketangkasan (*agility*) organisasi agar mampu mengubah tantangan menjadi peluang pertumbuhan.[102]

Terakhir, menurut studi dalam jurnal oleh Al-Saffar, tujuan akhir pengelolaan adalah keberlangsungan (*sustainability*) organisasi. Pengelolaan memastikan bahwa organisasi dijalankan dengan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, organisasi dapat membangun reputasi positif dan kepercayaan publik yang kuat, yang menjadi pondasi utama bagi eksistensi organisasi dalam jangka panjang.[103]

---

[99] Higgins, *The Management Challenge*.

[100] Luthans and Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*.

[101] Mullins and Christy, *Management and Organisational Behaviour*.

[102] Barney and Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*.

[103] Al-Saffar and Abdullah, "The Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance."

2.1.4.5 Fungsi-Fungsi Pengelolaan

Pengelolaan merupakan sebuah proses kontinu yang terdiri dari serangkaian aktivitas interdependen. Keberhasilan suatu organisasi, termasuk institusi pendidikan seperti pondok pesantren, sangat bergantung pada sejauh mana fungsi-fungsi manajerial ini diimplementasikan secara terintegrasi. George R. Terry dan Robbins menekankan bahwa esensi manajemen terletak pada penggerakan sumber daya melalui empat pilar utama: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.[104]

2.1.4.5.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi fundamental dalam pengelolaan yang melibatkan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi untuk mencapainya. Secara teoretis, perencanaan berfungsi sebagai peta jalan (*roadmap*) yang meminimalisir ketidakpastian di masa depan. Dalam konteks organisasi, perencanaan yang efektif harus bersifat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound*) agar setiap anggota organisasi memiliki persepsi yang sama terhadap target yang ingin diraih.[105]

Proses perencanaan mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal secara mendalam. Manajer harus mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam lembaga pendidikan, perencanaan mencakup penyusunan kurikulum, alokasi anggaran, dan pengembangan SDM. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi akan kehilangan arah dan cenderung bersifat reaktif terhadap perubahan zaman.[106]

Perencanaan juga berfungsi sebagai instrumen koordinasi antar unit kerja. Dengan adanya rencana yang jelas, tumpang tindih tugas dapat dihindari karena setiap bagian memahami kontribusinya terhadap tujuan besar. Perencanaan yang baik juga mempertimbangkan berbagai skenario alternatif (*contingency planning*),

[104] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson Education, 2020).
[105] Richard L. Daft, *Management*, 13th ed. (Cengage Learning, 2018).
[106] Robbins and Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson Education, 2020).

sehingga organisasi memiliki kesiapan mental dan operasional saat menghadapi krisis atau situasi yang tidak terduga.[107]

Secara manajerial, perencanaan memberikan standar kinerja yang akan digunakan dalam fungsi pengawasan. Perencanaan menetapkan "apa" yang harus dicapai, sehingga efektivitas organisasi dapat diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah direncanakan. Oleh karena itu, perencanaan merupakan titik awal dari siklus manajemen yang tidak boleh diabaikan jika ingin mencapai efisiensi operasional.[108]

Di era digital, perencanaan harus melibatkan integrasi data dan teknologi. Pemanfaatan *Big Data* dan sistem informasi manajemen memungkinkan perencana untuk membuat keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Perencanaan masa kini tidak lagi bersifat statis, melainkan dinamis dan adaptif terhadap disrupsi teknologi, yang mengharuskan organisasi untuk terus memperbarui strategi mereka secara berkala.[109]

2.1.4.5.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengalokasikan sumber daya, tugas, serta otoritas kepada anggota organisasi agar rencana yang telah disusun dapat dilaksanakan dengan efektif. Fungsi ini melibatkan pembentukan struktur organisasi yang jelas, di mana hubungan antar posisi didefinisikan secara formal melalui rantai komando. Struktur yang baik menjamin bahwa setiap sumber daya manusia berada pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensinya (*the right man on the right place*).[110]

Aspek penting dalam pengorganisasian adalah departementalisasi, yaitu pengelompokan aktivitas kerja ke dalam unit-unit tertentu berdasarkan fungsi,

---

[107] John R. Schermerhorn and Daniel G. Bachrach, *Management*, 14th ed. (John Wiley & Sons, 2020).

[108] R. Hidayat et al., "Implementation of Management Functions in Educational Institutions: A Systematic Review," *Journal of Management and Leadership* 5, no. 2 (2022): 45–58, https://doi.org/10.31539/jml.v5i2.4112.

[109] A. P. Nugraha and I. Setiawan, "Digital Transformation in Organizational Management: Challenges and Opportunities," *International Journal of Management Science and Business Administration* 9, no. 3 (2023): 22–34.

[110] Richard L. Daft, *Management*.

produk, atau wilayah geografis. Dalam institusi pesantren terpadu, pengorganisasian mencakup pemisahan antara unit akademik, unit pengasuhan, dan unit administrasi. Pembagian kerja yang jelas mencegah terjadinya konflik peran dan memastikan bahwa setiap aspek operasional mendapat perhatian yang memadai.[111]

Selain pembagian kerja, pengorganisasian juga mengatur tentang pendelegasian wewenang. Manajer tingkat atas memberikan otoritas kepada manajer tingkat menengah dan bawah untuk mengambil keputusan dalam batas tertentu. Delegasi yang efektif tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan tetapi juga menjadi sarana pengembangan kapasitas bawahan, sehingga organisasi tidak bergantung sepenuhnya pada satu figur sentral.[112]

Pengorganisasian juga harus menciptakan mekanisme koordinasi yang kuat. Koordinasi memastikan bahwa berbagai unit yang berbeda bekerja secara sinkron dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Penggunaan struktur organisasi yang ramping dan fleksibel (*agile*) saat ini mulai banyak diadopsi untuk meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat, menggantikan struktur birokratis yang kaku.[113]

Secara teoretis, fungsi pengorganisasian berakhir pada penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk bekerja. Pengorganisasian memastikan bahwa aset fisik dan finansial organisasi tersedia dan siap digunakan oleh SDM yang telah ditunjuk. Dengan pengorganisasian yang tertib, organisasi memiliki fondasi struktur yang kuat untuk melangkah ke tahap pelaksanaan atau penggerakan.[114]

2.1.4.5.3 Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating/Leading*)

Pelaksanaan atau penggerakan merupakan fungsi yang berkaitan dengan upaya memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi agar bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi demi mencapai tujuan. Fungsi ini sering dianggap sebagai

[111] Schermerhorn and Bachrach, *Management*.
[112] Robbins and Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson Education, 2020).
[113] Nugraha and Setiawan, "Digital Transformation in Organizational Management: Challenges and Opportunities."
[114] Hidayat et al., "Implementation of Management Functions in Educational Institutions: A Systematic Review."

fase paling krusial karena berurusan langsung dengan variabel manusia yang kompleks. Keberhasilan *actuating* sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam mempengaruhi perilaku bawahannya.[115]

Dalam fungsi penggerakan, komunikasi memegang peranan vital. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan instruksi dengan jelas, sekaligus mendengarkan aspirasi dari bawah. Komunikasi dua arah menciptakan transparansi dan kepercayaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan (*engagement*) karyawan. Di lembaga pendidikan, penggerakan mencakup bimbingan kiai terhadap guru dan santri untuk menjalankan program yang telah direncanakan.[116]

Pemberian motivasi merupakan inti dari penggerakan. Pemimpin perlu memahami kebutuhan dan faktor pendorong kinerja anggotanya, baik melalui insentif material maupun non-material seperti penghargaan dan pengembangan karier. Teori-teori motivasi, seperti teori hierarki kebutuhan Maslow atau teori dua faktor Herzberg, sering digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi penggerakan yang efektif di lingkungan kerja.[117]

Selain kepemimpinan dan motivasi, penggerakan juga melibatkan manajemen konflik. Dalam proses pelaksanaan, perbedaan pendapat antar anggota organisasi sering kali tidak terhindarkan. Pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan negosiasi dan resolusi konflik untuk memastikan bahwa energi organisasi tetap terfokus pada pencapaian tujuan, bukan pada pertikaian internal yang kontraproduktif[118].

Di era modern, fungsi penggerakan juga mencakup pengembangan budaya organisasi yang inovatif. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi tim untuk terus belajar dan beradaptasi. Penggerakan di masa kini lebih menekankan pada pemberdayaan (*empowerment*) di mana bawahan diberikan ruang untuk berkreasi dan mengambil inisiatif, sehingga organisasi menjadi lebih dinamis dan kompetitif.[119]

---

[115] Robbins and Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson Education, 2020).
[116] Schermerhorn and Bachrach, *Management*.
[117] Richard L. Daft, *Management*.
[118] Hidayat et al., "Implementation of Management Functions in Educational Institutions: A Systematic Review."
[119] Nugraha and Setiawan, "Digital Transformation in Organizational Management:

2.1.4.5.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah fungsi terakhir dalam proses manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini melibatkan penetapan standar kinerja, pengukuran hasil aktual, perbandingan antara hasil dengan standar, dan pengambilan tindakan korektif jika ditemukan penyimpangan. Pengawasan berfungsi sebagai sistem peringatan dini agar kesalahan tidak berlarut-larut.[120]

Ada tiga tipe utama pengawasan: pengawasan preventif (*feedforward*), pengawasan berjalan (*concurrent*), dan pengawasan umpan balik (*feedback*). Pengawasan preventif dilakukan sebelum aktivitas dimulai untuk mencegah masalah, sedangkan pengawasan berjalan dilakukan selama aktivitas berlangsung. Pengawasan umpan balik mengevaluasi hasil akhir untuk dijadikan pelajaran bagi perencanaan di masa mendatang.[121]

Pengawasan yang efektif harus bersifat objektif, akurat, dan tepat waktu. Informasi yang dihasilkan dari proses pengawasan harus dapat dipercaya dan segera disampaikan kepada pihak yang berwenang agar tindakan perbaikan dapat diambil secepatnya. Dalam pengelolaan pesantren, pengawasan mencakup evaluasi akademik santri, audit keuangan, serta pemantauan disiplin harian di asrama.[122]

Selain untuk mendeteksi kesalahan, pengawasan juga berfungsi untuk memberikan penghargaan bagi mereka yang mencapai atau melebihi standar. Hal ini memperkuat motivasi anggota organisasi untuk terus berprestasi. Pengawasan yang dilakukan secara manusiawi dan suportif—bukan sekadar mencari kesalahan—akan menciptakan budaya akuntabilitas yang tinggi di dalam organisasi.[123]

Teknologi informasi modern telah merevolusi fungsi pengawasan melalui sistem pemantauan waktu nyata (*real-time monitoring*). Penggunaan dasbor kinerja dan audit berbasis sistem memudahkan manajer dalam mengawasi operasional

---

Challenges and Opportunities."

[120] Richard L. Daft, *Management*.

[121] Robbins and Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson Education, 2020).

[122] Hidayat et al., "Implementation of Management Functions in Educational Institutions: A Systematic Review."

[123] Schermerhorn and Bachrach, *Management*.

organisasi yang kompleks secara lebih efisien. Pengawasan digital ini memastikan transparansi dan integritas data, yang sangat krusial dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholders*).[124]

2.1.5 Pengelolaan Lembaga Pendidikan

2.1.5.1 Konsep dan Prinsip Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Pengelolaan lembaga pendidikan merupakan sebuah proses sistematis yang mengintegrasikan berbagai sumber daya organisasi—manusia, finansial, fisik, dan informasi—untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Secara konseptual, pengelolaan dalam konteks pendidikan tidak hanya terbatas pada aktivitas administratif rutin, melainkan mencakup kepemimpinan strategis yang mampu menggerakkan seluruh ekosistem sekolah. Bush menegaskan bahwa pengelolaan pendidikan adalah fungsi operasional yang bertujuan untuk mendukung implementasi kebijakan pendidikan melalui prosedur yang terorganisir.[125] Dalam pandangan ini, esensi dari pengelolaan adalah penciptaan lingkungan yang kondusif bagi proses belajar mengajar. Pengelola pendidikan, khususnya di institusi yang kompleks seperti pesantren terpadu, dituntut untuk memiliki kecakapan manajerial yang mampu menyelaraskan tuntutan standar nasional pendidikan dengan nilai-nilai partikularistik lembaga.

Prinsip pertama yang mendasari pengelolaan lembaga pendidikan adalah prinsip efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merujuk pada optimalisasi penggunaan sumber daya yang terbatas untuk menghasilkan *output* maksimal, sedangkan efektivitas berfokus pada sejauh mana tujuan institusional berhasil dicapai. Robbins & Coulter berargumen bahwa dalam organisasi modern, efisiensi tanpa efektivitas hanya akan menghasilkan prosedur yang rapi namun hampa hasil, sementara efektivitas tanpa efisiensi akan menyebabkan pemborosan sumber daya yang fatal.[126] Dalam lembaga pendidikan, prinsip ini diaplikasikan melalui perencanaan anggaran yang ketat, rasio guru-murid yang ideal, serta penggunaan sarana

[124] Nugraha and Setiawan, "Digital Transformation in Organizational Management: Challenges and Opportunities."

[125] Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*.

[126] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 15th ed. (Pearson, 2020).

prasarana yang mendukung kurikulum. Pengelolaan yang berbasis pada prinsip ini menuntut adanya sistem pemantauan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap sen investasi pendidikan berdampak langsung pada kualitas lulusan.

Prinsip kedua adalah prinsip otonomi dan akuntabilitas. Seiring dengan tren desentralisasi pendidikan, lembaga pendidikan kini diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengelola rumah tangganya sendiri melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun, otonomi ini harus dibarengi dengan akuntabilitas yang tinggi kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*). Fullan menjelaskan bahwa otonomi tanpa akuntabilitas dapat menyebabkan arah pendidikan yang tidak terkontrol, sedangkan akuntabilitas tanpa otonomi akan mematikan inovasi di tingkat akar rumput.[127] Di Indonesia, prinsip ini sangat relevan bagi pondok pesantren terpadu yang memiliki kemandirian dalam mengelola kurikulum khasnya, namun tetap harus mempertanggungjawabkan standar akademik formalnya kepada pemerintah dan masyarakat. Akuntabilitas ini mencakup aspek akademik, manajerial, hingga aspek moral-spiritual.

Prinsip ketiga dalam pengelolaan pendidikan adalah prinsip profesionalisme dan pengembangan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan adalah organisasi padat karya yang keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas manusia di dalamnya. Mintzberg menekankan bahwa dalam organisasi profesional seperti sekolah, struktur organisasi harus mendukung otonomi profesional para pengajarnya.[128] Pengelolaan harus diarahkan pada peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui pelatihan, penelitian, dan budaya kolaboratif. Prinsip ini mengharuskan pimpinan lembaga untuk bertindak sebagai *instructional leader* yang memprioritaskan pengembangan kurikulum dan kualitas instruksional di atas urusan administratif semata. Profesionalisme dalam lembaga pendidikan Islam juga mencakup integritas moral (*akhlaq*) yang menjadi teladan bagi peserta didik.

Prinsip keempat adalah prinsip integrasi dan koordinasi. Lembaga pendidikan seringkali terdiri dari berbagai unit kerja yang memiliki fungsi berbeda, seperti unit

[127] Fullan, *The New Meaning of Educational Change*.

[128] Henry Mintzberg, *Managing: Inside Our Strange World of Organizations* (Berrett-Koehler Publishers, 2019).

kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Pengelolaan yang baik adalah pengelolaan yang mampu menciptakan jalinan kerja sama yang harmonis antarunit tersebut sehingga tidak terjadi "*silo mentalitas*". Hallinger & Koh dalam studinya mengenai sekolah Islam global menekankan bahwa koordinasi yang kuat antara manajemen sekolah dan dewan pengawas (atau yayasan) adalah kunci stabilitas institusi.[129] Di pesantren terpadu, prinsip integrasi ini menjadi sangat krusial untuk menyinkronkan antara kegiatan sekolah formal di pagi hari dengan kegiatan pengasuhan dayah di malam hari. Koordinasi yang buruk akan mengakibatkan kelelahan fisik dan mental pada santri serta tumpang tindihnya agenda kegiatan.

Prinsip kelima adalah prinsip inovasi dan adaptabilitas. Di era disrupsi teknologi dan perubahan sosial yang cepat, lembaga pendidikan tidak boleh terjebak dalam pola pengelolaan tradisional yang kaku. Zulfikar menjelaskan bahwa pendidikan Islam kontemporer harus mampu merespons modernitas dengan tetap mempertahankan identitas keislamannya.[130] Prinsip inovasi menuntut pengelola untuk berani melakukan transformasi digital, mulai dari sistem informasi manajemen (SIM) hingga metode pembelajaran berbasis teknologi. Adaptabilitas juga berarti kemampuan lembaga untuk menyesuaikan strategi pengelolaan terhadap perubahan regulasi pemerintah dan tuntutan pasar kerja. Pengelola yang inovatif adalah mereka yang mampu membaca tren masa depan dan mempersiapkan lembaga serta siswanya untuk menghadapi tantangan global tanpa kehilangan akar nilai-nilai lokalnya.

Prinsip keenam adalah prinsip keadilan dan inklusivitas. Pengelolaan lembaga pendidikan harus memastikan bahwa seluruh peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai dengan potensinya, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau kemampuan akademik. Yukl & Gardner menyatakan bahwa kepemimpinan yang etis dalam organisasi harus menjunjung tinggi nilai keadilan distributif dan prosedural.[131] Dalam konteks

[129] Philip Hallinger and Kwang-Seok Koh, *Instructional Leadership and Governance in Islamic Schools* (Routledge, 2023).

[130] Teuku Zulfikar, *Indonesian Muslims in a Global Context* (Routledge, 2021).

[131] Gary A. Yukl and William L. Gardner, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Pearson,

pengelolaan, ini berarti transparansi dalam penerimaan siswa baru, pemberian beasiswa bagi yang kurang mampu, serta penyediaan fasilitas pendukung bagi siswa dengan kebutuhan khusus jika memungkinkan. Di pesantren, prinsip ini seringkali diwujudkan melalui semangat kekeluargaan dan gotong royong, di mana santri dari berbagai latar belakang diperlakukan setara dalam satu atap pengasuhan.

Prinsip terakhir adalah prinsip keberlanjutan (*sustainability*) dan penjaminan mutu. Pengelolaan tidak boleh hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, seperti prestasi lomba atau angka kelulusan, tetapi harus memikirkan eksistensi lembaga dalam jangka panjang. Sebagaimana ditegaskan oleh Daft, keberlanjutan organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun sistem yang tidak bergantung pada individu tertentu (*system-dependent, not people-dependent*).[132] Penjaminan mutu internal (SPMI) harus menjadi bagian dari budaya organisasi, di mana setiap proses dievaluasi dan diperbaiki secara terus-menerus melalui siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Dengan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan yang komprehensif ini, lembaga pendidikan akan mampu bertransformasi menjadi institusi yang unggul, berdaya saing, dan tetap relevan dalam melahirkan generasi masa depan yang berintegritas.

2.1.5.2 Model Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Model pengelolaan lembaga pendidikan merupakan kerangka konseptual yang mendeskripsikan bagaimana komponen-komponen organisasi sekolah diatur, diarahkan, dan diintegrasikan untuk mencapai efektivitas pendidikan. Secara epistemologis, model pengelolaan berkembang dari pendekatan mekanistik klasik menuju pendekatan sistem terbuka yang lebih dinamis. Bolman & Deal menjelaskan bahwa organisasi pendidikan dapat dipahami melalui empat bingkai (*frames*): struktural, sumber daya manusia, politik, dan simbolis.[133] Model pengelolaan yang komprehensif harus mampu menyeimbangkan keempat bingkai ini; tidak hanya berfokus pada aturan formal (struktural), tetapi juga pada

2020).

[132] Richard L. Daft, *Management*.

[133] Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 7th ed. (John Wiley & Sons, 2021).

pengembangan potensi individu (SDM), negosiasi kepentingan (politik), serta penguatan nilai dan budaya organisasi (simbolis). Dalam konteks institusi yang memiliki kekhususan seperti pesantren, model pengelolaan menjadi lebih kompleks karena harus menyatukan identitas keagamaan dengan tuntutan manajerial modern.

Salah satu model yang paling dominan dalam literatur kontemporer adalah Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model ini menekankan pada otonomi di tingkat satuan pendidikan untuk mengambil keputusan secara mandiri terkait kurikulum, personel, dan anggaran. Caldwell dalam studinya mengenai *Self-Managing Schools* menyatakan bahwa efektivitas model ini sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan pimpinan lembaga dalam memfasilitasi partisipasi pemangku kepentingan.[134] Di Indonesia, implementasi model ini pada lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren memerlukan adaptasi khusus, di mana otonomi sekolah harus bersinergi dengan otoritas sentral pimpinan pesantren. Pengelolaan yang otonom namun tetap terarah memungkinkan lembaga pendidikan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan lokal santri dan masyarakat tanpa kehilangan standar mutu nasional.

Prinsip utama dalam model pengelolaan modern adalah model Sistem Terbuka (*Open Systems Model*). Scott & Davis mendefinisikan organisasi sebagai sistem terbuka yang terus-menerus berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya untuk mendapatkan *input* dan menyalurkan *output*.[135] Dalam konteks pendidikan, lembaga dianggap sebagai entitas yang menyerap *input* berupa siswa, staf, dana, dan kebijakan, kemudian memprosesnya melalui kegiatan instruksional dan manajerial untuk menghasilkan lulusan yang kompeten. Model ini menuntut pengelola pendidikan untuk memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap perubahan regulasi pemerintah, tuntutan pasar kerja, dan perkembangan teknologi. Pengelolaan yang mengabaikan dinamika eksternal akan menyebabkan institusi mengalami *entropy* atau kemunduran karena kehilangan relevansi dengan kebutuhan zaman.

[134] Brian J. Caldwell, *Strategic Leadership and School Improvement* (Routledge, 2019).
[135] W. Richard Scott and Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives* (Routledge, 2015).

Selanjutnya, Model Pengelolaan Kualitas Total (*Total Quality Management* - TQM) telah menjadi standar bagi institusi yang mengejar keunggulan kompetitif. Sallis (2014) menegaskan bahwa TQM dalam pendidikan adalah filosofi tentang perbaikan berkelanjutan yang menempatkan kepuasan pelanggan (siswa dan masyarakat) sebagai prioritas utama. Model ini menekankan bahwa kualitas bukan hanya tanggung jawab bagian pengawasan, melainkan komitmen seluruh anggota organisasi. Dalam operasionalisasinya, TQM menggunakan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) untuk memastikan setiap proses pendidikan terdokumentasi dan dievaluasi secara berkala. Bagi pesantren terpadu, model ini sangat aplikatif untuk menjamin bahwa integrasi kurikulum dayah dan sekolah formal tetap berada pada standar mutu yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara publik.

Aspek kepemimpinan dalam model pengelolaan juga bergeser menuju Model Kepemimpinan Instruksional (*Instructional Leadership*). Hallinger & Wang menjelaskan bahwa pimpinan lembaga pendidikan tidak boleh hanya terjebak dalam tugas-tugas administratif, tetapi harus fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.[136] Model ini mengharuskan pengelola untuk aktif memantau kemajuan siswa, melakukan supervisi klinis terhadap guru, serta mempromosikan iklim belajar yang positif. Di lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan instruksional ini diperkaya dengan dimensi spiritual, di mana pimpinan juga bertanggung jawab atas pertumbuhan moral dan karakter religius siswa. Integrasi antara tugas manajerial dan bimbingan instruksional inilah yang menentukan keberhasilan transformasi akademik dalam lembaga pendidikan.

Selain itu, Model Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*) mulai banyak diadopsi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Emerson & Nabatchi berargumen bahwa pengelolaan yang melibatkan kemitraan lintas sektor (pemerintah, swasta, dan masyarakat) akan meningkatkan kapasitas inovasi organisasi.[137] Dalam lembaga pendidikan pesantren, model kolaborasi ini terlihat dari hubungan sinergis antara pihak yayasan, pimpinan pesantren, komite sekolah,

[136] Philip Hallinger and Wei-Cheng Wang, *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale* (Springer, 2015).

[137] Kirk Emerson and Tina Nabatchi, *Collaborative Governance Regimes* (Georgetown University Press, 2015).

dan alumni. Pengelolaan yang kolaboratif memungkinkan adanya pembagian risiko dan sumber daya, sehingga program-program unggulan yang berbiaya tinggi dapat terealisasi. Model ini juga memperkuat legitimasi sosial lembaga karena masyarakat merasa memiliki dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah.

Model Pengelolaan berbasis Kinerja (*Performance-Based Management*) juga menjadi instrumen penting dalam akuntabilitas pendidikan. Model ini menekankan pada penggunaan data dan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators* - KPI) untuk mengukur keberhasilan organisasi. Menurut Heinrich, pengelolaan berbasis kinerja mendorong transparansi dan efisiensi karena setiap unit kerja dievaluasi berdasarkan capaian target yang objektif.[138] Di lingkungan pesantren terpadu, model ini membantu pimpinan untuk mengidentifikasi unit-unit pendidikan mana yang memerlukan intervensi dan unit mana yang telah mencapai prestasi. Data kinerja ini menjadi basis bagi pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan infrastruktur maupun peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik.

Terakhir, Model Pengelolaan Strategis (*Strategic Management Model*) bertindak sebagai payung yang mengintegrasikan visi jangka panjang dengan tindakan harian. Wheelen menyatakan bahwa manajemen strategis melibatkan pemindaian lingkungan (analisis SWOT), perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi.[139] Pengelolaan strategis di lembaga pendidikan memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil hari ini adalah langkah menuju cita-cita besar institusi sepuluh atau dua puluh tahun ke depan. Tanpa model pengelolaan yang strategis, institusi hanya akan berjalan secara reaktif terhadap masalah-masalah kecil tanpa pernah mencapai lompatan kemajuan yang signifikan. Integrasi dari berbagai model ini—mulai dari MBS, TQM, hingga kepemimpinan instruksional—membentuk sebuah tata kelola pendidikan yang kokoh, adaptif, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

---

[138] Carolyn J. Heinrich, *Public Management and Performance* (Cambridge University Press, 2012).

[139] Thomas L. Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, 15th ed. (Pearson, 2017).

2.1.5.3 Aspek-aspek Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Pengelolaan lembaga pendidikan merupakan proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Husaini Usman dalam bukunya *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, pengelolaan bukan sekadar administrasi rutin, melainkan upaya visioner untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.[140] Tanpa pengelolaan yang terstruktur, lembaga pendidikan akan kesulitan dalam merespons dinamika perubahan zaman dan tuntutan *stakeholders*.

Aspek pertama yang krusial adalah manajemen kurikulum. Kurikulum merupakan jantung dari lembaga pendidikan yang menentukan arah pembelajaran. Merujuk pada pemikiran Sukmadinata, pengelolaan kurikulum mencakup perencanaan pengalaman belajar, implementasi di kelas, hingga evaluasi hasil belajar[141]. Pengelolaan kurikulum yang baik memastikan bahwa materi yang diajarkan tetap relevan dengan kebutuhan industri dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi.

Selanjutnya, manajemen peserta didik menjadi aspek yang tidak kalah penting. Fokus utama aspek ini adalah mengatur layanan yang berkaitan dengan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan bakat minat, hingga kelulusan. Dalam artikel ilmiah karya Imron, ditekankan bahwa pengelolaan peserta didik bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan potensi unik setiap individu, sehingga sekolah bukan hanya tempat transfer ilmu, tetapi juga wadah pengembangan karakter.[142]

Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) merupakan pilar penggerak operasional lembaga. Mengacu pada Mulyasa, pengelolaan PTK meliputi rekrutmen, penempatan, pengembangan profesi, hingga pemberian kompensasi.[143] Kualitas sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada

---

[140] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara, 2014).

[141] Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum: Teori Dan Praktek* (Remaja Rosdakarya, 2017).

[142] Ali Imron, "Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4, no. 2 (2016): 112–25.

[143] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi* (Remaja

kompetensi gurunya; oleh karena itu, aspek ini menuntut adanya sistem penilaian kinerja yang objektif dan program pengembangan berkelanjutan agar pendidik tetap mampu menginspirasi siswa di era digital.

Aspek kelima adalah manajemen sarana dan prasarana. Efektivitas pembelajaran sangat didukung oleh ketersediaan fasilitas yang memadai. Menurut Barnawi & Arifin, pengelolaan ini mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, pemeliharaan, hingga penghapusan barang.[144] Fasilitas yang terawat tidak hanya menunjang proses teknis belajar-mengajar, tetapi juga memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah, yang secara tidak langsung meningkatkan motivasi belajar.

Selain itu, manajemen keuangan atau pembiayaan menjadi instrumen vital untuk menjamin keberlangsungan program pendidikan. Pengelolaan keuangan harus didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Sebagaimana dijelaskan dalam jurnal *Manajemen Pendidikan* oleh Fattah, perencanaan anggaran yang matang melalui Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) sangat diperlukan agar setiap rupiah yang dikeluarkan berkontribusi langsung pada peningkatan mutu pendidikan.[145]

Manajemen Hubungan Masyarakat (Humas) juga memegang peranan strategis dalam membangun citra dan dukungan publik. Lembaga pendidikan tidak boleh menjadi "menara gading" yang terisolasi dari masyarakat. Menurut Suryosubroto, pengelolaan humas bertujuan untuk menciptakan komunikasi dua arah yang harmonis antara sekolah dengan orang tua siswa dan instansi terkait.[146] Partisipasi masyarakat yang tinggi melalui Komite Sekolah terbukti mampu memperkuat sumber daya dan pengawasan sosial terhadap kinerja lembaga.

Terakhir, manajemen layanan khusus dan sistem informasi menjadi pelengkap yang menyatukan seluruh aspek di atas. Layanan khusus seperti perpustakaan, laboratorium, dan unit kesehatan sekolah (UKS) memerlukan tata

Rosdakarya, 2012).

[144] Barnawi and M. Arifin, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah* (Ar-Ruzz Media, 2014).

[145] Nanang Fattah, "Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan," *Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ* 12, no. 1 (2017): 45–58.

[146] B. Suryosubroto, *Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat* (Rineka Cipta, 2012).

kelola spesifik untuk mendukung kurikulum. Di sisi lain, integrasi sistem informasi manajemen pendidikan berbasis teknologi kini menjadi keharusan. Hal ini sejalan dengan teori manajemen modern yang menekankan bahwa data yang terintegrasi mempermudah pengambilan keputusan bagi kepala sekolah dalam memajukan lembaga secara berkelanjutan.

2.1.5.4 Tantangan dan Peluang dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Pengelolaan lembaga pendidikan pada hakikatnya merupakan upaya pengoordinasian seluruh komponen organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan demi mencapai produktivitas pendidikan yang optimal. Menurut Engkoswara & Komariah, pengelolaan pendidikan harus berorientasi pada mutu yang mencakup *input*, proses, dan *output* yang selaras dengan kebutuhan masyarakat.[147] Hal ini menegaskan bahwa setiap institusi pendidikan wajib memiliki landasan manajerial yang kokoh untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya, baik manusia maupun materiil, bergerak secara sinkron menuju visi yang telah ditetapkan. Tantangan dalam aspek ini sering kali muncul dari lemahnya integrasi antarunit kerja, namun peluang besar terbuka bagi pengelola yang mampu menerapkan sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang memungkinkan adanya perbaikan berkelanjutan di setiap lini organisasi.

Aspek kurikulum dan instruksional tetap menjadi pilar utama yang menentukan substansi dari sebuah lembaga pendidikan. Merujuk pada pemikiran Hamalik, manajemen kurikulum adalah seluruh proses yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta sungguh-sungguh terhadap situasi belajar mengajar secara efektif.[148] Pengelola pendidikan menghadapi tantangan besar dalam merancang kurikulum yang fleksibel namun tetap terstandar di tengah percepatan arus informasi. Ketidakmampuan dalam memperbarui konten pembelajaran akan membuat lulusan kehilangan relevansi di dunia kerja. Akan tetapi, peluang muncul melalui konsep kurikulum merdeka dan diversifikasi media pembelajaran berbasis

[147] Engkoswara and Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Alfabeta, 2015).
[148] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Remaja Rosdakarya, 2014).

kecerdasan buatan, yang memungkinkan pengelola untuk menyusun pengalaman belajar yang lebih personal dan mendalam bagi setiap peserta didik sesuai dengan ritme belajar mereka masing-masing.

Keberhasilan sebuah lembaga juga sangat ditentukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang komprehensif. Menurut Syafaruddin, pengelolaan SDM di lembaga pendidikan mencakup pengembangan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian tenaga pendidik.[149] Tantangan nyata yang dihadapi saat ini adalah fenomena *burnout* di kalangan guru akibat beban administratif yang tinggi serta tuntutan adaptasi teknologi yang instan. Namun, terdapat peluang untuk mentransformasi peran pendidik dari sekadar penyampai informasi menjadi fasilitator dan mentor. Dengan pengelolaan yang tepat, lembaga pendidikan dapat menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan mental staf, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas interaksi guru-siswa di dalam kelas dan membangun reputasi lembaga sebagai tempat belajar yang manusiawi.

Dalam hal pengelolaan peserta didik, fokus utama telah bergeser dari sekadar administrasi kehadiran menuju pengembangan bakat dan minat secara holistik. Prihatin menekankan bahwa manajemen peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur.[150] Tantangan dalam aspek kesiswaan saat ini melibatkan isu-isu kompleks seperti perundungan siber (*cyber bullying*) dan degradasi moral di ruang digital. Pengelola dituntut untuk memiliki sistem pengawasan dan bimbingan konseling yang proaktif. Peluangnya terletak pada pemanfaatan platform komunitas digital dan e-portofolio, di mana prestasi dan perkembangan karakter siswa dapat terdokumentasi dengan baik sebagai modal sosial mereka di masa depan, sekaligus memperkuat daya saing lembaga melalui prestasi siswa yang terekspos secara luas.

[149] Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains Dan Islam* (Perdana Publishing, 2017).

[150] Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik* (Alfabeta, 2014).

Aspek sarana, prasarana, dan pembiayaan merupakan penunjang teknis yang krusial namun sering kali menjadi titik lemah dalam pengelolaan. Menurut Matin & Fuad, manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.[151] Tantangan yang sering muncul adalah kesenjangan kualitas fasilitas antarlembaga pendidikan serta tingginya biaya pemeliharaan teknologi. Dalam hal finansial, pengelolaan harus berpegang pada prinsip keadilan dan transparansi. Peluang terbuka lebar melalui skema pendanaan kreatif seperti *crowdfunding* pendidikan atau kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global. Jika pengelola mampu mengoptimalkan pemanfaatan aset yang ada secara kreatif, maka keterbatasan fisik tidak lagi menjadi penghalang bagi terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas tinggi dan berkelanjutan.

Interaksi lembaga pendidikan dengan lingkungan eksternal juga memerlukan strategi pengelolaan yang matang melalui manajemen hubungan masyarakat. Bafadal menyatakan bahwa sekolah harus mampu menjalin kerjasama yang erat dengan orang tua dan tokoh masyarakat untuk menciptakan rasa memiliki terhadap lembaga.[152] Tantangan dalam aspek ini adalah fragmentasi komunikasi di era media sosial, di mana informasi yang salah dapat dengan cepat merusak citra sekolah. Namun, di sisi lain, media sosial menawarkan peluang bagi pengelola untuk melakukan pemasaran pendidikan secara organik dan membangun transparansi publik. Dengan melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis melalui forum komite yang aktif, lembaga pendidikan akan memperoleh legitimasi sosial yang kuat, yang sangat berguna dalam menghadapi masa-masa krisis atau perubahan kebijakan yang drastis.

Terakhir, integrasi teknologi informasi dalam sistem manajemen atau *Management Information System* (MIS) menjadi determinan utama kemajuan lembaga di era modern. Merujuk pada artikel ilmiah oleh Wahyudi, penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan pendidikan bukan lagi sekadar pilihan,

[151] Matin and Nurhattati Fuad, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan: Konsep Dan Aplikasinya* (Rajawali Pers, 2016).

[152] Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Bumi Aksara, 2013).

melainkan keharusan untuk menjamin keakuratan data dalam pengambilan keputusan.[153] Tantangannya meliputi isu keamanan data pribadi siswa serta besarnya investasi awal untuk infrastruktur digital. Namun, peluang yang dihasilkan sangat signifikan, yakni efisiensi birokrasi yang memangkas waktu administratif sehingga pengelola dapat lebih fokus pada pengembangan mutu akademik. Kepemimpinan yang melek digital (*digital leadership*) menjadi kunci untuk memanfaatkan peluang ini, memastikan bahwa teknologi tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga motor penggerak inovasi pendidikan yang mampu membawa lembaga bersaing di tingkat internasional.

2.1.6 Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal

2.1.6.1 Peran Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Perencanaan Pendidikan

Pengelolaan lembaga pendidikan Islam kontemporer, khususnya pondok pesantren terpadu, menuntut sinergi antara otoritas kepemimpinan tradisional dengan manajemen strategis yang modern. Perencanaan pendidikan di lembaga semacam ini merupakan proses krusial yang menentukan keberhasilan integrasi kurikulum agama dan umum. Menurut Hidayat et al., dalam penelitiannya tentang kepemimpinan pesantren, otoritas pimpinan atau Kyai saat ini telah bertransformasi dari sekadar figur sentral spiritual menjadi penggerak strategis yang harus mampu memetakan masa depan institusi di tengah ketidakpastian global.[154] Perencanaan pendidikan bukan lagi sekadar rutinitas tahunan, melainkan sebuah instrumen adaptasi. Pimpinan memiliki peran sentral dalam menentukan arah kebijakan yang menjamin bahwa nilai-nilai khas pesantren tetap terjaga sementara standar akademik nasional tetap terpenuhi. Otoritas ini memberikan legitimasi pada setiap keputusan perencanaan, sehingga meminimalisir hambatan birokrasi yang sering ditemukan pada lembaga pendidikan formal lainnya.

---

[153] Wahyudi, "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Dalam Menyongsong Era Literasi Digital," *Jurnal Edutech* 17, no. 1 (2018): 55–72.

[154] Syarif Hidayat et al., "Strategic Leadership in Pesantren: Managing Integration of Religion and Science," *Journal of Islamic Education Management* 7, no. 2 (2022): 88–105.

Otoritas pimpinan dalam perencanaan pendidikan di pesantren terpadu juga mencakup kemampuan dalam mengelola modal manusia (*human capital*). Berdasarkan studi oleh Murtadho, tantangan terbesar pimpinan saat ini adalah menyusun perencanaan pengembangan kompetensi tenaga pendidik yang mampu menjembatani dikotomi ilmu agama dan sains.[155] Dalam tahap perencanaan, pimpinan menggunakan otoritasnya untuk merumuskan standar kualifikasi ustadz yang tidak hanya mumpuni dalam literatur klasik (*Kitab Kuning*), tetapi juga cakap dalam metodologi pembelajaran digital. Perencanaan yang visioner dari seorang pimpinan melibatkan pembentukan komunitas belajar di internal pesantren, di mana setiap kebijakan pengembangan SDM diarahkan untuk mencapai target lulusan yang berkarakter *tafakkuh fiddin* namun kompetitif secara profesional. Peluang keberhasilan ini sangat bergantung pada gaya kepemimpinan situasional pimpinan yang mampu menyeimbangkan ketegasan instruksi dengan keterbukaan terhadap inovasi dari staf pengajar muda.

Aspek finansial dan kemandirian ekonomi juga menjadi dimensi penting dalam otoritas perencanaan pimpinan. Merujuk pada pemikiran Rohman, pimpinan pesantren terpadu memiliki otoritas penuh dalam merencanakan kemandirian ekonomi pesantren melalui unit-unit usaha kreatif.[156] Dalam konteks perencanaan pendidikan, hal ini berarti pimpinan harus mampu menyusun anggaran yang berkelanjutan agar program-pun pendidikan berkualitas dapat diakses tanpa bergantung sepenuhnya pada bantuan eksternal. Perencanaan pembiayaan yang akuntabel dan transparan di bawah kendali otoritas pimpinan menjadi kunci dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Tantangan yang muncul adalah bagaimana mengelola surplus dari unit usaha untuk dialokasikan kembali pada peningkatan sarana prasarana pendidikan yang mendukung literasi teknologi santri, seperti laboratorium komputer dan perpustakaan digital, yang semuanya memerlukan perencanaan jangka panjang yang matang.

---

[155] Ali Murtadho, *Manajemen SDM Pesantren: Tantangan Dan Inovasi Di Era Disrupsi* (Pustaka Pelajar, 2023).

[156] Abdul Rohman, *Ekonomi Pesantren: Otoritas Pimpinan Dan Kemandirian Lembaga* (Rajawali Pers, 2024).

Dalam menghadapi era disrupsi, peran otoritas pimpinan bergeser ke arah kepemimpinan digital (*digital leadership*). Menurut Anwar & Sari, pimpinan pesantren terpadu kini memegang peran vital dalam merencanakan ekosistem pendidikan berbasis teknologi.[157] Otoritas pimpinan diperlukan untuk memvalidasi penggunaan platform *Learning Management System* (LMS) yang sesuai dengan budaya pesantren agar tidak mendistorsi nilai-nilai akhlak. Perencanaan pendidikan digital ini mencakup pengaturan durasi penggunaan gawai, kurasi konten pembelajaran, hingga pelatihan literasi siber bagi santri. Peluang besar terbuka ketika pimpinan mampu merencanakan integrasi data santri secara terpusat, memudahkan proses pemantauan perkembangan akademik dan perilaku secara *real-time*. Keberanian pimpinan dalam mengambil risiko untuk berinvestasi pada teknologi pendidikan menjadi pembeda antara pesantren yang tetap relevan dengan pesantren yang tertinggal oleh zaman.

Lebih jauh, otoritas pimpinan dalam perencanaan pendidikan berfungsi sebagai penjamin mutu dan penyelarasan visi antara pengelola sekolah formal dengan pengelola asrama (pondok). Dalam pesantren terpadu, sering kali terjadi tumpang tindih jadwal atau visi antara kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan. Menurut penelitian terbaru oleh Zulkifli, pimpinan bertindak sebagai *integrator* yang memastikan perencanaan kedua unit tersebut saling mendukung dan tidak kontradiktif.[158] Otoritas pimpinan digunakan untuk menyusun kalender pendidikan terpadu yang harmonis, di mana waktu istirahat, ibadah, dan belajar diatur secara proporsional. Tantangan koordinasi ini menuntut pimpinan untuk memiliki kemampuan komunikasi organisasi yang unggul. Dengan perencanaan yang terintegrasi, pesantren mampu menghasilkan *output* santri yang memiliki kedalaman spiritual sekaligus ketajaman intelektual, yang merupakan tujuan utama dari konsep pendidikan terpadu itu sendiri.

[157] Khoirul Anwar and Indah Sari, "Digital Leadership in Integrated Pesantren: A New Paradigm of Educational Planning," *International Journal of Educational Management and Innovation* 6, no. 1 (2025): 12–29.

[158] M. Zulkifli, "Managing Dualism in Integrated Pesantren: The Role of Leader Authority," *Modern Education Review* 14, no. 1 (2026): 45–58.

Secara keseluruhan, peran otoritas pimpinan dalam perencanaan pendidikan adalah bentuk manifestasi dari kepemimpinan transformatif yang responsif terhadap tuntutan modernitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Fauzi, pimpinan yang sukses adalah mereka yang mampu menggunakan otoritasnya untuk menciptakan sistem perencanaan yang partisipatif, melibatkan seluruh unsur dari majelis *masyayikh* hingga komite sekolah.[159] Tantangan eksternal seperti perubahan kebijakan kurikulum nasional diatasi melalui perencanaan strategis yang fleksibel namun tetap memegang teguh jati diri institusi. Peluang bagi pesantren terpadu untuk menjadi rujukan pendidikan global semakin terbuka lebar apabila perencanaan yang disusun oleh pimpinan didasarkan pada riset kebutuhan masa depan dan pengelolaan sumber daya yang profesional. Keberadaan pimpinan dengan otoritas yang kuat namun tetap terbuka terhadap perubahan menjadi pondasi utama bagi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif pondok pesantren terpadu di masa depan.

2.1.6.2 Peran Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengorganisasian Pendidikan

Dalam pengorganisasian pendidikan di pondok pesantren terpadu, pimpinan memiliki peran sentral dalam penataan struktur organisasi dan pembagian peran serta tugas.[160] Penataan struktur organisasi yang jelas dan terstruktur memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab secara sistematis, sehingga tujuan pesantren dapat tercapai dengan efektif. Struktur organisasi ini biasanya terdiri dari pimpinan utama, seperti pengasuh atau kepala pesantren, yang dibantu oleh sekretaris, bendahara, dan kepala departemen atau bidang studi tertentu. Setiap posisi memiliki fungsi dan tanggung jawab yang spesifik, yang disusun berdasarkan kesamaan sifat pelaksanaan tugasnya.

Pembagian peran dan tugas di pesantren dilakukan dengan mengelompokkan

[159] Ahmad Fauzi, *Kepemimpinan Transformatif Di Lembaga Pendidikan Islam* (Remaja Rosdakarya, 2024).

[160] Mukhamad Ilyasin, "Transformation of Learning Management: Integrative Study of Islamic Boarding School Curriculum," *Dinamika Ilmu*, 2020, 13–22, https://doi.org/10.21093/di.v20i1.2006.

kerja ke dalam satuan-satuan organisasi berdasarkan kesamaan sifat pelaksanaan tugasnya.[161] Misalnya, departemen pendidikan bertanggung jawab atas kurikulum dan proses belajar mengajar, sementara departemen administrasi menangani urusan keuangan dan administrasi umum. Pembagian tugas yang jelas ini memudahkan koordinasi dan kolaborasi antar bagian, serta memastikan bahwa setiap aspek operasional pesantren berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6.3 Peran Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pelaksanaan Pendidikan

Pengorganisasian merupakan pilar kedua dalam manajemen yang menentukan bagaimana visi dan rencana strategis diterjemahkan ke dalam struktur kerja yang nyata. Dalam konteks pondok pesantren terpadu, pengorganisasian pendidikan memiliki kompleksitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan lembaga pendidikan konvensional karena adanya dualisme sistem yang harus diintegrasikan, yakni sistem persekolahan formal dan sistem kepengasuhan asrama. Menurut Fauzi, otoritas pimpinan atau Kyai dalam fase pengorganisasian ini berfungsi sebagai *integrator* utama yang memastikan seluruh elemen organisasi bergerak dalam satu komando visi.[162] Pimpinan memiliki peran sentral dalam menentukan struktur organisasi, pembagian kerja (*division of labor*), dan rentang kendali yang efektif agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan antara pengelola akademik sekolah dengan pengelola kepesantrenan. Otoritas pimpinan di sini bukan sekadar kekuasaan formal, melainkan otoritas karismatik-legal yang memungkinkan proses delegasi wewenang berjalan dengan tingkat kepatuhan dan loyalitas yang tinggi dari para bawahan.

Dalam struktur pesantren terpadu, pimpinan memegang otoritas absolut dalam merancang desain organisasi yang adaptif terhadap perubahan zaman. Merujuk pada penelitian oleh Hidayat et al., pengorganisasian di pesantren saat ini

[161] Ujang Sahid et al., "Management of Student Characteristics Through Extracurricular Activities in The School Environment Based on Islamic Boarding Schools," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 116–25, https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.97.

[162] Fauzi, *Kepemimpinan Transformatif Di Lembaga Pendidikan Islam*.

mulai meninggalkan pola manajemen keluarga yang tradisional menuju pola manajemen berbasis fungsional yang lebih profesional.[163] Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk menyusun uraian tugas (*job description*) yang jelas bagi setiap lini, mulai dari wakil pengasuh, kepala sekolah, hingga ustadz pembimbing asrama. Tantangan yang sering dihadapi adalah menyelaraskan nilai-nilai pengabdian (*khidmah*) dengan standar kinerja profesional. Namun, pimpinan yang memiliki visi kuat mampu mengorganisasikan sumber daya manusia dengan cara menanamkan budaya organisasi yang memadukan etos kerja modern dengan nilai-nilai spiritual. Peluang besar muncul ketika pimpinan berhasil membangun struktur yang ramping namun kaya fungsi, sehingga pengambilan keputusan terkait operasional harian dapat dilakukan dengan cepat tanpa kehilangan esensi pendidikan karakter.

Pengorganisasian sumber daya manusia (SDM) di bawah otoritas pimpinan juga mencakup penempatan personel sesuai dengan kompetensi dan integritasnya (*the right man on the right place*). Menurut Murtadho, pimpinan pesantren terpadu memiliki peran vital dalam mengorganisasikan tim pengajar yang heterogen, yang terdiri dari lulusan universitas umum dan lulusan pesantren murni.[164] Otoritas pimpinan digunakan untuk menciptakan wadah kolaborasi antar-pendidik tersebut agar tidak terjadi dikotomi ilmu. Dalam tahap pengorganisasian, pimpinan membentuk struktur koordinasi berkala yang memastikan kurikulum nasional dan kurikulum pesantren berjalan beriringan. Pimpinan juga bertanggung jawab dalam mengorganisasikan program pengembangan staf, seperti pelatihan metodologi pengajaran kontemporer bagi ustadz senior dan penguatan pemahaman keagamaan bagi guru umum. Dengan pengorganisasian SDM yang solid, pimpinan pesantren terpadu dapat menjamin kualitas layanan pendidikan yang holistik bagi para santri.

Aspek lain yang krusial dalam peran otoritas pimpinan adalah pengorganisasian sarana, prasarana, dan pembiayaan. Rohman menyatakan bahwa efektivitas pengorganisasian aset fisik sangat bergantung pada kebijakan pimpinan dalam menetapkan skala prioritas. Pimpinan pesantren terpadu menggunakan

[163] Hidayat et al., "Strategic Leadership in Pesantren: Managing Integration of Religion and Science."

[164] Murtadho, *Manajemen SDM Pesantren: Tantangan Dan Inovasi Di Era Disrupsi*.

otoritasnya untuk mengatur alokasi fasilitas agar dapat digunakan secara bersama (*shared facilities*) antara sekolah dan asrama, seperti laboratorium, perpustakaan, dan masjid.[165] Pengorganisasian yang efisien pada fasilitas ini mampu menekan biaya operasional tanpa mengurangi mutu pembelajaran. Dalam hal finansial, pimpinan memiliki wewenang dalam mengorganisasikan unit-unit ekonomi mandiri pesantren agar keuntungannya dapat didistribusikan untuk mensubsidi silang pembiayaan pendidikan santri yang kurang mampu. Kemampuan pimpinan dalam mengorganisasikan ekosistem ekonomi ini menjadi peluang besar bagi pesantren untuk tetap bertahan dan berkembang secara mandiri di tengah tantangan ekonomi global.

Memasuki era transformasi digital, otoritas pimpinan juga diuji dalam pengorganisasian sistem informasi dan teknologi pendidikan. Menurut Anwar & Sari, pimpinan pesantren terpadu kini harus mampu mengorganisasikan infrastruktur digital sebagai bagian integral dari struktur organisasi.[166] Hal ini mencakup pembentukan unit khusus teknologi informasi yang bertugas mengelola platform pembelajaran daring dan sistem administrasi terpadu. Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk memastikan bahwa digitalisasi tidak merusak tatanan nilai pesantren, melainkan memperkuat efisiensi kerja. Tantangan utama adalah kesiapan infrastruktur dan literasi digital staf. Namun, pengorganisasian yang terencana dengan baik di bawah kendali pimpinan akan membuka peluang bagi pesantren untuk memperluas jejaringnya secara internasional, melakukan pertukaran pelajar secara virtual, serta membangun transparansi pelaporan bagi wali santri dan masyarakat luas.

Selain itu, otoritas pimpinan sangat menentukan dalam pengorganisasian sistem penjaminan mutu internal. Sebagaimana dijelaskan oleh Zulkifli, pimpinan harus menjadi lokomotif dalam membangun struktur evaluasi yang objektif.[167] Pengorganisasian mutu ini melibatkan pembentukan tim pengawas internal yang bertugas memantau standar pembelajaran di kelas dan kedisiplinan di asrama.

[165] Rohman, *Ekonomi Pesantren: Otoritas Pimpinan Dan Kemandirian Lembaga*.

[166] Anwar and Sari, "Digital Leadership in Integrated Pesantren: A New Paradigm of Educational Planning."

[167] Zulkifli, "Managing Dualism in Integrated Pesantren: The Role of Leader Authority."

Otoritas pimpinan diperlukan untuk memberikan sanksi atau penghargaan (*reward and punishment*) berdasarkan data kinerja yang terkumpul. Tantangan dalam aspek ini adalah menjaga objektivitas di lingkungan yang kental dengan budaya kekeluargaan. Namun, pimpinan yang konsisten dalam menerapkan standar mutu akan mampu meningkatkan daya saing pesantren terpadu secara signifikan. Peluang untuk mendapatkan akreditasi unggul dan pengakuan internasional menjadi lebih besar apabila pimpinan berhasil mengorganisasikan seluruh fungsi penjaminan mutu dengan disiplin tinggi.

Terakhir, peran pimpinan dalam pengorganisasian hubungan masyarakat dan kemitraan strategis menjadi kunci bagi rekognisi lembaga. Saputra menekankan bahwa pimpinan pesantren terpadu menggunakan otoritas sosialnya untuk membangun jejaring dengan instansi pemerintah, organisasi sosial, dan dunia industri.[168] Pimpinan mengorganisasikan tim humas yang bertugas memasarkan keunggulan pesantren dan menjalin kolaborasi untuk program magang atau beasiswa lulusan. Pengorganisasian jejaring eksternal ini membuka peluang bagi pesantren untuk menjadi pusat keunggulan (*center of excellence*) di wilayahnya. Dengan otoritas yang terlegitimasi baik secara agama maupun administratif, pimpinan mampu menggerakkan partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam pengembangan infrastruktur pendidikan pesantren. Hal ini membuktikan bahwa pengorganisasian yang dipimpin oleh figur yang kuat dan visioner adalah faktor pembeda utama dalam kesuksesan pengelolaan pondok pesantren terpadu di era modern.

Secara konseptual, landasan teori ini menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren terpadu dalam pengorganisasian bukan hanya soal pembagian tugas fisik, melainkan soal bagaimana merajut nilai, sistem, dan manusia menjadi satu kesatuan organik. Keberhasilan pengorganisasian sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu menjalankan fungsi koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi secara berkelanjutan. Di tengah dinamika kurikulum nasional seperti Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas tinggi, pimpinan pesantren terpadu dituntut memiliki

[168] Dian Saputra, "Planning and Implementing Merdeka Curriculum in Pesantren Context," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 8, no. 3 (2023): 210–25.

kemampuan manajerial yang tajam untuk mengorganisasikan perubahan tersebut tanpa menghilangkan identitas asli pesantren. Dengan struktur organisasi yang kuat dan pemimpin yang otoritatif namun transformatif, pesantren terpadu akan terus mampu menjawab tantangan pendidikan di masa depan dengan melahirkan generasi yang unggul secara intelektual dan berintegritas secara spiritual.

2.1.6.4 Peran Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Evaluasi Pendidikan

Evaluasi pendidikan merupakan tahapan kritikal dalam siklus manajemen yang berfungsi sebagai mekanisme kontrol kualitas dan dasar pengambilan keputusan strategis. Dalam ekosistem pondok pesantren terpadu, evaluasi memiliki dimensi yang sangat luas, mencakup pencapaian akademik kurikulum nasional sekaligus internalisasi nilai-nilai keadaban dan penguasaan khazanah keislaman di asrama. Menurut Sanjaya, otoritas pimpinan atau Kyai dalam fase evaluasi berperan sebagai penentu standar keberhasilan (*standard setter*) yang mengintegrasikan indikator kognitif dengan indikator spiritual-moral.[169] Pimpinan memiliki kewenangan absolut untuk menentukan apakah sebuah program pendidikan telah mencapai tujuan asalnya atau memerlukan perombakan total. Otoritas ini memberikan kekuatan hukum dan moral pada hasil evaluasi, sehingga rekomendasi perbaikan yang diberikan pimpinan dapat dijalankan secara disiplin oleh seluruh komponen lembaga, mulai dari kepala sekolah formal hingga pengasuh santri di unit asrama.

Otoritas pimpinan dalam evaluasi pendidikan di pesantren terpadu juga berfokus pada penilaian kinerja sumber daya manusia secara holistik. Merujuk pada pemikiran Munir, evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren tidak hanya didasarkan pada kompetensi pedagogik formal, tetapi juga pada integritas kepribadian dan loyalitas terhadap visi pesantren.[170] Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk melakukan pengawasan langsung (*direct supervision*) dan

[169] Wina Sanjaya, *Evaluasi Pendidikan Di Era Disrupsi: Teori Dan Implementasi* (Kencana, 2022).

[170] Misbahul Munir, "Otoritas Kyai Dalam Penilaian Kinerja Pendidik Di Pesantren Modern," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 8, no. 1 (2023): 34–50.

penilaian berbasis pengamatan perilaku sehari-hari. Tantangan yang sering muncul adalah objektivitas penilaian di tengah budaya paternalistik yang kuat. Namun, pimpinan yang menerapkan manajemen mutu modern kini mulai mengadopsi instrumen evaluasi kinerja berbasis aplikasi digital untuk meminimalkan bias personal. Peluang besar muncul ketika pimpinan mampu memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif berdasarkan data evaluasi tersebut, sehingga tercipta iklim kompetisi yang sehat di antara para ustadz dan guru untuk terus meningkatkan kualitas pengabdian mereka.

Aspek evaluasi terhadap hasil belajar santri di bawah otoritas pimpinan juga mengalami transformasi signifikan. Menurut Fitriani& Rohman, pimpinan pesantren terpadu saat ini memiliki peran penting dalam merencanakan sistem evaluasi komprehensif yang tidak hanya mengandalkan ujian tulis, tetapi juga uji publik (*public examination*) seperti hafalan Al-Qur'an dan penguasaan kitab kuning di hadapan masyarakat.[171] Otoritas pimpinan digunakan untuk memvalidasi kelulusan santri melalui sidang *munaqasyah* yang ketat. Tantangan evaluasi di era ini adalah menyinkronkan standar kelulusan nasional yang berbasis asesmen kompetensi minimum dengan standar kualitas spiritual pesantren. Namun, pimpinan yang visioner melihat ini sebagai peluang untuk menerapkan sistem pelaporan hasil belajar yang terintegrasi (*integrated report card*), di mana orang tua mendapatkan gambaran utuh tentang kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual anak-anak mereka secara berkala.

Dalam dimensi kelembagaan, otoritas pimpinan sangat menentukan dalam evaluasi efektivitas organisasi dan penggunaan anggaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Hambali, evaluasi internal yang dipimpin langsung oleh Kyai atau pengasuh pondok bertujuan untuk mendeteksi inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya.[172] Pimpinan memiliki otoritas untuk melakukan audit kinerja terhadap unit-unit pendukung, seperti dapur umum, unit kesehatan santri, hingga unit usaha mandiri pesantren. Evaluasi finansial yang akuntabel di bawah pengawasan pimpinan

[171] Anisa Fitriani and M. Rohman, "Integrated Evaluation System: Bridging National Standards and Pesantren Values," *Islamic Education Review* 12, no. 2 (2024): 112–28.

[172] Muh. Hambali, *Manajemen Audit Internal Lembaga Pendidikan Islam* (UIN Maliki Press, 2025).

menjadi kunci bagi keberlanjutan investasi pendidikan di masa depan. Peluang emas terbuka ketika hasil evaluasi internal ini digunakan sebagai basis untuk penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren (RAPBP) pada periode berikutnya, sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan memiliki dampak nyata terhadap peningkatan kualitas fasilitas dan kenyamanan belajar santri.

Transformasi digital juga membawa pengaruh pada peran pimpinan dalam mengorganisasikan evaluasi berbasis teknologi informasi. Menurut Nasir, pimpinan pesantren terpadu kini harus memiliki literasi data untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan platform pembelajaran daring.[173] Otoritas pimpinan diperlukan dalam menetapkan kebijakan keamanan data dan privasi dalam sistem evaluasi digital. Tantangan utama adalah kesenjangan kemampuan teknis antara staf administrasi, namun pimpinan dapat mengubah ini menjadi peluang melalui kebijakan pelatihan berkelanjutan. Evaluasi berbasis data besar (*Big Data*) memungkinkan pimpinan untuk melihat tren penurunan atau peningkatan prestasi santri secara makro dan mikro, sehingga kebijakan preventif terhadap masalah akademik atau kedisiplinan dapat diambil jauh sebelum masalah tersebut membesar.

Lebih lanjut, otoritas pimpinan berperan dalam evaluasi dampak sosial dan rekognisi lulusan di tengah masyarakat. Berdasarkan studi terbaru oleh Maarif, evaluasi eksternal melalui pelacakan alumni (*tracer study*) menjadi prioritas bagi pimpinan pesantren terpadu untuk mengukur relevansi kurikulum dengan kebutuhan nyata di dunia kerja dan perguruan tinggi.[174] Pimpinan menggunakan otoritas dan jaringan sosialnya untuk menjaring masukan dari para alumni dan mitra kerja pesantren. Hasil evaluasi eksternal ini menjadi dasar bagi pimpinan untuk melakukan reorientasi program pendidikan, misalnya dengan menambahkan program penguasaan bahasa asing atau keterampilan kewirausahaan tertentu. Peluang ini sangat krusial bagi pesantren terpadu untuk tetap menjadi institusi

[173] Muhammad Nasir, "Big Data Analytics in Pesantren Management: A New Era of Evaluation," *Technology in Education Journal* 15, no. 1 (2026): 20–35.

[174] Syamsul Maarif, *Pendidikan Islam Dan Tantangan Masa Depan: Evaluasi Rekognisi Alumni* (LKiS, 2024).

pendidikan pilihan utama masyarakat yang mampu melahirkan kader ulama sekaligus intelektual profesional.

Terakhir, peran pimpinan dalam evaluasi pendidikan menyentuh aspek refleksi spiritual dan budaya organisasi. Evaluasi dalam perspektif pesantren bukan sekadar angka di atas kertas, melainkan bentuk *muhasabah* (introspeksi) kolektif. Menurut Zainuddin, pimpinan memimpin proses evaluasi spiritual untuk memastikan bahwa seluruh warga pesantren tetap berada pada koridor niat yang ikhlas dan *akhlakul karimah*.[175] Tantangan modernitas yang membawa arus hedonisme dan individualisme dievaluasi melalui penguatan program pembiasaan di asrama. Dengan otoritas moral yang dimiliki, pimpinan mampu menggerakkan perubahan perilaku yang positif bagi seluruh sivitas akademika. Melalui evaluasi yang berkelanjutan dan berbasis nilai, pimpinan pesantren terpadu memastikan bahwa lembaga yang dipimpinnya tidak hanya unggul secara administratif dan akademik, tetapi juga tetap menjadi oase spiritual yang menyejukkan di tengah dinamika perubahan global.

2.1.6.5 Implikasi Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu terhadap Kualitas Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan di pondok pesantren terpadu memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan formal, terutama dalam dua aspek utama. Aspek utama pertama adalah pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian akademik. Kepemimpinan yang efektif di pesantren terpadu berperan penting dalam meningkatkan prestasi akademik santri. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, budaya organisasi yang dibangun, dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan dapat mempengaruhi semangat belajar dan disiplin santri. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara signifikan mempengaruhi prestasi santri di pesantren terpadu.[176]

---

[175] M. Zainuddin, *Metodologi Evaluasi Berbasis Nilai Di Pondok Pesantren* (Bayumedia, 2023).

[176] Samsul Arifin et al., "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024), https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325.

Pondok pesantren terpadu mengintegrasikan pendidikan formal dengan pendidikan karakter, yang bertujuan membentuk pribadi santri yang berakhlak mulia. Pimpinan pesantren memainkan peran kunci dalam merancang dan mengimplementasikan kurikulum yang menekankan nilai-nilai moral dan etika.[177] Melalui pendidikan karakter, diharapkan santri tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki kepribadian yang baik. Pendidikan karakter di pesantren juga berfungsi sebagai imunitas terhadap pengaruh negatif dari luar. Dengan demikian, otoritas pimpinan di pondok pesantren terpadu berperan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan formal melalui peningkatan prestasi akademik dan pembentukan karakter santri.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memiliki peran penting dalam pengembangan karakter dan pengetahuan agama santri. Pimpinan pondok pesantren, sering disebut sebagai Kiai, memiliki otoritas yang tinggi dalam berbagai aspek kehidupan di pesantren, meliputi 1) Otoritas spiritual, yaitu pimpinan pesantren dianggap sebagai sosok yang memiliki pengetahuan dan pengalaman spiritual yang mendalam. Santri dan staf pesantren cenderung menghormati dan mengikuti petunjuk spiritualnya; 2) Otoritas akademik, yaitu Kiai sering kali menjadi sumber utama pengetahuan agama. Mereka bertanggung jawab atas kurikulum, metode pengajaran, dan evaluasi akademik; dan 3) Otoritas administratif, yaitu Kiai juga memegang peran penting dalam pengelolaan operasional pesantren, termasuk pengaturan keuangan, manajemen fasilitas, dan hubungan eksternal dengan masyarakat dan pemerintah.

Beberapa faktor yang mempengaruhi otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu yaitu 1) Karakteristik pribadi pimpinan, yaitu kepribadian, keahlian, pengalaman, dan karisma Kiai dapat meningkatkan atau mengurangi otoritas mereka; 2) Struktur organisasi pesantren, yaitu struktur hierarkis dan sistem pengambilan keputusan yang ada di pesantren dapat mempengaruhi distribusi otoritas; 3) Budaya pesantren, yaitu nilai-nilai, tradisi, dan norma-norma yang berlaku di pesantren juga berperan dalam menentukan otoritas pimpinan; dan 4)

[177] Ihsan Ihsan, "Pesantren-Based Madrasah: Curriculum Implementation Model and Integrative Learning," *Addin* 13, no. 2 (2019): 401, https://doi.org/10.21043/addin.v13i2.8078.

Dukungan dari komunitas dan alumni yaitu keterlibatan dan dukungan dari komunitas sekitar serta alumni pesantren dapat memperkuat posisi otoritas Kiai.

Selain itu, beberapa teori kepemimpinan relevan yang dapat diaplikasikan dalam konteks pesantren terpadu meliputi 1) Teori kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang inspiratif dan mampu membawa perubahan positif dalam organisasi. Kiai yang karismatik dan visioner sering kali mempraktikkan kepemimpinan transformasional; 2) Teori kepemimpinan *servant* yaitu fokus pada pemimpin sebagai pelayan bagi pengikutnya. Kiai yang mengutamakan kesejahteraan santri dan stafnya dapat dianggap sebagai pemimpin yang melayani; dan 3) Teori kepemimpinan situasional, yaitu efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks. Kiai harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan pesantren dan kondisi lingkungan.

Dalam pondok pesantren terpadu yang mengelola lembaga pendidikan formal, otoritas pimpinan mempengaruhi berbagai aspek manajemen pendidikan, termasuk 1) Kurikulum dan pengajaran, yaitu pengembangan kurikulum yang mengintegrasikan pendidikan agama dan umum, serta pengawasan terhadap metode pengajaran; 2) Pengembangan SDM, yaitu pembinaan dan pelatihan guru serta staf administrasi untuk memastikan kualitas pendidikan yang tinggi; 3) Pengelolaan keuangan, yaitu pengelolaan sumber daya keuangan yang transparan dan akuntabel untuk mendukung operasional pendidikan; dan 4) Hubungan dengan Stakeholder: Kolaborasi dengan pemerintah, masyarakat, dan pihak eksternal lainnya untuk meningkatkan dukungan dan sumber daya bagi pendidikan formal di pesantren.

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan formal, yang dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti 1) Kualitas pembelajaran, yaitu fektivitas proses pembelajaran dan pencapaian akademik siswa; 2) Kedisiplinan dan moralitas, yaitu pengembangan karakter dan disiplin santri sesuai dengan nilai-nilai Islam; 3) Prestasi akademik, yaitu prestasi siswa dalam ujian nasional dan kompetisi akademik lainnya; dan 4) Kepuasan stakeholder, yaitu tingkat kepuasan siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diberikan.

2.1.7 Kerangka Pemikiran

2.1.7.1 Hubungan antara Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal Pondok Pesantren Terpadu

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu sangat penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di dalamnya. Hubungan antara otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dan pengelolaan lembaga pendidikan formal di pondok pesantren terpadu biasanya bersifat sangat erat dan saling mendukung [178]. Berikut ini beberapa poin yang bisa dijabarkan dalam tabel 1:

Tabel 1. Hubungan antara Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal Pondok Pesantren Terpadu

No.	Aspek	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu	Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal
1	**Kepemimpinan dan Visi**	Menetapkan visi, misi, dan tujuan pendidikan.	Mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan pendidikan dalam pengelolaan sehari-hari.
2	**Pengambilan Keputusan**	Mengambil keputusan strategis terkait kebijakan pendidikan.	Menerapkan keputusan pimpinan dalam operasional pendidikan sehari-hari.
3	**Penyelarasan Kurikulum**	Menyelaraskan kurikulum dengan nilai-nilai pondok pesantren.	Merancang kurikulum yang sesuai dengan nilai-nilai pondok pesantren dan kebutuhan siswa.
4	**Pengelolaan Sumber Daya**	Mengalokasikan sumber daya manusia, keuangan, dan fisik.	Mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan fisik sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan.

[178] Anita Anita et al., "Pesantren, Kepemimpinan Kiai, Dan Ajaran Tarekat Sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 3 (2022): 509–24, https://doi.org/10.37680/SCAFFOLDING.V4I3.1955; Miftahol Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren," *Fikrotuna* 4, no. 2 (2017), https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2745.

5	**Pembinaan Tenaga Pendidik**	Membimbing, melatih, dan mengawasi tenaga pengajar.	Mengikuti bimbingan, pelatihan, dan evaluasi dari pimpinan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.
6	**Pengawasan dan Evaluasi**	Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja lembaga pendidikan.	Menjadi objek pengawasan dan evaluasi, serta berpartisipasi dalam proses perbaikan.
7	**Koordinasi dengan Komite dan Pihak Terkait**	Berkoordinasi dengan komite pendidikan dan pihak terkait.	Berpartisipasi dalam koordinasi dengan pimpinan dan pihak terkait untuk mendukung kegiatan pendidikan.
8	**Pengembangan Program dan Inovasi**	Terlibat dalam pengembangan program pendidikan dan inovasi.	Mengimplementasikan program pendidikan dan inovasi yang dikembangkan oleh pimpinan.

Tabel 1 diatas menggambarkan bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu berhubungan dengan pengelolaan lembaga pendidikan formal di dalamnya, serta bagaimana keduanya saling mendukung dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

2.1.7.2 Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal

Berikut adalah faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal:

Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal

No.	Faktor	Deskripsi
	Internal	
1	**Visi, Misi, dan Nilai**	Pandangan, tujuan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pimpinan mempengaruhi kebijakan dan pendekatan dalam pengelolaan pendidikan formal.[179]
2	**Kepemimpinan**	Gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial mempengaruhi efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan formal.[180]
3	**Kualifikasi dan Kompetensi**	Kualifikasi pendidikan, pengalaman, kompetensi manajerial mempengaruhi kemampuan dalam mengelola lembaga pendidikan.[181]
4	**Komitmen dan Motivasi**	Tingkat komitmen dan motivasi terhadap pendidikan formal mempengaruhi upaya dalam meningkatkan kualitas dan prestasi lembaga.[182]
5	**Struktur Organisasi**	Bagaimana struktur organisasi dibentuk dan dijalankan memengaruhi otoritas dan cara pengambilan keputusan.[183]
6	**Sumber Daya Manusia**	Ketersediaan dan kualitas staf pendidik dan tenaga administratif memengaruhi kemampuan dalam

AR-RANIRY

[179] Nopi Sari and Nur Arifah Hanafiah, "MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM UPAYA PEMBENTUKAN KARAKTER," *IEMJ : Islamic Education Management Journal* 1, no. 1 (2023): 13–25.

[180] Zubaidi Zubaidi and Zubairi Zubairi, "KORELASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DENGAN MOTIVASI GURU MI DI KOTA TANGERANG," *Jurnal Asy-Syukriyyah* 23, no. 2 (2022): 234–46, https://doi.org/10.36769/asy.v23i2.265.

[181] Syarafudin and Hastuti Diah Ikawati, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalisme Guru," *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)* 1, no. 2 (2020): 47–51, https://doi.org/10.36312/jcm.v1i2.87.

[182] A. Mustika Abidin, "Pengaruh Penerapan Kegiatan Keagamaan Di Lembaga Pendidikan Formal Terhadap Peningkatan Kecerdasan Spiritual Anak," *An-Nisa* 12, no. 1 (2019): 570–82, https://doi.org/10.30863/annisa.v12i1.452.

[183] Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategis*, in *Widya Gama Press* (2019).

		mencapai tujuan pendidikan.[184]
Eksternal		
7	**Regulasi Pendidikan**	Kebijakan dan regulasi pemerintah terkait pendidikan membatasi atau mendukung kebijakan dan keputusan pimpinan.[185]
8	**Tekanan Sosial**	Tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pendidikan formal memengaruhi kebijakan dan tindakan pimpinan.[186]
9	**Situasi Ekonomi**	Kondisi ekonomi lokal dan nasional memengaruhi ketersediaan sumber daya keuangan yang dialokasikan untuk pendidikan formal.[187]
10	**Tingkat Teknologi**	Kemajuan teknologi. Mempengaruhi cara pengelolaan dan penyampaian pendidikan formal di pondok pesantren terpadu.
11	**Kondisi Sosial-Budaya**	Nilai-nilai, norma, dan budaya lokal mempengaruhi cara pengelolaan lembaga pendidikan formal.[188]
12	**Tingkat Persaingan**	Persaingan dengan lembaga pendidikan lainnya di sekitar memengaruhi strategi pengelolaan pendidikan formal di pondok pesantren.[189]

[184] Mohammad Muspawi and Hafizahtul Robi'ah, "Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Dalam Peningkatan Pelayanan," *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 4, no. 3 (2020): 232–39, https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p232.

[185] Oki Suhartono, "Kebijakan Merdeka Belajar Dalam Pelaksanaan Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19," *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2021), https://doi.org/10.18860/rosikhun.v1i1.13897.

[186] Dr. Denny Kodrat, "URGENSI PERUBAHAN POLA PIKIR DALAM MEMBANGUN PENDIDIKAN BERMUTU," *Jurnal Kajian Peradaban Islam* 2, no. 1 (2019): 1–6, https://doi.org/10.47076/jkpis.v2i1.23.

[187] Badrut Tamam, "Reorientasi Pendanaan Pendidikan Dalam Membangun Mutu Sekolah," *Kajian Islam Dan Masyarakat* 29, no. 2 (2018): 35–48.

[188] Diana Nirva, "MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS BUDAYA LOKAL LAMPUNG (Analisis Eksploratif Mencari Basis Filosofis)," *Jurnal Studi Keislaman* 12, no. 1 (2012): 183–208.

[189] Abdul Kholiq Syafa'at et al., "STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN DALAM ERA GLOBALISASI DI KABUPATEN BANYUWANGI," *INFERENSI* 6, no. 2 (2015): 245, https://doi.org/10.18326/infsl3.v8i1.245-269.

13	**Dukungan dan Kerjasama**	Dukungan dari pemerintah, LSM, komunitas lokal, dan lembaga lain memperkuat otoritas dan kemampuan pimpinan dalam mengelola pendidikan formal.[190]

[190] Mochamad Chazienul Ulum and Niken Lastiti Veri Anggaini, *Community Empowerment: Teori Dan Praktik Pemberdayaan Komunitas*, 2020, 1–122.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan pendekatan naturalistik untuk mencari dan menemukan pengertian dan pemahaman tentang fenomena mengenai apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata secara alamiah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi situs, yaitu salah satu strategi dalam penelitian kualitatif yang melibatkan pengumpulan data dari beberapa lokasi atau situs yang berbeda, tetapi memiliki kesamaan tertentu dalam fenomena yang diteliti. Pendekatan ini digunakan untuk menggali variasi dan kesamaan antar situs, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih holistik dan mendalam.[191]

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan multi situs yang dipilih untuk memahami bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar dikelola dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan formal di Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar (AM), Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani (IQ), dan Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh (DQA). Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap kesamaan dan variasi praktik di masing-masing lokasi. Fokus penelitian meliputi 1) pemahaman terhadap bentuk otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal yaitu Madrasah Tsanawiyah, dan 2) identifikasi strategi yang diterapkan pimpinan pesantren, serta pengungkapan pengaruh konteks sosial, budaya, dan agama terhadap pola kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan. Pemilihan lokasi didasarkan pada kriteria penerapan sistem terpadu antara pendidikan agama dan umum, serta variasi dalam konteks sosial, budaya, dan geografis untuk memungkinkan analisis komparatif.

[191] Cynthia M. LaFond et al., "Using a Cascading Approach to Improve Multisite Study Procedures," *Nursing Research* 72, no. 5 (2023): 377–85, https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000665.

3.1.1 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dilapangan merupakan suatu keharusan karena dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen penelitian yang utama. Untuk itu, peneliti harus hadir sendiri di lapangan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam situasi yang sesungguhnya. Selain itu, peneliti harus sadar bahwa dirinya merupakan perencana,pelaksana pengumpulan data, dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian.[192] Kedudukan peneliti dalam penelitian ini sebagai instrumen penelitian dimaksudkan sebagai alat pengumpul data. Selain itu, peneliti juga harus mengikuti proses pelaksanaan otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar. Ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses dan mendeskripsikan, dan memanfaatkan kesempatan mencari respons yang tidak lazim atau idiosinkratik.

3.1.2 Sumber Penelitian

Sumber dalam penelitian dibagi menjadi dua, yaitu sumber penelitian primer dan sumber penelitian sekunder (lihat tabel 3). Teknik sampel dilakukan secara *purposive*, yakni penarikan sampel berdasarkan kebutuhan dan konteks masalah penelitian.[193] Dipilihnya teknik purposive sampling karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, dimana generalisasi terhadap populasi tidak diperlukan. Teknik sampling pada kualitatif jelas berbeda dengan penelitian non-kualitatif, karena pemilihan sampel pada penelitian kualitatif didasarkan pada paradigma alamiah yang dimaksudkan untuk memilih sejumlah kecil dan tidak harus representatif, dengan tujuan untuk mengarah kepada pemahaman secara mendalam. [194]

---

[192] J. Moleong L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*, in *Rake Sarasin*, no. Maret (2022).

[193] Sharlene Nagy Hesse Biber, *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*, in *Qualitative Social Work*, vol. 11, no. 2 (The Guilford Press, 2012), https://doi.org/10.1177/1473325011433761b.

[194] L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif.*

Tabel 3. Sumber Penelitian

No	Kategori	Jenis Sumber	Rincian Sumber
1	Sumber Primer	Informan	1) Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar 2) Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh 3) Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani 4) Kepala MTs/SMP 5) Pengurus Yayasan
2	Sumber Primer	Dokumen	1) Dokumen kurikulum 2) Dokumen struktur organisasi 3) Dokumen visi, misi, dan tujuan pendidikan 4) Laporan evaluasi pembelajaran 5) Notulensi rapat 6) Dokumentasi rapat
3	Sumber Primer	Observasi	1) Ketersediaan struktur organisasi 2) Interaksi antar anggota organisasi 3) Pelaksanaan kegiatan rapat 4) Kebijakan harian 5) Pertemuan atau rapat rutin
4	Sumber Sekunder	Website Resmi	1) Website resmi Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar 2) Website resmi Pondok

			Pesantren Terpadu Insan Qur'ani 3) Website resmi Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh
5	Sumber Sekunder	Media Sosial	Akun media sosial resmi Pondok Pesantren Terpadu

3.1.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.[195] Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

3.1.3.1 Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaandan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan terkait penelitian.[196] Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara dilakukan pada pimpinan Pondok Pesantren Terpadu, yaitu Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Modern Al-Manar Aceh Besar, Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Darul Quran Aceh, dan Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani Aceh Besar.

3.1.3.2 Observasi Partisispatif

Observasi langsung sering juga disebut obeservasi partisipatif. Peneliti berperan aktif dalam lokasi studi, sehingga benar-benar terlibat dalam kegiatan

[195] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Alfabeta, 2022).
[196] L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif.*

yang ditelitinya.[197] Peneliti mengamati secara langsung, baik secara formal, maupun informal. Kegiatan pengamatan dilakukan dengan tiga tahap yaitu (a) pengamatan deskriptif; pengamatan untuk mengeksplorasi data secara umum; (b) pengamatan terfokus; pengamatan untuk menunjang analisis; (c) pengamatan terseleksi; pengamatan untuk menunjang komponen.

Tipe penulisan catatan lapangan atau observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cryptic Jottings*, yaitu catatan singkat yang ditulis secara langsung saat wawancara atau obeservasi berlangsung.[198] Catatan ini biasanya berupa potongan informasi penting, kata kunci, atau frasa singkat yang akan membantu peneliti mengingat situasi, peristiwa, atau informasi spesifik setelah wawancara atau observasi selesai. Tujuannya adalah untuk menstimulir ingatan peneliti agar mempermudah proses pencatatan lengkap nantinya. Tipe penulisan ini selalu dibuat sesingkat mungkin dan pada waktu yang pantas untuk mencatat.

3.1.3.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan atau merumuskan keterangan-keterangan mengenai peristiwa tersebut. Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulandata dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.[199] Dokumentasi dalam penelitian ini adalah dokumen kurikulum, dokumen struktur organisasi, dokumen visi, misi, dan tujuan pendidikan, laporan evaluasi pembelajaran, notulensi rapat, dan dokumentasi rapat.

3.1.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo versi 12.6, yang merupakan alat khusus untuk analisis data kualitatif. Penggunaan NVivo dipilih karena kemampuannya untuk mengorganisasi,

[197] L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*.
[198] Tim Ebizmark Press, *Modul Pelatihan Sukses: Penelitian Kualitatif Dengan AI Dan Ms. Office* (PT Ebiz Prima Nusa, 2024).
[199] Sukmadinata and Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan* (Rosdakarya, 2007).

mengelola, dan menganalisis data wawancara secara lebih sistematis dan terstruktur, serta membantu dalam mengidentifikasi pola dan tema-tema utama dalam data secara objektif. NVivo mendukung penelitian kualitatif yang melibatkan data teks dalam jumlah besar, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan cara yang lebih efisien dan mendalam. Berikut adalah tahapan-tahapan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan NVivo dalam penelitian ini.

3.1.4.1 Transkripsi Data Wawancara

Data yang diperoleh dari wawancara dengan pimpinan pondok pesantren terpadu, kepala MTs/SMP, dan perwakilan yayasan di Kabupaten Aceh Besar, direkam dan kemudian ditranskripsikan dalam bentuk teks. Proses transkripsi ini bertujuan untuk memastikan keakuratan informasi yang diperoleh dari masing-masing informan. Transkrip wawancara kemudian dikategorikan berdasarkan peran informan—pimpinan pondok pesantren terpadu, kepala MTs/SMP, dan perwakilan yayasan—dan berdasarkan fokus wawancara, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan pendidikan formal di pondok pesantren terpadu di Pondok Pesantren Terpadu.

3.1.4.2 *Import Data* ke dalam NVivo

Tahap awal yang paling krusial dalam digitalisasi data kualitatif adalah transformasi transkrip mentah menjadi *Internal Sources* yang terstruktur di dalam lingkungan NVivo. Peneliti harus melakukan *data cleaning* pada transkrip wawancara untuk memastikan konsistensi format sebelum proses impor dilakukan. Penggunaan fitur *File Classification* sangat aplikatif di sini; peneliti tidak hanya memasukkan teks, tetapi juga menyematkan metadata informan (seperti usia, jabatan, dan masa kerja) sebagai *attributes*. Langkah ini memungkinkan peneliti untuk melakukan *Cross-Tabulation Query* di tahap lanjut, misalnya membandingkan persepsi antara pimpinan dayah dengan guru senior secara otomatis dan akurat.[200]

[200] Pat Bazeley and Kristi Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo*, 2nd ed. (SAGE Publications, 2013).

Organisasi data di dalam NVivo harus mencerminkan desain penelitian yang sistematis melalui skema *folders* dan *sets*. Secara aplikatif, setiap transkrip wawancara, catatan lapangan (*field notes*), dan dokumen kebijakan pesantren diintegrasikan ke dalam satu basis data untuk mendukung teknik triangulasi data. Peneliti menggunakan fitur *Annotations* untuk mencatat refleksi awal atau fenomena unik yang muncul saat proses impor berlangsung. Hal ini penting untuk menjaga jejak audit (*audit trail*) yang transparan, sehingga setiap temuan dalam disertasi dapat ditarik kembali ke sumber data aslinya dengan validitas yang tinggi.[201]

Efektivitas penggunaan NVivo dalam penelitian ini terletak pada kemampuan peneliti mengelola hubungan antar data melalui *Memos* dan *See Also Links*. Setelah data diimpor dan dikelompokkan, peneliti mulai membangun keterkaitan konseptual yang menghubungkan satu kutipan wawancara dengan dokumen literatur atau regulasi terkait yang telah diimpor sebelumnya. Pendekatan ini memastikan bahwa proses *coding* tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan selalu terhubung dengan konteks teoretis dan empiris yang lebih luas. Melalui visualisasi *Project Map*, peneliti dapat memantau perkembangan struktur kategori secara dinamis, yang sangat membantu dalam menyusun kerangka konseptual temuan penelitian secara orisinal.[202]

3.1.4.3 Proses *Coding* dan Kategorisasi Data

Proses analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan melalui skema pengkodean sistematis untuk mereduksi data mentah menjadi unit-unit makna yang bermakna. Penggunaan NVivo memfasilitasi peneliti dalam mengelola fragmen data yang masif dari transkrip wawancara mengenai pengelolaan pendidikan formal di Pesantren Terpadu. Langkah-langkah pengkodean dilakukan secara bertahap,

[201] Kristi Jackson and Pat Bazeley, *Qualitative Data Analysis with NVivo*, 3rd ed. (SAGE Publications, 2019).

[202] Catherine Maher et al., "Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design-Thinking Approach to Coding Combined With NVivo," *International Journal of Qualitative Methods* 17, no. 1 (2018): 1–13, https://doi.org/10.1177/1609406918786362.

mulai dari identifikasi fenomena dasar hingga penemuan tema inti yang menjawab pertanyaan penelitian.[203]

3.1.4.3.1 *Open Coding*

Pada tahap *open coding*, peneliti melakukan dekonstruksi data dengan membaca baris demi baris transkrip untuk mengidentifikasi konsep-konsep awal yang muncul secara spontan dari lapangan (*in-vivo codes*). Secara aplikatif dalam NVivo, peneliti membuat *nodes* (kode) untuk setiap pernyataan informan yang relevan dengan peran pimpinan pesantren, seperti "koordinasi kurikulum", "rekrutmen guru", atau "nilai-nilai *dayah*". Proses ini bersifat eksploratif dan terbuka, di mana peneliti memberikan label pada segmen teks tanpa dibatasi oleh kerangka teori yang kaku.[204]

Peneliti memanfaatkan fitur *Quick Coding* dan *Word Frequency Query* di NVivo untuk membantu mendeteksi kata kunci yang dominan muncul dalam narasi informan. Setiap konsep yang ditemukan diberi definisi operasional di bagian *description node* untuk menjaga konsistensi makna selama proses analisis berlangsung. Langkah ini sangat krusial dalam disertasi untuk memastikan bahwa setiap kode memiliki dasar empiris yang kuat dan tidak bersifat subjektif, sehingga meningkatkan reliabilitas data kualitatif sejak tahap awal.[205]

Proses *open coding* berakhir ketika peneliti mencapai saturasi data, di mana tidak ada lagi kode baru yang muncul dari sisa transkrip yang ada. Seluruh kode awal ini kemudian diorganisir dalam sebuah daftar besar yang mencerminkan keragaman fenomena di lokasi penelitian. Peneliti menggunakan fitur *Coding Stripes* di NVivo untuk memantau sejauh mana data telah terwakili oleh kode-kode tersebut. Hal ini memberikan gambaran visual bagi peneliti mengenai densitas data pada setiap aspek pengelolaan yang sedang diteliti.[206]

---

[203] Bazeley and Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.

[204] Juliet Corbin and Anselm Strauss, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 4th ed. (SAGE Publications, 2014).

[205] Jackson and Bazeley, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.

[206] Maher et al., "Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design-Thinking Approach to Coding Combined With NVivo."

3.1.4.3.2 *Axial Coding*

Memasuki tahap *axial coding*, peneliti mulai mengorganisir kode-kode yang dihasilkan dari tahap sebelumnya ke dalam kategori dan sub-kategori yang lebih luas berdasarkan keterkaitan maknanya. Secara aplikatif, peneliti melakukan teknik *drag and drop* pada *nodes* di NVivo untuk membentuk struktur hierarkis (*parent and child nodes*). Misalnya, kode "rapat mingguan" dan "pembagian jadwal mengajar" dikelompokkan ke dalam kategori besar "Pengorganisasian Pendidikan". Proses ini bertujuan untuk melihat hubungan antara kategori-kategori tersebut dalam kerangka indikator pengelolaan.[207]

Dalam disertasi ini, *axial coding* difokuskan pada sinkronisasi antara temuan lapangan dengan teori manajemen pesantren terpadu. Peneliti menggunakan fitur *Relationship Coding* di NVivo untuk memetakan bagaimana satu kategori mempengaruhi kategori lainnya, misalnya bagaimana "Visi Kiai" mempengaruhi "Perencanaan Strategis Sekolah". Penggunaan skema hubungan ini membantu peneliti memahami struktur kausalitas dan konteks yang melatarbelakangi tindakan pimpinan pesantren dalam mengelola lembaga formal di lingkungan dayah.[208]

Analisis pada tahap ini didukung dengan visualisasi *Concept Map* di NVivo untuk memverifikasi validitas hubungan antar kategori secara logis. Peneliti secara aktif melakukan perbandingan antar-data (*constant comparative method*) untuk memastikan bahwa setiap kategori memiliki atribut yang jelas dan berbeda satu sama lain. Melalui teknik ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola manajerial yang unik di Aceh Besar, yang kemudian menjadi dasar bagi pengembangan proposisi penelitian.[209]

3.1.4.3.3 *Selective Coding*

Tahap akhir yaitu *selective coding* melibatkan proses integrasi dan penyempurnaan kategori untuk menemukan tema utama atau *core category* yang

---

[207] Johnny Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 4th ed. (SAGE Publications, 2021).

[208] Bazeley and Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.

[209] Corbin and Strauss, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.

menjadi inti dari disertasi ini. Peneliti menyaring seluruh data untuk menemukan "benang merah" yang menghubungkan seluruh aspek pengelolaan di pesantren terpadu. Secara teknis di NVivo, peneliti sering kali menggunakan fitur *Query Matrix Coding* untuk melihat irisan antara tema-tema utama dengan karakteristik informan, guna menemukan penjelasan yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti.[210]

Penelitian pada tahap ini bertujuan untuk membangun model atau teori substantif mengenai pengelolaan pesantren terpadu. Tema-tema selektif yang muncul, seperti "Kepemimpinan Integratif" atau "Manajemen Berbasis Syariat", menjadi pondasi dalam penyusunan bab hasil dan pembahasan. Peneliti menyusun *memos* analitik di NVivo yang merangkum pemikiran kritis dan interpretasi terhadap hubungan antar tema, yang nantinya akan dikonversikan menjadi narasi pembahasan dalam disertasi.[211]

Keberhasilan *selective coding* diukur dari kemampuannya menjawab rumusan masalah secara komprehensif. NVivo mendukung tahap ini dengan memfasilitasi pembuatan diagram akhir atau *Project Map* yang merangkum keseluruhan temuan penelitian secara visual. Dengan demikian, peneliti dapat mempresentasikan temuan disertasi dengan bukti audit yang kuat, di mana setiap kesimpulan didukung oleh data yang telah terorganisir secara sistematis melalui tiga tahap pengkodean tersebut.[212]

3.1.4.4 Visualisasi dan Penggunaan Fitur NVivo untuk Analisis Tematik

Visualisasi dalam NVivo bukan sekadar elemen estetika, melainkan instrumen analitis yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi struktur data kualitatif secara multidimensi. Setelah fase pengkodean selesai, peneliti menggunakan fitur visualisasi untuk mensintesis ribuan fragmen data menjadi pola yang bermakna. Langkah ini krusial dalam disertasi untuk menunjukkan transparansi proses analisis, di mana pembaca dapat melihat bagaimana tema-tema

[210] Jackson and Bazeley, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.
[211] Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*.
[212] Maher et al., "Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design-Thinking Approach to Coding Combined With NVivo."

besar dibangun dari data dasar. Melalui visualisasi, peneliti dapat mengidentifikasi inkonsistensi atau celah data yang mungkin terlewatkan selama proses pengkodean manual.[213]

Fitur *Hierarchy Chart of Nodes* diaplikasikan untuk merepresentasikan arsitektur konseptual dari temuan penelitian. Secara operasional, fitur ini menampilkan *Parent Nodes* (seperti Perencanaan Pendidikan) dan *Child Nodes* (seperti Rapat Kerja atau Penyusunan RKAS) dalam bentuk blok visual yang ukurannya mencerminkan densitas data atau jumlah referensi pengkodean. Dalam konteks pengelolaan pesantren terpadu di Aceh Besar, visualisasi ini sangat membantu peneliti untuk secara instan melihat aspek manajerial mana yang paling dominan didiskusikan oleh para informan, sehingga memberikan petunjuk awal mengenai prioritas kebijakan di lembaga tersebut.[214]

Selanjutnya, peneliti menggunakan *Matrix Coding Query* sebagai alat analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) yang sangat kuat. Fitur ini bekerja dengan menyilangkan tema-tema tertentu (Nodes) terhadap karakteristik informan (Attributes), seperti jabatan atau latar belakang pendidikan kiai. Secara aplikatif, peneliti dapat memvisualisasikan bagaimana persepsi mengenai "integrasi kurikulum" berbeda antara kelompok manajemen madrasah dan manajemen dayah. Matriks ini menghasilkan pola frekuensi dan irisan data yang menjadi basis empiris dalam bab pembahasan disertasi untuk menjelaskan dinamika peran masing-masing pemangku kepentingan.[215]

Selain matriks dan hierarki, peneliti memanfaatkan *Project Map* dan *Concept Map* untuk memodelkan hubungan kausalitas atau pengaruh antar variabel yang ditemukan di lapangan. Fitur ini memungkinkan peneliti untuk menghubungkan satu tema dengan tema lainnya secara grafis, disertai dengan bukti kutipan wawancara yang mendukung hubungan tersebut. Penggunaan peta konsep ini sangat krusial dalam membangun teori substantif dalam disertasi, karena peneliti

[213] Bazeley and Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.
[214] Jackson and Bazeley, *Qualitative Data Analysis with NVivo*.
[215] Maher et al., "Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design-Thinking Approach to Coding Combined With NVivo."

dapat menunjukkan secara visual bagaimana sistem nilai pesantren mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program pendidikan formal secara sistematis.[216]

Terakhir, seluruh hasil visualisasi ini berfungsi sebagai bukti orisinalitas dan validitas analisis data kualitatif (*trustworthiness*). NVivo memungkinkan peneliti untuk mengekspor visualisasi tersebut ke dalam draf disertasi dengan tetap menjaga tautan ke data mentah (*drill-down capability*). Hal ini memastikan bahwa setiap kesimpulan yang diambil dalam pembahasan memiliki rekam jejak yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan mengintegrasikan berbagai fitur visualisasi ini, peneliti mampu menyajikan temuan penelitian yang kompleks mengenai manajemen pesantren menjadi narasi yang lebih mudah dipahami dan memiliki landasan data yang solid.[217]

3.1.4.5 Justifikasi Penggunaan NVivo

Penggunaan *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) seperti NVivo dalam penelitian ini merupakan langkah strategis untuk menjamin kedalaman analisis dan manajemen data yang akuntabel. NVivo tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu teknis, tetapi juga sebagai platform integratif yang memperkuat proses metodologis dalam mengelola kompleksitas informasi di Pesantren Terpadu. Dengan menggunakan NVivo, peneliti dapat melampaui analisis manual yang cenderung fragmentaris, beralih ke pendekatan yang lebih sitematis dalam mengeksplorasi hubungan antar fenomena manajerial.[218]

3.1.4.5.1 Kemudahan dalam Mengelola Data Kualitatif

Digitalisasi data kualitatif melalui NVivo memungkinkan peneliti untuk mengorganisir volume informasi yang besar dari berbagai sumber, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen administratif dalam satu basis data terpusat. Secara aplikatif, kemudahan ini terlihat pada fitur *automated coding* yang

[216] Corbin and Strauss, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.

[217] Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*.

[218] Christina Silver and Ann Lewins, *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*, 2nd ed. (SAGE Publications, 2014).

dapat digunakan untuk menyaring pola awal secara cepat, serta *manual coding* yang memberikan kontrol penuh bagi peneliti untuk melakukan interpretasi mendalam. Kemampuan NVivo dalam menyatukan berbagai format data memastikan bahwa tidak ada informasi penting yang terabaikan selama proses reduksi data berlangsung.[219]

Struktur manajemen data di NVivo mendukung peneliti dalam menjaga alur kerja yang rapi melalui sistem *Folders* dan *Classification*. Peneliti dapat dengan mudah melacak asal-usul setiap fragmen data kembali ke konteks informannya, yang sangat krusial dalam penelitian disertasi untuk menghindari generalisasi yang bias. Efisiensi ini memungkinkan peneliti untuk mengalokasikan waktu lebih banyak pada analisis teoretis dan abstraksi konseptual, daripada menghabiskan energi pada tugas-tugas administratif penataan kertas kerja secara fisik.[220]

Penggunaan NVivo juga mempermudah proses perbandingan antar kasus atau lokasi penelitian yang berbeda di Aceh Besar. Peneliti dapat menggunakan fitur *Sets* untuk mengelompokkan data berdasarkan karakteristik tertentu, memfasilitasi analisis komparatif yang tajam tanpa harus membuka ulang seluruh tumpukan data manual. Keunggulan pengelolaan ini memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk melakukan iterasi analisis secara dinamis seiring dengan berkembangnya pemahaman peneliti terhadap realitas di lapangan.[221]

3.1.4.5.2 Meningkatkan Akurasi dan Transparansi

NVivo secara signifikan meningkatkan akurasi analisis melalui mekanisme pengkodean yang konsisten dan terukur. Fitur *Query* memungkinkan peneliti untuk memverifikasi temuan dengan menguji hubungan antar kode secara empiris, sehingga mengurangi subjektivitas peneliti yang berlebihan. Dalam standar disertasi, akurasi ini sangat penting untuk membuktikan bahwa kesimpulan yang diambil didasarkan pada distribusi data yang nyata, bukan sekadar kesan intuitif dari peneliti saat berada di lapangan.[222]

---

[219] Graham R. Gibbs, *Analyzing Qualitative Data*, 2nd ed. (SAGE Publications, 2018).
[220] T. M. Paulus et al., *Digital Tools for Qualitative Research* (SAGE Publications, 2017).
[221] Silver and Lewins, *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*.
[222] Gibbs, *Analyzing Qualitative Data*.

Transparansi dalam penelitian ini dijamin melalui fitur *Log Project* dan *Memo* yang mencatat setiap langkah analitis yang dilakukan oleh peneliti. Jejak audit (*audit trail*) yang dihasilkan secara otomatis oleh NVivo memungkinkan pihak eksternal, seperti pembimbing atau penguji, untuk meninjau bagaimana sebuah tema dibangun dari data mentah. Hal ini memberikan nilai tambah pada kualitas disertasi karena proses intelektual peneliti terdokumentasi dengan baik, sehingga memperkuat aspek orisinalitas dan integritas riset.[223]

Secara aplikatif, peneliti menggunakan *Framework Matrices* untuk memetakan kutipan wawancara langsung terhadap tema-tema penelitian secara transparan. Matriks ini menjadi bukti visual yang kuat dalam pembahasan bahwa setiap argumen yang diajukan memiliki landasan kutipan dari informan yang relevan. Akurasi dan transparansi yang ditawarkan oleh NVivo ini menjadi landasan bagi peneliti untuk mempertahankan temuan penelitian di hadapan audiens akademik dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.[224]

3.1.4.5.3 Visualisasi Data yang Jelas

Kemampuan visualisasi NVivo membantu peneliti dalam mempresentasikan struktur data yang kompleks menjadi diagram yang mudah dipahami. Fitur seperti *Cluster Analysis* dan *Sunburst Charts* memberikan gambaran visual mengenai keterkaitan antar tema atau kemiripan antar kata kunci yang muncul secara dominan. Bagi pembaca disertasi, visualisasi ini bertindak sebagai alat bantu navigasi untuk memahami peta besar temuan penelitian mengenai pengelolaan pesantren sebelum masuk ke dalam detail naratif yang panjang.[225]

Visualisasi ini juga berfungsi sebagai alat analisis mandiri bagi peneliti untuk mendeteksi anomali atau pola unik dalam data. Misalnya, melalui *Explore Diagram*, peneliti dapat melihat secara visual koneksi antara seorang pimpinan dayah dengan seluruh tema pengelolaannya. Pola-pola visual ini sering kali memicu wawasan baru yang mungkin tidak terlihat melalui pembacaan teks biasa, sehingga

[223] Paulus et al., *Digital Tools for Qualitative Research*.
[224] Silver and Lewins, *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*.
[225] Gibbs, *Analyzing Qualitative Data*.

membantu peneliti dalam merumuskan proposisi penelitian yang lebih mendalam dan inovatif.[226]

Secara aplikatif dalam disertasi, peneliti menyisipkan peta konsep (*Concept Maps*) yang dihasilkan oleh NVivo ke dalam bab hasil untuk mengilustrasikan model pengelolaan yang ditemukan. Visualisasi ini mempermudah penyampaian argumen mengenai integrasi pendidikan formal dan dayah, di mana setiap garis hubungan mewakili bukti empiris yang ada di basis data. Dengan demikian, visualisasi bukan hanya sekadar ilustrasi, melainkan representasi grafis dari logika berpikir peneliti yang berbasis data.[227]

3.1.4.5.4 Fleksibilitas dalam Mengorganisir Data

Fleksibilitas NVivo terletak pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan berbagai metode analisis kualitatif, baik itu analisis tematik, fenomenologi, maupun *Grounded Theory*. Peneliti dapat secara bebas melakukan reorganisasi *nodes* seiring dengan ditemukannya makna baru dalam data tanpa khawatir merusak struktur yang sudah ada. Sifat NVivo yang non-linear mendukung proses berpikir kreatif peneliti yang sering kali harus kembali ke data mentah setelah melakukan abstraksi awal.[228]

Peneliti memanfaatkan fitur *Collections* dan *Smart Filters* untuk mengorganisir data berdasarkan pertanyaan penelitian yang spesifik. Secara aplikatif, hal ini memungkinkan peneliti untuk fokus pada satu aspek pengelolaan, misalnya "Fungsi Perencanaan", dan melihat seluruh data terkait secara eksklusif. Fleksibilitas ini memastikan bahwa analisis tetap fokus dan tidak melebar ke arah yang tidak relevan, sehingga menjaga konsistensi alur argumen dalam disertasi dari bab ke bab.[229]

Selain itu, fleksibilitas ini mencakup kemampuan kolaborasi dan integrasi dengan alat penelitian lainnya. Peneliti dapat mengimpor referensi dari manajer bibliografi (seperti Mendeley atau Zotero) ke dalam NVivo untuk melakukan

---

[226] Paulus et al., *Digital Tools for Qualitative Research*.
[227] Silver and Lewins, *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*.
[228] Gibbs, *Analyzing Qualitative Data*.
[229] Paulus et al., *Digital Tools for Qualitative Research*.

tinjauan literatur yang terintegrasi dengan data lapangan. Pendekatan holistik dalam mengorganisir data ini memastikan bahwa disertasi yang disusun memiliki jalinan yang kuat antara teori yang ada dengan fakta baru yang ditemukan di pesantren terpadu di Aceh Besar.[230]

3.1.5 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan pilar utama yang menentukan kualitas dan kepercayaan terhadap temuan penelitian kualitatif. Dalam riset mengenai manajemen pesantren, peneliti harus mampu membuktikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mewakili realitas yang ada di lapangan. Keabsahan ini tidak diukur dengan angka statistik, melainkan melalui ketajaman metodologis yang memastikan bahwa suara informan telah ditangkap dan diinterpretasikan secara jujur dan mendalam.[231]

Peneliti menerapkan kriteria *Credibility* (kredibilitas) melalui teknik triangulasi dan observasi yang berkepanjangan di lokasi penelitian. Secara aplikatif, kredibilitas diuji dengan melakukan *member check*, yaitu mendiskusikan kembali temuan awal dengan informan pimpinan pesantren untuk memastikan keakuratan interpretasi peneliti. Langkah ini penting dalam disertasi untuk menepis kemungkinan bias subjektif dan menjamin bahwa "kebenaran" yang dilaporkan adalah kebenaran yang diakui oleh para pelaku di lapangan.[232]

Kriteria *Dependability* (kebergantungan) dan *Confirmability* (kepastian) dicapai melalui dokumentasi jejak audit yang rinci menggunakan NVivo. Peneliti memastikan bahwa setiap langkah penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan, dapat dilacak kebenarannya. Sementara itu, *Transferability* (keteralihan) dibangun dengan menyediakan deskripsi tebal (*thick description*) mengenai konteks Pesantren Terpadu di Aceh Besar, sehingga pembaca dapat

[230] Silver and Lewins, *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*.
[231] Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *The Constructivist Credo* (Left Coast Press, 2013).
[232] John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (SAGE Publications, 2018).

menilai sejauh mana temuan penelitian ini dapat diaplikasikan pada konteks pesantren di wilayah lain.[233]

3.1.5.1 *Credibility* (Kepercayaan)

Kredibilitas merupakan kriteria utama untuk menjamin bahwa hasil penelitian kualitatif selaras dengan realitas yang dipelajari di lapangan. Dalam konteks disertasi ini, kredibilitas memastikan bahwa narasi mengenai pengelolaan pondok pesantren terpadu di Aceh Besar benar-benar merepresentasikan pengalaman dan perspektif para informan. Peneliti tidak hanya mengandalkan satu sumber, melainkan melakukan keterlibatan yang mendalam (*prolonged engagement*) untuk memahami nuansa budaya dan sistem manajerial pesantren yang unik, sehingga menghindari kesimpulan yang prematur atau dangkal.[234]

Secara aplikatif, kredibilitas dicapai melalui teknik triangulasi yang komprehensif. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan pimpinan dayah, kepala madrasah, dan dewan guru untuk menemukan titik temu informasi. Triangulasi teknik diaplikasikan dengan mengecek konsistensi data antara hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif di lingkungan pesantren, dan telaah dokumen regulasi internal. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengamatan pada periode yang berbeda, misalnya saat perencanaan tahunan dan saat evaluasi semester, guna memastikan konsistensi perilaku manajerial.[235]

Selain triangulasi, peneliti melakukan *member checking* untuk memverifikasi keakuratan interpretasi data. Segala temuan awal dan draf analisis dikonsultasikan kembali kepada informan kunci (kiai/pimpinan) untuk mendapatkan konfirmasi apakah temuan tersebut sudah sesuai dengan maksud mereka. Langkah ini krusial dalam disertasi untuk meminimalisir bias subjektif peneliti dan meningkatkan integritas hasil penelitian. Dengan pengujian yang ketat ini, temuan penelitian

[233] Lincoln and Guba, *The Constructivist Credo*.

[234] Creswell and Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.

[235] Uwe Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, 6th ed. (SAGE Publications, 2018).

memiliki derajat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.[236]

3.1.5.2 *Dependability* (Kebergantungan)

Dependability atau kebergantungan dalam penelitian kualitatif sejajar dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, namun difokuskan pada konsistensi proses penelitian. Kriteria ini menuntut peneliti untuk mendokumentasikan setiap perubahan yang terjadi di lapangan dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi arah analisis. Dalam disertasi, *dependability* dibuktikan dengan adanya laporan rekam jejak penelitian yang transparan, mulai dari penetapan fokus, pemilihan informan, hingga teknik analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo.[237]

Untuk menguji *dependability*, peneliti melakukan audit ketergantungan (*dependability audit*) yang melibatkan pihak eksternal atau pembimbing sebagai auditor independen. Auditor meninjau seluruh log aktivitas penelitian untuk memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik didukung oleh data primer yang relevan. Proses ini memastikan bahwa jika peneliti lain melakukan inkuiri yang sama dengan data yang sama, mereka akan menemukan pola yang serupa. Konsistensi prosedural ini menjadi jaminan bahwa temuan penelitian bukan merupakan hasil kebetulan, melainkan hasil dari metodologi yang disiplin.[238]

Secara aplikatif, peneliti memanfaatkan fitur *Log Project* di NVivo untuk mencatat sejarah perkembangan pengkodean dan memo analitik. Setiap pergeseran kategori atau penambahan sub-tema didokumentasikan alasannya dalam catatan memo. Dokumentasi digital ini memudahkan proses audit dan memberikan bukti kuat bahwa analisis dilakukan secara ajeg. Dengan menjaga *dependability*, peneliti memberikan jaminan bahwa proses riset tetap berada pada koridor ilmiah meskipun menghadapi dinamika lapangan yang kompleks di pesantren.[239]

---

[236] Lorelli S. Nowell et al., "Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria," *International Journal of Qualitative Methods* 16, no. 1 (2017): 1–13, https://doi.org/10.1177/1609406917733847.

[237] Lincoln and Guba, *The Constructivist Credo*.

[238] Nowell et al., "Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria."

[239] Flick, *An Introduction to Qualitative Research*.

3.1.5.3 *Confirmability* (Kepastian)

Confirmability berkaitan dengan objektivitas hasil penelitian, di mana temuan harus benar-benar berasal dari data lapangan dan bukan sekadar proyeksi imajinasi atau prasangka peneliti. Uji kepastian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa interpretasi yang disajikan dalam disertasi didasarkan pada bukti nyata yang dapat dilacak kembali ke sumber aslinya. Dalam penelitian kualitatif, netralitas peneliti sangat ditekankan agar hasil riset tidak terdistorsi oleh kepentingan pribadi atau keberpihakan ideologis tertentu.[240]

Proses pengujian *confirmability* dilakukan secara simultan dengan *dependability* melalui audit jejak data. Peneliti menyediakan lampiran berupa matriks pengkodean, contoh transkrip, dan foto kegiatan sebagai bukti fisik keberadaan data. Peneliti juga melakukan refleksi kritis (*reflexivity*) untuk menyadari posisi dirinya dalam penelitian, sehingga mampu memisahkan antara data objektif dari informan dengan persepsi pribadi peneliti. Kepastian ini dicapai ketika orang lain dapat melihat alur logika yang jelas antara data mentah, kategori analisis, dan kesimpulan akhir.[241]

Secara aplikatif, peneliti menggunakan *Framework Matrix* di NVivo yang secara visual menghubungkan kutipan langsung informan dengan tema-tema pembahasan. Matriks ini menjadi "jangkar" objektivitas; pembaca dapat melihat secara langsung bukti kata-per-kata yang mendukung setiap argumen dalam disertasi. Dengan memastikan *confirmability*, peneliti memberikan keyakinan kepada audiens akademik bahwa temuan mengenai manajemen pesantren terpadu ini merupakan cerminan akurat dari realitas sosial yang diteliti, yang telah disaring melalui proses inkuiri yang jujur dan transparan.[242]

3.2 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan disertasi ini dirancang untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai struktur dan alur penelitian. Berikut adalah rincian dari setiap bab yang akan dibahas dalam disertasi ini:

---

[240] Lincoln and Guba, *The Constructivist Credo*.

[241] Nowell et al., "Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria."

[242] Creswell and Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.

BAB I: PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah: Menguraikan konteks dan alasan pentingnya penelitian ini dilakukan. Fokus pada kondisi pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar, peran pondok pesantren terpadu, dan perlunya studi tentang otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu.

Rumusan Masalah: Merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penelitian ini.

Tujuan Penelitian: Menyatakan tujuan utama yang ingin dicapai oleh penelitian ini.

Manfaat Penelitian: Menjelaskan manfaat penelitian ini, baik secara teoretis maupun praktis.

Kajian Pustaka: Tinjauan menyeluruh terhadap literatur dan penelitian yang sudah ada terkait dengan topik yang akan dibahas

Kerangka Teori: Fondasi konseptual yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Metode Penelitian: Cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Sistematika Pembahasan: Menguraikan struktur disertasi, memberikan panduan bagi pembaca mengenai apa yang akan dibahas dalam setiap bab.

BAB II: LANDASAN TEORI

Kajian Teori: Membahas teori-teori yang relevan dengan topik penelitian, seperti teori otoritas, kepemimpinan, dan manajemen pendidikan.

Penelitian Terdahulu: Mereview penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik untuk memberikan dasar pengetahuan dan menunjukkan gap yang diisi oleh penelitian ini.

Kerangka Pemikiran: Menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan bagaimana teori-teori tersebut diaplikasikan dalam konteks penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Metode, Teknik pengumpulan data, dan Teknik analisis data yang digunakan

BAB IV HASIL

Deskripsi Lokasi Penelitian: Memberikan gambaran umum tentang Kabupaten Aceh Besar dan pondok pesantren terpadu yang diteliti.

Bentuk Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu: Menguraikan struktur dan bentuk otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan pendidikan formal.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu: Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu.

Dampak Otoritas Pimpinan terhadap Kualitas Pendidikan Formal: Menilai dampak otoritas pimpinan terhadap kualitas proses pembelajaran, output pendidikan, dan persepsi masyarakat.

Pembahasan: Menginterpretasi temuan penelitian, mengaitkannya dengan teori dan penelitian terdahulu, serta membahas implikasi temuan tersebut.

BAB IV: PENUTUP

Kesimpulan: Merangkum temuan utama dari penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

Implikasi Penelitian: Menjelaskan implikasi teoretis dan praktis dari temuan penelitian.

Rekomendasi: Memberikan saran untuk pimpinan pondok pesantren terpadu, pemerintah, dan penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian.

Keterbatasan Penelitian: Menyampaikan keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Menggunakan referensi yang relevan dari buku, artikel jurnal, dan sumber lainnya yang mendukung penelitian.

LAMPIRAN

Berisi instrumen penelitian, data pendukung, dan dokumen lain yang relevan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

BAB IV
HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar

Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang pesat di Kabupaten Aceh Besar. Pesantren ini didirikan pada tahun 2001 dan berlokasi di Desa Lampermai, Kecamatan Krueng Barona Jaya, Kabupaten Aceh Besar. Sejak awal berdirinya, pesantren ini memiliki komitmen kuat untuk menghadirkan sistem pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan antara penguatan nilai-nilai keislaman dengan penguasaan ilmu pengetahuan modern. Komitmen tersebut tercermin dalam sistem pendidikan yang dirancang secara terpadu, dengan tujuan membentuk generasi Muslim yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang mendalam, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Gambar 1. Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar

Sebagai lembaga pendidikan yang terus berkembang, Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar memiliki peran penting dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan pendidikan Islam di Aceh. Keberadaannya tidak hanya menjadi

pusat pembelajaran bagi para santri yang berasal dari berbagai daerah, tetapi juga menjadi bagian dari upaya masyarakat dalam memperkuat pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Dalam konteks pendidikan Islam di Aceh, pesantren memiliki posisi strategis sebagai lembaga yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai institusi pembinaan karakter dan moral generasi muda.

Pesantren ini berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam dan Penyantunan Anak Yatim "Bungong Jeumpa", sebuah yayasan yang memiliki komitmen terhadap pengembangan pendidikan dan pembinaan sosial masyarakat. Yayasan ini berperan sebagai lembaga yang memberikan dukungan administratif dan kelembagaan terhadap berbagai program pendidikan yang dijalankan oleh pesantren. Dalam struktur kepemimpinannya, Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar dipimpin oleh Tgk. H. Fakhruddin Lahmuddin, M.Pd., yang berperan sebagai pimpinan pesantren sekaligus tokoh sentral dalam pengembangan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren tersebut. Kepemimpinan beliau memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan arah pengembangan pesantren, baik dalam aspek manajemen kelembagaan, pengembangan kurikulum, maupun dalam pembinaan sumber daya manusia yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Kepemimpinan yang kuat dan visioner menjadi salah satu faktor penting yang mendorong perkembangan Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar sebagai salah satu pesantren terpadu yang diperhitungkan di Aceh. Di bawah kepemimpinan Tgk. H. Fakhruddin Lahmuddin, pesantren ini terus melakukan berbagai inovasi dalam sistem pendidikan yang diterapkan. Inovasi tersebut mencakup pengembangan kurikulum terpadu, peningkatan kualitas tenaga pendidik, serta pengembangan berbagai program pendidikan yang mendukung pembentukan karakter dan keterampilan santri.

Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar mengusung motto "berdiri di atas dan untuk semua golongan", yang mencerminkan komitmen pesantren untuk bersikap inklusif dalam sistem pendidikan yang dijalankan. Motto ini menunjukkan bahwa pesantren tidak berafiliasi secara eksklusif dengan kelompok, aliran, ataupun

kepentingan politik tertentu. Dengan demikian, pesantren ini membuka ruang bagi berbagai kalangan masyarakat untuk mengakses pendidikan di lembaga ini tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, maupun organisasi keagamaan. Pendekatan inklusif ini menjadi salah satu kekuatan pesantren dalam membangun lingkungan pendidikan yang harmonis, terbuka, dan toleran.

Sikap inklusif tersebut juga tercermin dalam pendekatan pendidikan yang menggabungkan berbagai tradisi pendidikan Islam dengan sistem pendidikan modern. Pesantren Al-Manar tidak hanya mempertahankan tradisi pembelajaran kitab-kitab klasik yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren, tetapi juga mengadopsi sistem pembelajaran modern yang menekankan pada penguasaan ilmu pengetahuan umum dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan zaman.

Sistem pendidikan yang diterapkan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar merupakan sistem pendidikan terpadu yang mengintegrasikan beberapa kurikulum sekaligus, yaitu kurikulum nasional, kurikulum Pondok Modern Darussalam Gontor, serta kurikulum Dayah Aceh. Integrasi kurikulum ini dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara penguasaan ilmu agama dan ilmu umum. Melalui sistem kurikulum terpadu tersebut, para santri diharapkan mampu mengembangkan kemampuan intelektual yang komprehensif, sekaligus memiliki pemahaman agama yang kuat sebagai landasan moral dan spiritual dalam kehidupan mereka.

Selain penerapan kurikulum terpadu, pesantren ini juga menerapkan sistem pendidikan berbasis asrama (boarding school). Sistem ini memungkinkan proses pembinaan karakter santri dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Dalam sistem pendidikan berbasis asrama, santri tidak hanya mengikuti kegiatan pembelajaran di ruang kelas, tetapi juga menjalani berbagai aktivitas pendidikan, ibadah, dan pembinaan karakter dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Pola kehidupan bersama di asrama memberikan kesempatan bagi para santri untuk belajar tentang kedisiplinan, tanggung jawab, kemandirian, serta nilai-nilai kebersamaan dalam kehidupan sosial.

Dalam kerangka pengembangan lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar memiliki visi untuk menciptakan sumber daya insani yang

memiliki kecerdasan intelektual dan spiritual, yang senantiasa berta'abbud kepada Allah SWT serta mampu mengimplementasikan fungsi khalifah di muka bumi. Visi ini menunjukkan bahwa orientasi pendidikan pesantren tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik semata, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritualitas peserta didik. Dengan demikian, proses pendidikan di pesantren diarahkan untuk membentuk individu yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual, kedalaman spiritual, serta tanggung jawab sosial.

Untuk mewujudkan visi tersebut, pesantren ini merumuskan berbagai misi pendidikan yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di pesantren. Di antara misi tersebut adalah mempersiapkan generasi Muslim yang memiliki keseimbangan antara ilmu agama dan ilmu umum, mengembangkan kemampuan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai sarana komunikasi global, serta membekali santri dengan berbagai keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern.

Dalam praktik pendidikannya, MTs Al-Manar sebagai bagian dari sistem pendidikan pesantren menerapkan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) yang dipadukan dengan pendekatan Contextual Teaching and Learning (CTL). Pendekatan ini bertujuan untuk mendorong siswa memahami konsep pembelajaran melalui pengalaman nyata serta keterkaitan antara materi pelajaran dengan kehidupan sehari-hari. Dengan pendekatan tersebut, proses pembelajaran tidak hanya berorientasi pada penguasaan teori, tetapi juga pada kemampuan siswa dalam menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dalam berbagai situasi kehidupan.

Selain kegiatan akademik, Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar juga menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan potensi santri secara menyeluruh. Kegiatan ekstrakurikuler tersebut meliputi pidato tiga bahasa (Arab, Inggris, dan Indonesia), tahfidz Al-Qur'an, kepanduan, seni bela diri, kegiatan agribisnis, serta berbagai forum diskusi keislaman. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, santri diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat, minat, serta keterampilan sosial yang penting dalam kehidupan bermasyarakat.

Sistem evaluasi pendidikan di pesantren ini dilakukan secara komprehensif, mencakup evaluasi akademik, evaluasi keterampilan, serta evaluasi akhlak dan perilaku santri. Evaluasi akademik dilakukan melalui berbagai bentuk ujian, seperti ujian syafahi (lisan) dan ujian tahriri (tulis), yang bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman santri terhadap materi pelajaran yang telah dipelajari. Sementara itu, evaluasi akhlak dan perilaku santri dilakukan melalui pengamatan langsung oleh wali kelas dan guru pembimbing dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren.

Dengan sistem pendidikan yang komprehensif, dukungan tenaga pendidik yang berkualitas, serta lingkungan pendidikan yang kondusif, Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar terus berkembang sebagai salah satu pusat pendidikan Islam yang memiliki kontribusi penting dalam pengembangan sumber daya manusia di Aceh. Keberadaan pesantren ini diharapkan mampu melahirkan generasi Muslim yang berilmu, berakhlak mulia, serta mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat, bangsa, dan agama.

4.1.2 Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani

Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren modern yang berkembang di Kabupaten Aceh Besar. Pesantren ini didirikan pada tanggal 2 Maret 2014 dan berlokasi di Jalan Banda Aceh – Medan Km 12,5, Komplek Masjid Baitul Adhim, Gampong Aneuk Batee, Kecamatan Suka Makmur, Kabupaten Aceh Besar. Keberadaan pesantren ini menjadi bagian dari upaya pengembangan pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada penguatan pemahaman agama, tetapi juga pada penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman.

Sebagai lembaga pendidikan yang relatif baru dibandingkan dengan pesantren lain di wilayah Aceh Besar, Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani menunjukkan perkembangan yang cukup pesat dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan jumlah santri yang belajar di dalamnya. Pesantren ini hadir sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat akan lembaga pendidikan Islam yang mampu memadukan antara sistem pendidikan pesantren dengan pendidikan formal

modern. Dengan demikian, pesantren ini berupaya menciptakan model pendidikan yang integratif, di mana nilai-nilai keislaman tetap menjadi fondasi utama, sementara penguasaan ilmu pengetahuan umum dan keterampilan modern juga diberikan secara seimbang.

Gambar 2. Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani

Sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis asrama (*boarding school*), Insan Qur'ani menerapkan sistem pendidikan yang memungkinkan proses pembinaan santri berlangsung secara menyeluruh, baik dalam aspek akademik, spiritual, maupun sosial. Sistem pendidikan berbasis asrama memberikan kesempatan kepada pesantren untuk melakukan pembinaan karakter santri secara intensif melalui berbagai kegiatan yang terstruktur dalam kehidupan sehari-hari. Dalam lingkungan pesantren, para santri tidak hanya mengikuti kegiatan pembelajaran di kelas, tetapi juga menjalani berbagai aktivitas ibadah, kegiatan keagamaan, serta pembinaan disiplin dan kemandirian yang menjadi bagian penting dari proses pendidikan.

Dalam penyelenggaraan pendidikannya, Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani mengintegrasikan pendidikan agama, sains, dan humaniora dalam satu sistem kurikulum yang terpadu. Integrasi tersebut dirancang untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang kuat, tetapi juga

memiliki wawasan keilmuan yang luas serta kemampuan berpikir kritis dan analitis. Pendekatan pendidikan yang menggabungkan berbagai disiplin ilmu ini menjadi salah satu ciri khas dari sistem pendidikan pesantren terpadu yang diterapkan di Insan Qur'ani.

Pesantren ini menerapkan sistem kurikulum terpadu yang merupakan kombinasi dari beberapa sumber kurikulum, yaitu Kurikulum Pendidikan Nasional, kurikulum Pondok Modern Darussalam Gontor, serta kurikulum pondok pesantren salafi. Kurikulum nasional digunakan sebagai dasar penyelenggaraan pendidikan formal pada jenjang madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah, sehingga para santri tetap mendapatkan pendidikan sesuai dengan standar nasional yang ditetapkan oleh pemerintah. Sementara itu, kurikulum Pondok Modern Gontor memberikan penguatan pada aspek pendidikan karakter, penguasaan bahasa asing, serta pembinaan organisasi dan kepemimpinan santri. Adapun kurikulum pesantren salafi memberikan penekanan pada pengkajian ilmu-ilmu keislaman klasik melalui pembelajaran kitab-kitab turats yang menjadi bagian penting dari tradisi keilmuan Islam.

Integrasi berbagai kurikulum tersebut bertujuan untuk membentuk santri yang memiliki kecerdasan intelektual, pemahaman agama yang mendalam, serta keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Dengan sistem pendidikan yang terpadu, santri diharapkan mampu mengembangkan potensi mereka secara optimal, baik dalam bidang akademik maupun dalam aspek spiritual dan moral.

Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani memiliki visi pendidikan yaitu “Generasi Qur’ani Unggul dan Berprestasi.” Visi ini mencerminkan orientasi pendidikan pesantren yang menempatkan Al-Qur’an sebagai pusat pembentukan karakter dan keilmuan santri. Melalui visi tersebut, pesantren berupaya mencetak generasi Muslim yang tidak hanya memiliki kemampuan akademik yang baik, tetapi juga memiliki kedalaman spiritual yang kuat serta komitmen untuk mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk mewujudkan visi tersebut, pesantren memiliki komitmen untuk membentuk santri yang memiliki tauhid yang kuat, mampu menghafal, memahami,

dan mengamalkan ajaran Al-Qur'an dan Sunnah. Program tahfidz Al-Qur'an menjadi salah satu program unggulan yang diterapkan dalam sistem pendidikan di pesantren ini. Setiap santri didorong untuk menghafal Al-Qur'an secara bertahap melalui sistem pembinaan yang terstruktur dan bimbingan dari para guru tahfidz yang memiliki kompetensi di bidangnya. Selain menghafal, santri juga diajarkan untuk memahami kandungan makna Al-Qur'an serta mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya dalam kehidupan sehari-hari.

Selain fokus pada penguatan pendidikan Al-Qur'an, Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani juga memberikan perhatian besar terhadap penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris. Kedua bahasa tersebut dipandang sebagai sarana penting dalam mengakses sumber-sumber ilmu pengetahuan Islam serta dalam menjalin komunikasi di tingkat global. Penguasaan bahasa Arab menjadi penting karena bahasa tersebut merupakan bahasa utama dalam literatur keislaman klasik maupun kontemporer. Sementara itu, penguasaan bahasa Inggris diperlukan agar santri mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sebagian besar tersedia dalam literatur berbahasa Inggris.

Pesantren ini juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi perkembangan intelektual dan spiritual santri. Lingkungan pendidikan di pesantren dirancang sedemikian rupa sehingga mampu mendukung proses pembelajaran yang efektif sekaligus menumbuhkan budaya disiplin, tanggung jawab, dan semangat belajar di kalangan santri. Berbagai aturan dan tata tertib pesantren diterapkan untuk membentuk karakter santri yang berakhlak mulia, memiliki etos kerja yang tinggi, serta mampu hidup secara mandiri.

Selain pembelajaran formal di kelas, Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani juga memberikan perhatian terhadap pengembangan bakat dan minat santri melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan-kegiatan tersebut dirancang untuk memberikan kesempatan kepada santri dalam mengembangkan potensi mereka di berbagai bidang, seperti bidang keagamaan, olahraga, seni, maupun keterampilan lainnya. Melalui kegiatan ekstrakurikuler ini, santri tidak hanya dilatih untuk meningkatkan kemampuan akademik, tetapi juga untuk

mengembangkan keterampilan sosial, kepemimpinan, serta kemampuan bekerja sama dalam kelompok.

Misi pendidikan yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani tidak hanya berorientasi pada keberhasilan santri selama menempuh pendidikan di pesantren, tetapi juga pada kesiapan mereka untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pesantren ini berupaya mempersiapkan para santri agar mampu bersaing di tingkat pendidikan menengah ke atas, baik di tingkat nasional maupun internasional. Oleh karena itu, sistem pendidikan di pesantren ini dirancang untuk memberikan bekal akademik yang kuat serta kemampuan berpikir kritis yang diperlukan dalam melanjutkan studi di perguruan tinggi.

Misi ini diterapkan baik pada jenjang MTsS Insan Qur'ani maupun MAS Insan Qur'ani, yang merupakan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan pesantren. Kedua lembaga tersebut menjadi bagian integral dari sistem pendidikan pesantren yang bertujuan untuk mencetak lulusan yang unggul dalam bidang agama dan sains. Dengan demikian, lulusan pesantren diharapkan memiliki kesempatan yang luas untuk melanjutkan pendidikan ke berbagai perguruan tinggi, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Fokus utama pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani adalah pembentukan karakter santri melalui pendekatan ibadah, pemahaman agama, serta pendidikan sains yang terintegrasi dengan program tahfidzul Qur’an. Pembentukan karakter ini dilakukan melalui berbagai kegiatan yang terstruktur, seperti kegiatan ibadah berjamaah, kajian keislaman, pembinaan akhlak, serta berbagai aktivitas yang menanamkan nilai-nilai kedisiplinan dan tanggung jawab.

Selain itu, pesantren juga memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan potensi dan prestasi santri dalam berbagai bidang. Santri didorong untuk mengikuti berbagai kegiatan kompetisi akademik maupun non-akademik, baik di tingkat lokal, regional, maupun nasional. Upaya ini dilakukan untuk menumbuhkan semangat berprestasi serta meningkatkan kepercayaan diri santri dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

Sejak didirikan, Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani terus menunjukkan komitmen yang kuat dalam mewujudkan generasi Qur'ani yang unggul dan berprestasi. Komitmen tersebut diwujudkan melalui penerapan kurikulum terintegrasi, peningkatan kualitas tenaga pendidik, serta pengembangan berbagai program pendidikan yang mendukung pembentukan karakter dan kompetensi santri secara menyeluruh. Dengan berbagai upaya tersebut, pesantren ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan pendidikan Islam di Aceh serta dalam mencetak generasi Muslim yang berilmu, berakhlak, dan siap menghadapi tantangan global.

4.1.3 Gambaran Umum Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh

Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh (DQA) merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Kabupaten Aceh Besar. Pesantren ini didirikan pada akhir tahun 2016 di bawah naungan Yayasan Wakaf Haroen Aly. Lokasi pesantren berada di Jl. Banda Aceh – Medan Km. 19,5, Dusun Blang, Desa Tumbo Baro, Kecamatan Kuta Malaka, Kabupaten Aceh Besar, dengan luas area sekitar 7 hektar. Lokasi tersebut memberikan lingkungan yang relatif tenang dan kondusif untuk kegiatan pendidikan berbasis pesantren, karena berada jauh dari keramaian perkotaan namun tetap memiliki akses yang cukup baik terhadap fasilitas umum. Dengan luas lahan yang cukup memadai, pesantren ini memiliki ruang yang cukup untuk pengembangan berbagai fasilitas pendidikan, asrama santri, serta sarana pendukung kegiatan pembelajaran dan pembinaan karakter.

Sebagai lembaga pendidikan berbasis asrama (*boarding school*), Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh menerapkan sistem pendidikan yang mengintegrasikan berbagai aspek pembelajaran, baik dalam bidang keagamaan maupun ilmu pengetahuan umum. Sistem pendidikan berbasis asrama memungkinkan proses pembinaan santri berlangsung secara intensif dan berkesinambungan selama dua puluh empat jam. Dalam sistem ini, santri tidak hanya mengikuti kegiatan pembelajaran di ruang kelas, tetapi juga menjalani berbagai aktivitas ibadah, kegiatan kepesantrenan, serta kegiatan pembinaan karakter yang menjadi bagian penting dari proses pendidikan di pesantren.

Dalam penyelenggaraan pendidikannya, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh menerapkan sistem pendidikan terpadu yang mengombinasikan kurikulum pesantren modern, kurikulum *dayah salafiah*, serta kurikulum nasional. Integrasi kurikulum ini dirancang untuk memberikan keseimbangan antara penguasaan ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum. Kurikulum pesantren modern memberikan penekanan pada pengembangan karakter, kedisiplinan, serta penguasaan bahasa asing, sedangkan kurikulum *dayah salafiah* memberikan penguatan pada pengkajian ilmu-ilmu keislaman klasik melalui pembelajaran kitab-kitab *turats*. Sementara itu, kurikulum nasional memastikan bahwa santri memperoleh pendidikan formal yang sesuai dengan standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Gambar 3. Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh

Melalui sistem kurikulum terpadu tersebut, para santri diharapkan mampu mengembangkan kemampuan intelektual yang komprehensif sekaligus memiliki pemahaman agama yang kuat. Dengan demikian, lulusan pesantren tidak hanya memiliki kompetensi akademik yang memadai, tetapi juga memiliki landasan moral dan spiritual yang kokoh dalam menjalani kehidupan di masyarakat.

Sejak awal berdirinya, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh terus melakukan pengembangan terhadap jenjang pendidikan yang tersedia di dalamnya.

Pada tahun 2019, pesantren ini mulai membuka program SMP Putri, yang menjadi langkah awal dalam penyelenggaraan pendidikan formal di lingkungan pesantren. Pembukaan program ini dilakukan sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat yang menginginkan pendidikan berbasis pesantren bagi anak-anak mereka sejak jenjang pendidikan menengah pertama. Selanjutnya, pada tahun 2020, pesantren ini juga meresmikan program SMA Putra sebagai bagian dari pengembangan jenjang pendidikan di pesantren. Dengan adanya kedua program tersebut, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh semakin memperkuat posisinya sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan layanan pendidikan formal berbasis pesantren secara terpadu.

Salah satu karakteristik utama dari sistem pendidikan yang diterapkan di pesantren ini adalah pendekatan pendidikan berbasis tahfidz Al-Qur'an. Program tahfidz Al-Qur'an menjadi program inti yang wajib diikuti oleh seluruh santri. Melalui program ini, pesantren bertujuan untuk mencetak generasi yang tidak hanya mampu menghafal Al-Qur'an, tetapi juga memiliki akhlak yang mulia, wawasan keilmuan yang luas, serta kemampuan akademik yang unggul. Pendekatan pendidikan berbasis Al-Qur'an ini diharapkan dapat membentuk karakter santri yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang kuat.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh memiliki visi untuk menjadi pesantren profesional dan berkualitas yang mampu melahirkan generasi penghafal Al-Qur'an dengan akhlak mulia serta kompetensi akademik yang tinggi. Visi ini menunjukkan komitmen pesantren dalam mengintegrasikan pendidikan Al-Qur'an dengan pengembangan kemampuan intelektual dan keterampilan santri. Dengan visi tersebut, pesantren berupaya menciptakan sistem pendidikan yang tidak hanya menekankan pada hafalan Al-Qur'an semata, tetapi juga pada pembentukan karakter dan pengembangan potensi santri secara menyeluruh.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh melaksanakan beberapa misi utama dalam penyelenggaraan pendidikannya. Misi tersebut antara lain menyediakan pendidikan Islam yang berkualitas dengan berbasis pada program tahfidz Al-Qur'an dan pendidikan akademik yang seimbang,

membina santri agar memiliki pemahaman Islam yang kuat sesuai dengan manhaj Ahlussunnah wal Jamaah, serta mengembangkan kurikulum pendidikan yang inovatif dan berbasis kompetensi. Melalui misi tersebut, pesantren berupaya menciptakan sistem pendidikan yang mampu menjawab tantangan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar ajaran Islam.

Dalam penerapan sistem pendidikannya, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh tidak hanya berfokus pada hafalan Al-Qur'an, tetapi juga memberikan perhatian terhadap pengembangan berbagai keterampilan yang diperlukan oleh santri dalam kehidupan masa depan. Salah satu di antaranya adalah penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris. Bahasa Arab diajarkan sebagai bahasa utama dalam memahami literatur keislaman klasik maupun kontemporer, sedangkan bahasa Inggris diajarkan sebagai sarana komunikasi global yang penting dalam mengakses ilmu pengetahuan modern.

Selain penguatan bahasa asing, pesantren juga membekali santri dengan berbagai kompetensi akademik yang memungkinkan mereka untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan bekal tersebut, lulusan pesantren diharapkan memiliki kesempatan yang luas untuk melanjutkan studi di berbagai perguruan tinggi, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Sebagai pondok pesantren terpadu, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh memiliki berbagai program unggulan yang menjadi ciri khas sistem pendidikannya. Salah satu program unggulan tersebut adalah program hafalan Al-Qur'an 30 juz. Program ini dilaksanakan melalui sistem pembelajaran yang terstruktur dan terarah, dengan target capaian hafalan yang disesuaikan dengan jenjang pendidikan santri. Untuk mendukung keberhasilan program tahfidz tersebut, pesantren menerapkan sistem halaqah tahfidz, di mana setiap kelompok santri terdiri dari maksimal 14 orang yang dibimbing langsung oleh seorang guru tahfidz yang berkompeten di bidangnya.

Sistem halaqah tahfidz ini memungkinkan proses pembelajaran Al-Qur'an berlangsung secara lebih intensif dan personal. Guru tahfidz dapat memantau perkembangan hafalan setiap santri secara langsung serta memberikan bimbingan

yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing santri. Dengan demikian, proses pembelajaran tahfidz dapat berjalan secara efektif dan terarah.

Selain program tahfidz Al-Qur'an, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh juga menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan potensi santri dalam berbagai bidang. Kegiatan ekstrakurikuler tersebut meliputi pramuka, seni bela diri, panahan, tilawah Al-Qur'an, IT Club, Sains Club, English Club, Arabic Club, Rapai Geleng, Nasyid, serta Fahmil Qur'an. Berbagai kegiatan tersebut dirancang untuk memberikan ruang bagi santri dalam mengembangkan bakat dan minat mereka, sekaligus melatih keterampilan sosial dan kepemimpinan.

Dalam sistem pendidikannya, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh juga menerapkan Kurikulum Merdeka, yang menekankan pada pembelajaran berbasis proyek melalui program Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Kurikulum ini dipadukan dengan nilai-nilai kepesantrenan yang menekankan pada pembentukan akhlak, kedisiplinan, serta tanggung jawab sosial santri. Dengan integrasi tersebut, proses pembelajaran di pesantren tidak hanya berorientasi pada penguasaan materi pelajaran, tetapi juga pada pembentukan karakter dan pengembangan kemampuan berpikir kritis.

Proses evaluasi pendidikan di pesantren ini dilakukan melalui berbagai metode penilaian yang komprehensif. Evaluasi santri tidak hanya dilakukan melalui ujian akademik, tetapi juga melalui penilaian terhadap perkembangan hafalan Al-Qur'an, akhlak, serta kedisiplinan santri dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa bentuk evaluasi yang diterapkan antara lain ujian tahfidz, ujian syafahi (lisan), serta ujian tahriri (tulis). Selain itu, pesantren juga melakukan asesmen akademik secara berkala untuk mengukur perkembangan kemampuan belajar santri.

Penilaian terhadap aspek akhlak dan kedisiplinan menjadi bagian penting dalam sistem evaluasi pendidikan di pesantren ini. Para guru dan pembimbing asrama secara rutin melakukan pengamatan terhadap perilaku santri dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Penilaian tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa proses pendidikan tidak hanya menghasilkan santri yang cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki akhlak yang mulia.

Dengan perpaduan antara kurikulum modern, program tahfidz Al-Qur'an yang terstruktur, tenaga pendidik yang berkualitas, serta lingkungan pendidikan yang Islami, Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh terus berupaya mengembangkan sistem pendidikan yang mampu menghasilkan generasi Qur'ani yang unggul. Melalui berbagai program pendidikan yang dijalankan, pesantren ini berkomitmen untuk mencetak generasi Muslim yang tidak hanya berprestasi secara akademik, tetapi juga memiliki karakter yang kuat serta kesiapan untuk menghadapi berbagai tantangan zaman di masa depan.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Otoritas Pimpinan dalam Perencanaan Lembaga Pendidikan Formal

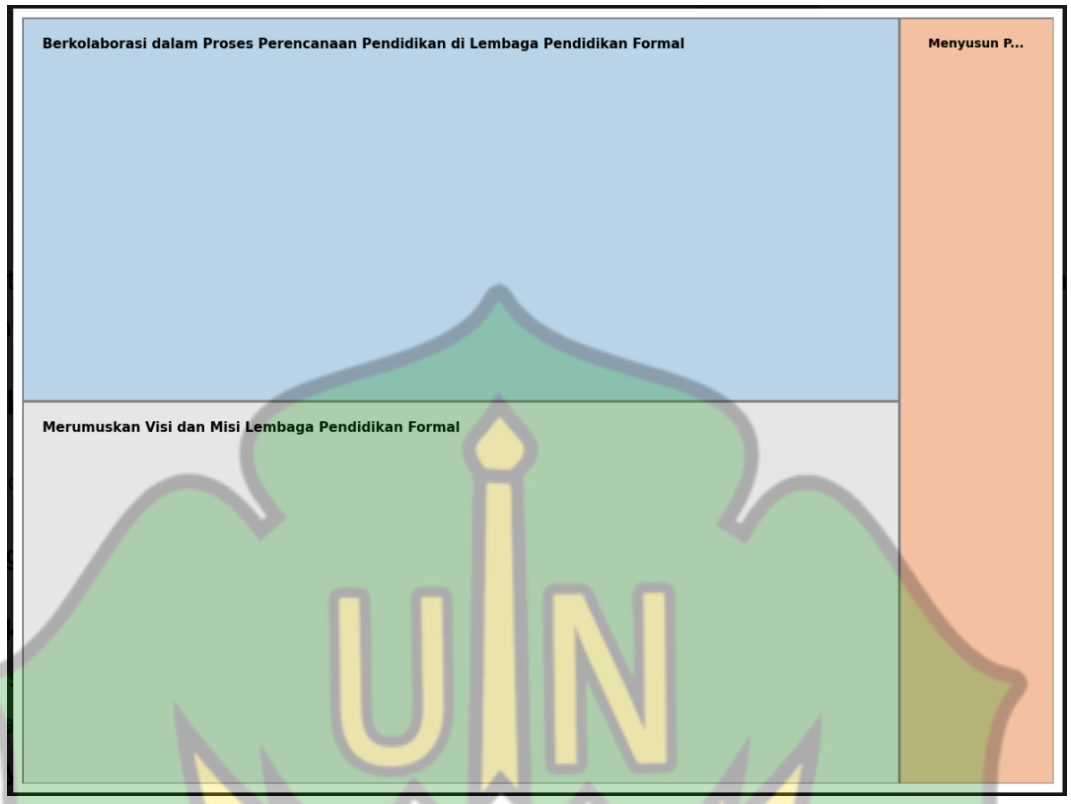
Berdasarkan hasil analisis data wawancara yang dilakukan dengan bantuan aplikasi NVivo, ditemukan bahwa otoritas pimpinan pondok pesantren dalam perencanaan lembaga pendidikan formal memiliki peran yang sangat signifikan. Analisis terhadap data wawancara menunjukkan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin simbolik, tetapi juga sebagai pengambil keputusan utama dalam berbagai proses perencanaan pendidikan. Hal ini terlihat dari keterlibatan langsung pimpinan pesantren dalam menentukan arah kebijakan pendidikan yang akan dijalankan oleh lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren. Dalam konteks ini, pimpinan pesantren memegang peranan penting dalam mengarahkan visi pendidikan, merumuskan tujuan kelembagaan, serta memastikan bahwa seluruh program pendidikan yang dirancang sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan pendidikan pesantren.

Hasil analisis tematik menggunakan NVivo juga menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam perencanaan lembaga pendidikan formal tercermin dalam beberapa aspek utama. Pertama, pimpinan pesantren memiliki kewenangan dalam merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan formal yang menjadi pedoman dasar dalam penyelenggaraan pendidikan. Visi dan misi tersebut tidak hanya menggambarkan arah pengembangan lembaga pendidikan, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai ideologis dan keagamaan yang dianut oleh pesantren. Kedua, pimpinan pesantren terlibat secara aktif dalam menyusun berbagai program

pendidikan yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan formal. Program-program tersebut meliputi perencanaan kurikulum, kegiatan pembelajaran, program pengembangan karakter santri, serta berbagai kegiatan pendukung yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren.

Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa proses perencanaan pendidikan di lembaga pendidikan formal tidak sepenuhnya dilakukan secara individual oleh pimpinan pesantren, tetapi juga melibatkan berbagai pihak dalam bentuk kolaborasi. Pimpinan pesantren bekerja sama dengan kepala sekolah atau kepala madrasah, para guru, serta pengurus yayasan dalam merancang berbagai kebijakan dan program pendidikan. Meskipun demikian, posisi pimpinan pesantren tetap menjadi pusat pengambilan keputusan dalam proses perencanaan tersebut. Dengan demikian, analisis tematik yang dilakukan melalui NVivo menunjukkan bahwa pimpinan pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar memiliki peran dominan dalam proses perencanaan lembaga pendidikan formal, baik dalam aspek perumusan kebijakan, penyusunan program, maupun dalam mengarahkan kolaborasi antar unsur yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY



Keterangan:

: Berkolaborasi dalam proses perencanaan pendidikan di Lembaga pendidikan formal

: Merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan formal

: Menyusun program pendidikan di lembaga pendidikan formal

Gambar 4. Hasil Visualiasi Aplikasi NVivo berdasarkan *Hierarchy Chart of Nodes*

Penjelasan terhadap Gambar 4 dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan data empiris dari wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis tematik, terlihat bahwa koordinasi antar pemangku kepentingan menjadi aspek paling dominan dalam perencanaan pendidikan formal di pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi *node* berwarna biru muda pada visualisasi, yang menggambarkan intensitas interaksi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah atau madrasah, serta pihak yayasan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, proses perencanaan

pendidikan tidak dilakukan secara sepihak oleh pimpinan pesantren, tetapi melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan berbagai unsur kelembagaan. Temuan ini sejalan dengan pernyataan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa proses perencanaan dilakukan melalui beberapa tahapan koordinasi. Ia menyatakan:

> *"Dalam perencanaan, kami mulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, yang menyerap aspirasi dari guru-guru. Setelah itu, saya sebagai pimpinan pesantren mengadakan rapat lintas lembaga dengan tiga lembaga di Darul Quran Aceh untuk mencapai kesepakatan sebelum dibawa ke yayasan untuk disetujui."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya berlangsung pada tingkat internal sekolah, tetapi juga melibatkan lintas lembaga dalam pesantren serta pihak yayasan sebagai otoritas struktural yang memberikan legitimasi terhadap keputusan pendidikan. Dengan demikian, koordinasi menjadi mekanisme penting dalam memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil memiliki kesepahaman bersama di antara para pemangku kepentingan.

Selain koordinasi, perumusan visi dan misi lembaga pendidikan formal juga muncul sebagai aspek penting dalam proses perencanaan, yang dalam visualisasi NVivo ditunjukkan dengan *node* berwarna abu-abu. Visi dan misi menjadi landasan normatif yang menentukan arah kebijakan pendidikan di pesantren terpadu. Meskipun demikian, dalam praktiknya perumusan visi dan misi tidak selalu berdiri sendiri, tetapi sering dibahas dalam konteks koordinasi kelembagaan. Hal ini terlihat dari pernyataan pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar yang menjelaskan bahwa proses penentuan visi dan misi melibatkan berbagai unsur internal pesantren. Ia menyampaikan bahwa:

> *"Visi dan misi ini ditentukan oleh pimpinan pesantren yang melibatkan guru-guru majelis untuk menentukan arah dan tujuan pesantren. Sejak awal, pesantren ini didirikan untuk khidmat umat, bukan untuk mencari sumber risiko atau memperkaya diri."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun pimpinan pesantren memiliki otoritas utama dalam menentukan arah lembaga, proses perumusannya tetap melibatkan guru-guru sebagai bagian dari komunitas akademik pesantren. Hal ini memperlihatkan bahwa visi dan misi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga menjadi konsensus nilai yang dibangun bersama dalam lingkungan

pesantren. Visi tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan berbagai kebijakan pendidikan yang diterapkan di lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren.

Sementara itu, penyusunan program pendidikan yang dalam visualisasi NVivo ditandai dengan warna oranye memiliki proporsi yang lebih kecil dibandingkan dua aspek sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa tahap penyusunan program lebih bersifat teknis dan operasional, serta biasanya dilakukan setelah visi, misi, dan arah kebijakan utama ditetapkan. Dalam konteks ini, pimpinan pesantren tetap memiliki peran penting, namun proses penyusunan program lebih banyak melibatkan kepala sekolah dan guru sebagai pelaksana teknis pendidikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menyatakan bahwa prioritas program pendidikan telah dirancang secara bertahap untuk mencapai target pembelajaran tertentu. Ia menjelaskan:

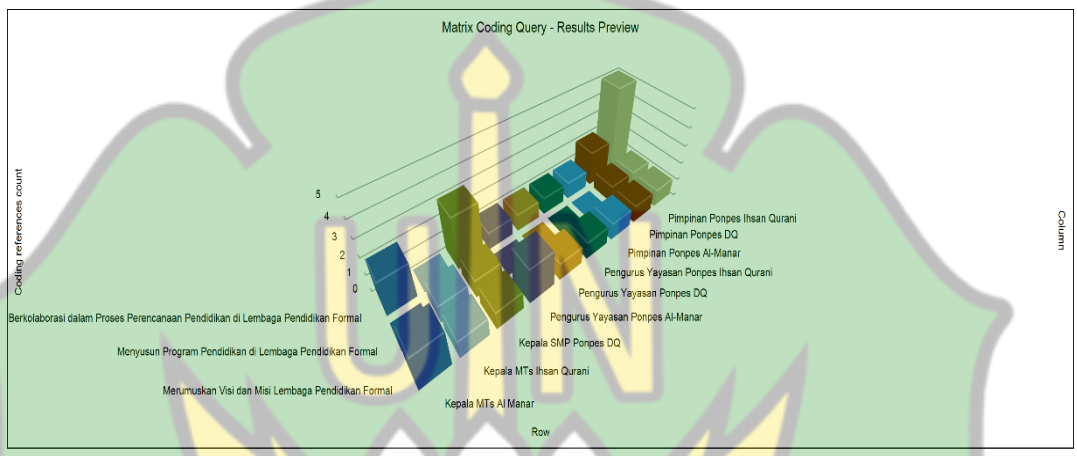
> *"Prioritas di SMP ada tiga target yang dibagi ke dalam tahapan. Pada tahun pertama, ditargetkan siswa dapat berbahasa Inggris di semester pertama dan bahasa Arab di semester kedua, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan belajar mengajar pada tahun kedua. Selain itu, kami juga fokus pada pengembangan akhlak dan karakter siswa."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan program pendidikan dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan tahapan perkembangan kemampuan santri. Program pendidikan tidak hanya menekankan aspek akademik, tetapi juga mencakup pengembangan karakter dan kompetensi bahasa yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren terpadu.

Secara keseluruhan, temuan pada Gambar 4 menegaskan bahwa kepemimpinan kolektif dan komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan menjadi faktor kunci dalam perencanaan pendidikan formal di pesantren terpadu. Koordinasi yang intens antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, guru, dan yayasan memungkinkan terciptanya keselarasan antara visi kelembagaan, kebijakan pendidikan, serta implementasi program di lapangan. Dengan demikian, koordinasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai ruang dialog strategis yang memungkinkan berbagai pihak berkontribusi dalam merumuskan arah pengembangan pendidikan formal di pesantren. Hal ini memperkuat temuan penelitian bahwa otoritas pimpinan pesantren tetap menjadi

pusat pengambilan keputusan, namun dijalankan melalui proses kolaboratif yang melibatkan berbagai unsur kelembagaan.

Data diatas di dukung dengan hasil *Matrix Coding Query* dalam NVivo menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam perencanaan pendidikan formal berpusat pada koordinasi strategis, perumusan visi dan misi, serta penyusunan program pendidikan (lihat gambar 5).



Gambar 5. Hasil *Matrix Coding Query* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 2 dapat diperkuat dengan memasukkan kutipan langsung dari transkrip wawancara. Berdasarkan hasil analisis *query* pada NVivo, terlihat bahwa pimpinan pesantren memiliki peran dominan dalam perumusan visi dan misi lembaga pendidikan formal. Dominasi ini terlihat dari jumlah referensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan peran kepala sekolah maupun yayasan dalam kategori tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa arah dasar pengembangan pendidikan formal di pesantren terpadu pada umumnya ditentukan oleh pimpinan pesantren sebagai pemegang otoritas utama dalam lembaga. Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar yang menjelaskan bahwa visi dan misi pendidikan formal berangkat dari tujuan besar pesantren dalam membentuk kader umat yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan spiritual. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa:

> *"Pondok Pesantren Al-Manar, dari awal berdirinya di tahun 2000 dan konsistensi operasionalnya di tahun 2001, bertujuan untuk menciptakan kader-kader umat yang berakhlakul karimah, serta memiliki kecerdasan*

intelektual dan spiritual secara seimbang. Kami juga menguasai bahasa Arab sebagai bahasa agama untuk mengkaji pelajaran-pelajaran Islam, serta bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar di Pesantren Al-Manar."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa visi dan misi lembaga pendidikan formal di pesantren tidak hanya dirumuskan sebagai dokumen administratif, tetapi merupakan bagian dari orientasi besar pendidikan pesantren yang diarahkan oleh pimpinan pesantren.

Di sisi lain, hasil analisis juga menunjukkan bahwa penyusunan program pendidikan lebih banyak dikelola oleh kepala sekolah, meskipun tetap berada dalam koordinasi dengan pimpinan pesantren. Dalam praktiknya, kepala sekolah dan para guru memiliki peran teknis dalam merancang program pembelajaran, merumuskan kegiatan akademik, serta mengimplementasikan kurikulum yang telah disepakati. Namun, keputusan strategis tetap berada di bawah arahan pimpinan pesantren agar program tersebut selaras dengan visi dan misi lembaga. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menyatakan bahwa penyusunan program pendidikan dilakukan melalui mekanisme rapat dan koordinasi yang melibatkan berbagai unsur lembaga. Ia menjelaskan bahwa:

"Dalam perencanaan, kami mulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, yang menyerap aspirasi dari guru-guru. Setelah itu, saya sebagai pimpinan pesantren mengadakan rapat lintas lembaga dengan tiga lembaga di Darul Quran Aceh untuk mencapai kesepakatan sebelum dibawa ke yayasan untuk disetujui."

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah memiliki peran penting dalam merancang program pendidikan, keputusan akhir tetap melibatkan pimpinan pesantren dan yayasan melalui mekanisme koordinasi yang terstruktur.

Selain itu, koordinasi antar pemangku kepentingan menjadi aspek yang paling sering muncul dalam hasil wawancara, sebagaimana terlihat pada visualisasi hasil *query* NVivo. Koordinasi ini melibatkan pimpinan pesantren, kepala sekolah, guru, serta yayasan dalam proses pengambilan keputusan terkait pendidikan formal. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan formal di pesantren terpadu bersifat kolektif dan tidak hanya bergantung pada satu pihak saja. Dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani, dijelaskan bahwa

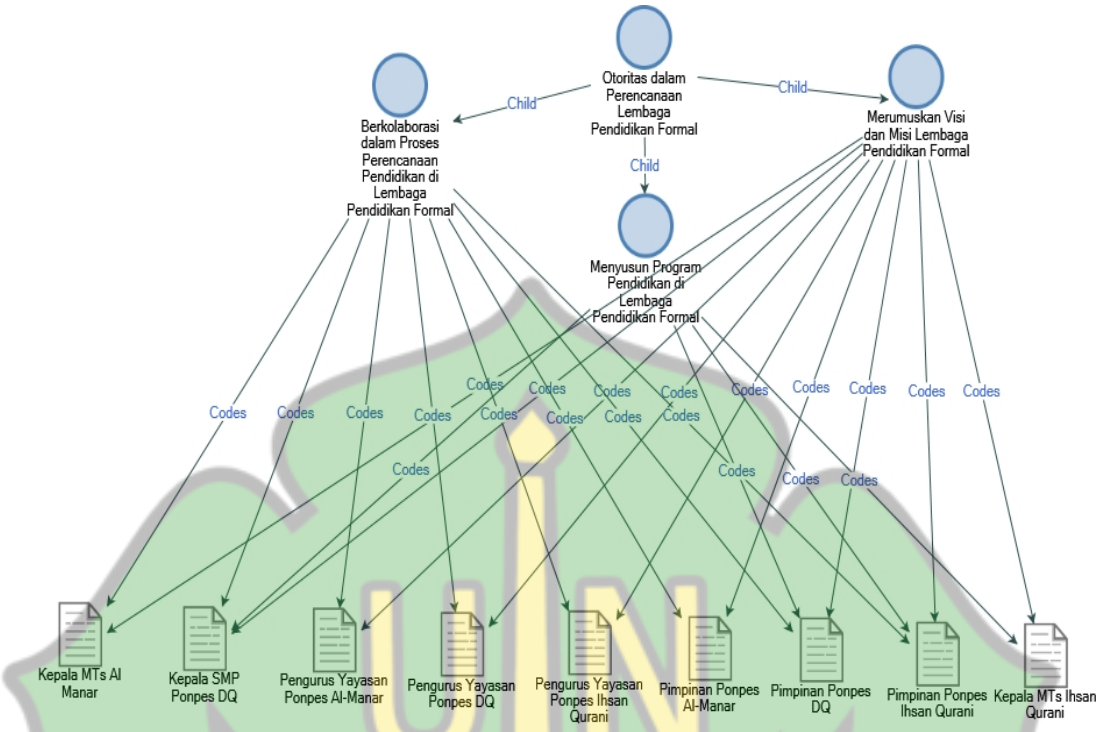
proses pengambilan keputusan dilakukan melalui komunikasi dan musyawarah yang intens antara pimpinan pesantren dan yayasan. Ia menyatakan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai segala hal, dan jika ada kendala, kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa hubungan koordinatif antara pimpinan pesantren dan yayasan menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa setiap kebijakan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam perencanaan pendidikan formal bersifat strategis, terutama dalam menentukan visi, misi, dan arah kebijakan pendidikan lembaga. Sementara itu, kepala sekolah berperan lebih teknis dalam menyusun program akademik dan mengimplementasikan kurikulum, sedangkan yayasan berfungsi dalam aspek administratif dan pengelolaan sumber daya lembaga. Ketiga unsur tersebut saling berinteraksi melalui mekanisme koordinasi yang intensif, sehingga menghasilkan sistem perencanaan pendidikan yang bersifat kolaboratif namun tetap memiliki pusat otoritas yang jelas. Dengan demikian, koordinasi menjadi faktor utama yang memastikan bahwa setiap kebijakan yang dirumuskan oleh pimpinan pesantren dapat diimplementasikan secara efektif dalam penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren terpadu.

جامعة الرانري
AR-RANIRY



Gambar 6. Hasil *Project Map* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 6 (*Project Map*) dapat diperdalam dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan kutipan langsung dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis *Project Map*, terlihat bahwa otoritas pimpinan pesantren sangat dominan dalam perencanaan pendidikan formal, khususnya dalam merumuskan visi dan misi pendidikan. Pimpinan pesantren menjadi aktor utama yang menentukan arah kebijakan pendidikan yang akan diterapkan pada lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar yang menjelaskan bahwa tujuan pendidikan pesantren sejak awal adalah menciptakan kader umat yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan spiritual. Dalam wawancara tersebut dijelaskan:

> *"Pondok Pesantren Al-Manar, dari awal berdirinya di tahun 2000 dan konsistensi operasionalnya di tahun 2001, bertujuan untuk menciptakan kader-kader umat yang berakhlakul karimah, serta memiliki kecerdasan intelektual dan spiritual secara seimbang. Kami juga menguasai bahasa Arab sebagai bahasa agama untuk mengkaji pelajaran-pelajaran Islam, serta bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar di Pesantren Al-Manar."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa visi dan misi pendidikan formal pada dasarnya merupakan turunan dari visi besar pesantren yang dirumuskan oleh pimpinan pesantren sebagai pengambil kebijakan utama. Dengan demikian, pimpinan pesantren memiliki otoritas strategis dalam menentukan arah pendidikan, termasuk nilai-nilai yang ingin dibangun dalam sistem pendidikan formal yang diselenggarakan di pesantren.

Selain berperan dalam merumuskan visi dan misi, pimpinan pesantren juga terlibat secara langsung dalam proses penyusunan program pendidikan, meskipun pelaksanaannya banyak melibatkan kepala sekolah sebagai pengelola teknis lembaga pendidikan formal. Hal ini mencerminkan bahwa proses perencanaan pendidikan di pesantren terpadu tidak sepenuhnya bersifat individual, melainkan dilakukan melalui mekanisme koordinasi dan musyawarah dengan berbagai pihak. Sebagaimana dijelaskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh dalam wawancara penelitian:

> *"Dalam perencanaan, kami mulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, yang menyerap aspirasi dari guru-guru. Setelah itu, saya sebagai pimpinan pesantren mengadakan rapat lintas lembaga dengan tiga lembaga di Darul Quran Aceh untuk mencapai kesepakatan sebelum dibawa ke yayasan untuk disetujui."*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan pendidikan dilakukan secara bertahap, dimulai dari tingkat sekolah, kemudian dibahas bersama pimpinan pesantren dan lembaga terkait, sebelum akhirnya mendapatkan legitimasi dari yayasan. Dengan demikian, meskipun pimpinan pesantren memiliki otoritas utama, implementasi kebijakan pendidikan tetap membutuhkan kolaborasi dengan berbagai unsur yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan formal di pesantren.

Hasil analisis *Project Map* juga menunjukkan bahwa peran yayasan dalam perencanaan pendidikan formal relatif lebih terbatas pada aspek administratif dan pengelolaan sumber daya. Yayasan berperan sebagai lembaga yang memberikan dukungan kelembagaan, termasuk dalam pengelolaan fasilitas, pendanaan, serta legitimasi terhadap kebijakan yang telah dirumuskan oleh pimpinan pesantren dan pihak sekolah. Dalam konteks ini, koordinasi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan.

Hal ini juga terlihat dalam praktik komunikasi yang intens antara pimpinan pesantren dan yayasan, sebagaimana disampaikan oleh pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani dalam wawancara penelitian:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai segala hal, dan jika ada kendala, kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Kutipan tersebut menegaskan bahwa koordinasi yang intens menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan proses perencanaan pendidikan formal di pesantren.

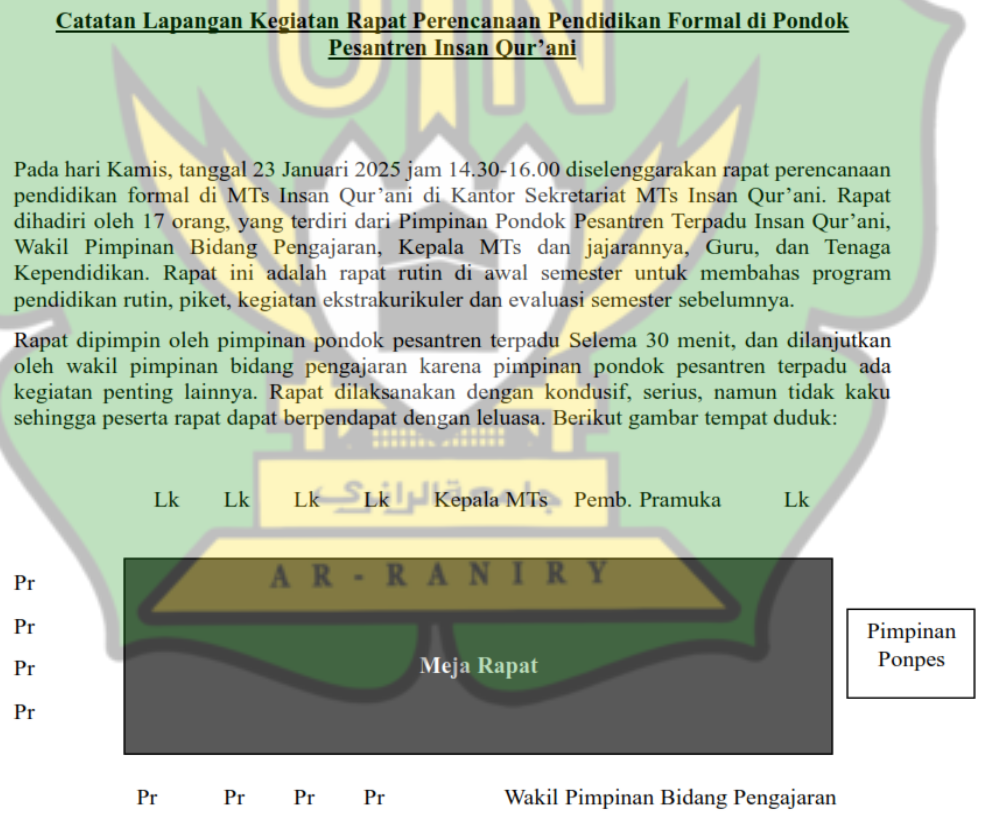
Selain itu, hasil *Project Map* juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang lebih dominan dalam aspek teknis pengelolaan program pendidikan, terutama dalam penerjemahan visi dan misi pesantren ke dalam kurikulum dan program akademik yang lebih operasional. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kebijakan strategis yang dirumuskan oleh pimpinan pesantren dengan implementasi program pendidikan di tingkat sekolah. Oleh karena itu, interaksi yang dinamis antara pimpinan pesantren dan kepala sekolah sangat diperlukan agar kebijakan pendidikan dapat diterapkan secara efektif dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari.

Meskipun demikian, hasil analisis juga menunjukkan bahwa keterlibatan pihak lain seperti guru dan santri dalam proses perencanaan pendidikan masih relatif terbatas. Dalam praktiknya, proses perencanaan lebih banyak melibatkan pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan sebagai pemangku kepentingan utama. Padahal, keterlibatan guru dan santri dalam proses perencanaan dapat memberikan perspektif yang lebih luas terhadap kebutuhan pembelajaran di lapangan. Oleh karena itu, untuk mencapai sistem perencanaan pendidikan yang lebih komprehensif dan berkelanjutan, diperlukan upaya untuk memperluas partisipasi berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, temuan pada Gambar 6 menegaskan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam perencanaan pendidikan formal bersifat strategis dan sentral, terutama dalam menentukan visi, misi, dan arah kebijakan pendidikan. Sementara itu, kepala sekolah berperan dalam aspek teknis penyusunan program pendidikan, dan yayasan memberikan dukungan administratif serta pengelolaan

sumber daya lembaga. Ketiga unsur tersebut saling berinteraksi melalui mekanisme koordinasi yang berkelanjutan. Namun demikian, penguatan evaluasi dan pengawasan terhadap proses perencanaan pendidikan tetap diperlukan agar kebijakan yang dirumuskan dapat terus menyesuaikan dengan kebutuhan pendidikan yang berkembang di lingkungan pesantren dan masyarakat.

Data analisis wawancara diatas didukung dengan hasil catatan observasi pada tiga pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar (Lihat gambar 7) dan hasil dokumentasi (lihat gambar 8) yang menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam perencanaan lembaga pendidikan formal lebih bersifat kolektif dan melibatkan berbagai pihak. Rapat-rapat perencanaan dihadiri oleh pimpinan pondok pesantren terpadu, perwakilan yayasan, kepala MTs beserta jajarannya, guru, dan tenaga kependidikan.



Catatan Lapangan Kegiatan Rapat Perencanaan Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Insan Qur'ani

Pada hari Kamis, tanggal 23 Januari 2025 jam 14.30-16.00 diselenggarakan rapat perencanaan pendidikan formal di MTs Insan Qur'ani di Kantor Sekretariat MTs Insan Qur'ani. Rapat dihadiri oleh 17 orang, yang terdiri dari Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani, Wakil Pimpinan Bidang Pengajaran, Kepala MTs dan jajarannya, Guru, dan Tenaga Kependidikan. Rapat ini adalah rapat rutin di awal semester untuk membahas program pendidikan rutin, piket, kegiatan ekstrakurikuler dan evaluasi semester sebelumnya.

Rapat dipimpin oleh pimpinan pondok pesantren terpadu Selema 30 menit, dan dilanjutkan oleh wakil pimpinan bidang pengajaran karena pimpinan pondok pesantren terpadu ada kegiatan penting lainnya. Rapat dilaksanakan dengan kondusif, serius, namun tidak kaku sehingga peserta rapat dapat berpendapat dengan leluasa. Berikut gambar tempat duduk:

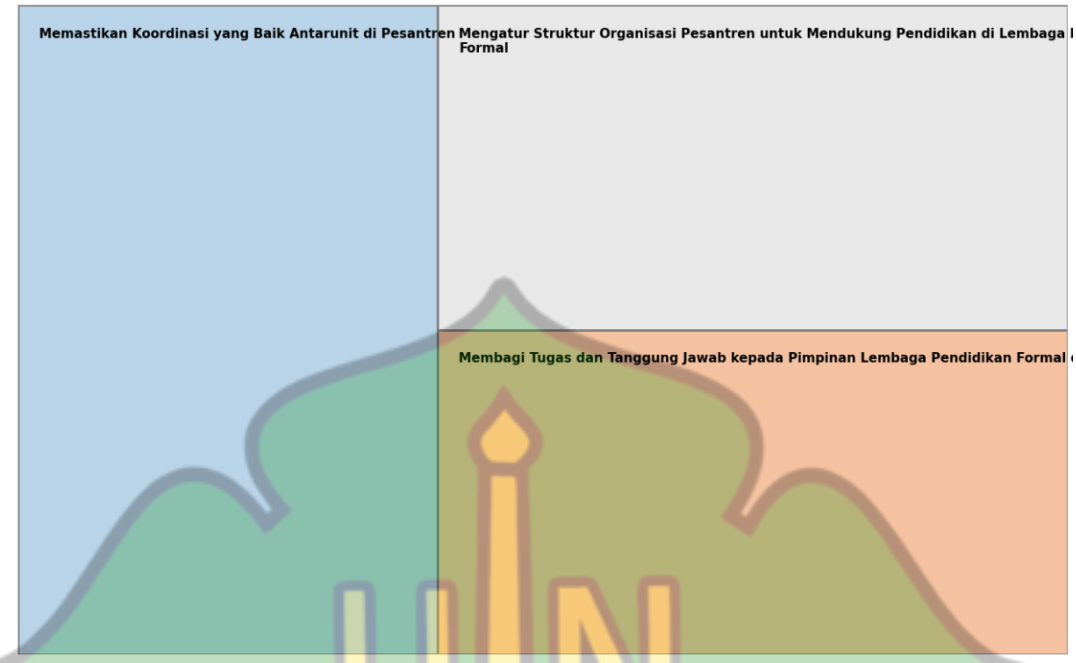
Gambar 7. Catatan Observasi Rapat Perencanaan Pendidikan di Pondok Pesantren Insan Qur'ani

Gambar 8. Dokumentasi Rapat Perencanaan Pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh

4.2.2 Otoritas Pimpinan dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Hierarchy Chart of Nodes* dan *Matrix Coding Query* dalam NVivo, ditemukan bahwa pengorganisasian pendidikan formal di pesantren terpadu sangat bergantung pada 1) koordinasi antarunit di pesantren; 2) pengaturan struktur organisasi, serta 3) pembagian tugas dan tanggung jawab kepada pimpinan dan staf pendidikan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY



Keterangan:

: Memastikan koordinasi yang baik antarunit di pesantren

: Mengatur struktur organisasi pesantren untuk mendukung Pendidikan

: Membagi tugas dan tanggung jawab kepada pimpinan dan staf

Gambar 9. Hasil Visualiasi Aplikasi NVivo berdasarkan *Hierarchy Chart of Nodes*

Penjelasan terhadap Gambar 9 (*Hierarchy Chart of Nodes*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil visualisasi tersebut, terlihat bahwa memastikan koordinasi antarunit pesantren menjadi aspek yang paling dominan dalam proses pengorganisasian pendidikan formal. Dominasi kategori ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam membangun sistem komunikasi dan koordinasi yang efektif antar berbagai unit yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan formal, seperti kepala sekolah, yayasan, serta tenaga pendidik. Koordinasi ini menjadi mekanisme penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan pesantren dapat diimplementasikan secara selaras di berbagai unit pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren.

Temuan ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa proses pengorganisasian pendidikan di pesantren selalu diawali dengan koordinasi antarunit lembaga. Ia menjelaskan bahwa sebelum suatu kebijakan diterapkan, dilakukan rapat koordinasi yang melibatkan pimpinan lembaga pendidikan, guru, serta pihak yayasan untuk menyamakan persepsi dan memastikan kesiapan pelaksanaan program. Dalam wawancara tersebut dijelaskan:

> *"Dalam perencanaan dan pengorganisasian, kami biasanya memulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah dan guru-guru untuk menyerap aspirasi. Setelah itu kami melakukan rapat lintas lembaga agar semua unit yang ada di pesantren memahami arah kebijakan yang akan dijalankan sebelum disampaikan kepada yayasan."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi menjadi langkah awal yang sangat penting dalam proses pengorganisasian pendidikan formal di pesantren. Melalui mekanisme rapat dan komunikasi yang intensif antarunit lembaga, pimpinan pesantren dapat memastikan bahwa setiap unsur organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap kebijakan yang akan dijalankan.

Selain itu, koordinasi antarunit juga terlihat dalam hubungan kerja antara pimpinan pesantren dan yayasan sebagai lembaga yang menaungi pesantren secara struktural. Yayasan memiliki peran dalam memberikan dukungan administratif serta pengelolaan sumber daya pendidikan, sehingga komunikasi yang baik antara pimpinan pesantren dan yayasan menjadi sangat penting dalam pengorganisasian pendidikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani dalam wawancara penelitian yang menyatakan:

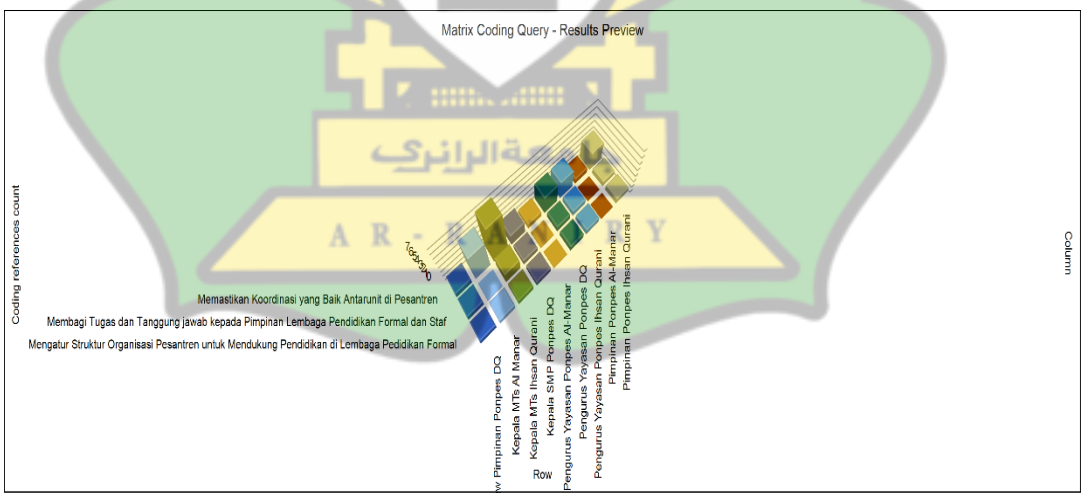
> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens dengan yayasan. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan untuk mencari solusi."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya terjadi di tingkat internal pesantren, tetapi juga melibatkan yayasan sebagai pemangku kepentingan yang memiliki peran dalam pengelolaan sumber daya dan dukungan kelembagaan.

Di samping itu, hasil analisis *Hierarchy Chart* juga menunjukkan bahwa proses pengorganisasian pendidikan formal di pesantren tidak hanya bertumpu pada

struktur formal organisasi, tetapi juga pada pola komunikasi yang bersifat kolaboratif antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan para guru. Kepala sekolah berperan dalam mengelola kegiatan operasional pendidikan di tingkat lembaga, sementara pimpinan pesantren mengarahkan kebijakan strategis serta memastikan bahwa setiap unit pendidikan berjalan sesuai dengan visi dan misi pesantren. Dengan demikian, hubungan kerja antara pimpinan pesantren dan kepala sekolah bersifat saling melengkapi, di mana pimpinan pesantren berfungsi sebagai pengarah kebijakan, sedangkan kepala sekolah bertanggung jawab dalam pelaksanaan teknis di lapangan.

Secara keseluruhan, temuan pada Gambar 9 menegaskan bahwa koordinasi antarunit pesantren merupakan elemen kunci dalam pengorganisasian pendidikan formal di pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar. Pimpinan pesantren memainkan peran penting dalam membangun sistem komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan, sehingga setiap kebijakan pendidikan dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dan berkelanjutan. Melalui koordinasi yang baik antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, yayasan, serta tenaga pendidik, sistem pengorganisasian pendidikan di pesantren dapat berjalan secara lebih efektif dan mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.



Gambar 10. Hasil *Matrix Coding Query* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 10 (*Matrix Coding Query*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi analisis NVivo dengan data empiris dari

transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, terlihat bahwa peran kepala sekolah dalam struktur organisasi pendidikan formal di pesantren lebih dominan pada aspek administratif dan operasional, sedangkan pimpinan pesantren memiliki peran yang lebih kuat pada aspek kebijakan strategis. Hal ini menunjukkan adanya pembagian peran yang relatif jelas dalam struktur organisasi pesantren terpadu. Pimpinan pesantren bertindak sebagai penentu arah kebijakan pendidikan yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan lembaga, sedangkan kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola implementasi kebijakan tersebut dalam kegiatan akademik dan operasional di tingkat sekolah. Pola ini menunjukkan bahwa pengorganisasian pendidikan di pesantren tidak hanya bersifat hierarkis, tetapi juga bersifat fungsional, di mana setiap unit memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi.

Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa pengelolaan operasional pendidikan formal sebagian besar dijalankan oleh kepala sekolah, sementara pimpinan pesantren lebih berperan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan visi, misi, dan arah pengembangan lembaga. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa:

> *"Semua yang terkait dengan internal SMP diputuskan oleh kepala SMP, kecuali yang berkaitan dengan visi, misi, dan penyusunan program yang melibatkan pimpinan Pondok Pesantren."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengelola kegiatan operasional pendidikan sehari-hari, seperti pengaturan kegiatan belajar mengajar, pengelolaan guru, serta pengawasan kegiatan akademik. Namun, keputusan yang berkaitan dengan arah strategis pendidikan tetap berada di bawah otoritas pimpinan pesantren sebagai pemimpin utama lembaga.

Selain pembagian peran antara pimpinan pesantren dan kepala sekolah, yayasan juga memiliki posisi penting dalam struktur organisasi pesantren, khususnya dalam aspek administratif dan pengelolaan sumber daya. Yayasan berperan dalam menyediakan dukungan kelembagaan yang mencakup pengelolaan keuangan, pembangunan fasilitas pendidikan, serta dukungan terhadap pengembangan sarana dan prasarana pesantren. Peran yayasan ini terlihat dalam

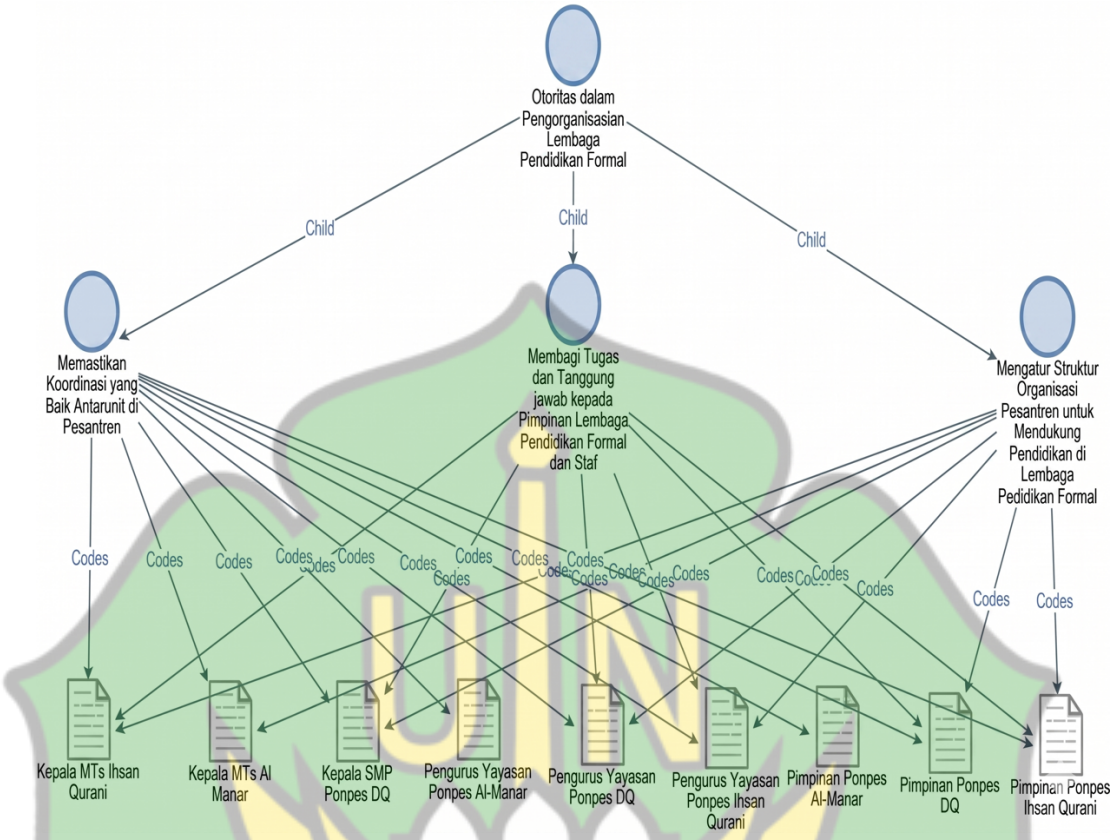
proses pengambilan keputusan yang tetap melibatkan pimpinan yayasan sebagai pihak yang memberikan legitimasi terhadap kebijakan yang telah dirumuskan oleh pimpinan pesantren dan pihak sekolah. Dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani dijelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan melalui koordinasi dengan yayasan sebagai lembaga yang menaungi pesantren. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Pengambilan keputusan melibatkan kepala sekolah, pimpinan yayasan, dan komite. Kami tidak memiliki pimpinan tertinggi seperti di sekolah-sekolah lain, sehingga keputusan harus melibatkan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa yayasan memiliki peran penting dalam memastikan keberlangsungan pengelolaan lembaga, terutama dalam aspek administratif dan pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pendidikan di pesantren.

Dengan demikian, hasil analisis pada Gambar 10 menunjukkan bahwa keberhasilan pengorganisasian pendidikan di pesantren terpadu sangat bergantung pada sinergi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan. Pimpinan pesantren berperan dalam menentukan arah kebijakan strategis pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab dalam pengelolaan akademik dan operasional pendidikan, sementara yayasan memberikan dukungan administratif dan pengelolaan sumber daya. Ketiga unsur tersebut membentuk sistem pengelolaan pendidikan yang saling terintegrasi, sehingga setiap kebijakan yang ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif di lingkungan pesantren.

Selain itu, koordinasi yang baik antara ketiga pihak tersebut juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi pendidikan di pesantren. Melalui komunikasi yang intens dan pembagian tugas yang jelas, setiap unsur organisasi dapat menjalankan perannya secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan pesantren. Oleh karena itu, struktur organisasi yang bersifat kolaboratif ini menjadi salah satu kekuatan utama dalam pengelolaan pendidikan formal di pesantren terpadu, karena memungkinkan terjadinya integrasi antara kebijakan strategis, pengelolaan operasional, serta dukungan administratif yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan.



Gambar 11. Hasil *Project Map* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 11 (*Project Map*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis *Project Map* tersebut, terlihat bahwa pimpinan pesantren memiliki peran dominan dalam koordinasi antarunit pendidikan, khususnya dalam memastikan bahwa setiap kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan dapat dijalankan secara efektif oleh unit-unit pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin simbolik, tetapi juga sebagai pengarah utama yang memastikan bahwa seluruh unsur organisasi pendidikan bergerak sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Hal ini tercermin dalam pernyataan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa koordinasi antarunit lembaga menjadi bagian penting dalam menjalankan kebijakan pendidikan di pesantren. Ia menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan selalu dilakukan

melalui rapat dan koordinasi lintas lembaga agar seluruh unit memiliki pemahaman yang sama terhadap kebijakan yang akan dijalankan.

> *"Dalam perencanaan, kami mulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah yang menyerap aspirasi dari guru-guru. Setelah itu saya sebagai pimpinan pesantren mengadakan rapat lintas lembaga dengan tiga lembaga di Darul Quran Aceh untuk mencapai kesepakatan sebelum dibawa ke yayasan untuk disetujui."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya dilakukan pada tingkat sekolah, tetapi juga melibatkan berbagai unit pendidikan dalam pesantren. Melalui mekanisme koordinasi tersebut, pimpinan pesantren dapat memastikan bahwa setiap kebijakan yang dirumuskan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh unit pendidikan yang ada.

Meskipun pimpinan pesantren memiliki peran dominan dalam mengarahkan koordinasi dan menetapkan kebijakan strategis, hasil analisis pada Gambar 8 juga menunjukkan bahwa kepala sekolah dan yayasan lebih banyak terlibat dalam aspek operasional pengelolaan pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola kegiatan akademik sehari-hari serta memastikan bahwa program pendidikan yang telah dirancang dapat dilaksanakan secara efektif di lingkungan sekolah. Sementara itu, yayasan berperan dalam memberikan dukungan administratif dan pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini terlihat dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan selalu melibatkan unsur yayasan sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan kelembagaan. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Pengambilan keputusan melibatkan kepala sekolah, pimpinan yayasan, dan komite. Kami tidak memiliki pimpinan tertinggi seperti di sekolah-sekolah lain, sehingga keputusan harus melibatkan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun pimpinan pesantren memiliki otoritas dalam menentukan arah pendidikan, keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan tetap membutuhkan dukungan dari kepala sekolah sebagai pengelola operasional serta yayasan sebagai lembaga yang memberikan legitimasi administratif dan dukungan sumber daya.

Selain itu, hasil visualisasi *Project Map* juga menegaskan bahwa pengaturan struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas yang terkoordinasi dengan baik menjadi kunci keberhasilan pengelolaan pendidikan formal di pesantren terpadu. Struktur organisasi yang jelas memungkinkan setiap unit dalam pesantren menjalankan perannya sesuai dengan fungsi masing-masing tanpa terjadi tumpang tindih kewenangan. Dalam praktiknya, pimpinan pesantren bertindak sebagai pengarah kebijakan strategis, kepala sekolah bertanggung jawab dalam pelaksanaan program pendidikan di tingkat operasional, sedangkan yayasan memberikan dukungan administratif serta pengelolaan fasilitas pendidikan. Dengan pembagian tugas yang jelas tersebut, setiap pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya secara lebih efektif dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan pesantren.

Namun demikian, keberhasilan sistem pengorganisasian tersebut sangat bergantung pada kemampuan pimpinan pesantren dalam menjaga komunikasi yang terbuka antara pimpinan, kepala sekolah, dan yayasan. Komunikasi yang baik memungkinkan setiap pihak untuk saling bertukar informasi, menyampaikan masukan, serta menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pendidikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menekankan pentingnya komunikasi intens antara pimpinan pesantren dan yayasan dalam mengelola lembaga pendidikan. Ia menyatakan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai segala hal, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Dengan demikian, temuan pada Gambar 11 menegaskan bahwa keberhasilan pengorganisasian pendidikan formal di pesantren terpadu tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang jelas, tetapi juga oleh efektivitas koordinasi dan komunikasi antar pemangku kepentingan. Pimpinan pesantren tetap menjadi aktor utama dalam mengarahkan kebijakan dan memastikan koordinasi antarunit berjalan dengan baik, sementara kepala sekolah dan yayasan berperan dalam mendukung implementasi kebijakan tersebut melalui pengelolaan operasional dan administratif. Kombinasi antara kepemimpinan strategis dan koordinasi yang efektif inilah yang

menjadi fondasi penting dalam pengelolaan pendidikan formal di pesantren terpadu.

Gambar 12. Pimpinan AM Memastikan Koordinasi Antar Unit Berjalan di Pesantren

Gambar 13. Pimpinan IQ Memastikan Koordinasi Antar Unit Berjalan di Pesantren

Gambar 14. Pimpinan DQA Memastikan Koordinasi Antar Unit Berjalan di Pesantren

Berdasarkan hasil data dokumentasi diatas menunjukkan bahwa pada acara upacara pembukaan semester kedua Tahun Ajaran 2024/2025, pimpinan AM memastikan koordinasi antar unit (pimpinan, kepala MTs, Yayasan, Guru, dan Siswa) di AM berjalan dengan baik agar perencanaan lembaga pendidikan berjalan secara efektif dan efisien (lihat gambar 12). Selain itu, berdasarkan data dokumentasi pada acara pelatihan kepemimpinan di IQ, Pimpinan IQ juga ingin memastikan bahwa antar unit di IQ berjalan dengan baik (lihat gambar 13). Terakhir, berdasarkan hasil dokumentasi di DQA, Pimpinan DQA pada acara rapat tahunan juga memastikan bahwa antar uni berjalan dengan baik (lihat gambar 14).

Hasil wawancara dan dokumentasi diatas, didukung dengan hasil observasi yang dilakukan di AM, IQ, dan DQA. Berikut tabel draf hasil observasi terkait otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengorganisasian lembaga Pendidikan formal:

Tabel 4. Draf Observasi

No	Lokasi Observasi	Objek Observasi	Keterangan
1	Pondok Pesantren	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren	Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar memiliki struktur

	Terpadu Al-Manar	Terpadu dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal	organisasi yang sistematis dalam mengelola lembaga pendidikan formal. Pimpinan pesantren bertindak sebagai otoritas utama dalam pengambilan keputusan strategis terkait kurikulum, tata kelola tenaga pendidik, serta kebijakan administrasi pendidikan. Berdasarkan hasil observasi, rapat-rapat koordinasi antara pimpinan, kepala sekolah, dan yayasan dilakukan secara berkala untuk menyelaraskan kebijakan pendidikan dengan visi dan misi pesantren. Selain itu, mekanisme evaluasi kinerja pendidik serta asesmen akademik siswa dilakukan secara sistematis untuk memastikan mutu pendidikan yang optimal.
2	Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal	Di Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani, otoritas pimpinan pesantren berfokus pada pengelolaan kurikulum berbasis integrasi pendidikan agama dan ilmu umum. Sistem pengorganisasian Lembaga pendidikan formal di pesantren

جامعة الرانري
AR-RANIRY

			ini mengutamakan pembagian peran yang jelas antara pimpinan, kepala sekolah, dan pengurus yayasan. Pengambilan keputusan dilakukan dengan pendekatan kolektif, namun tetap dalam koridor otoritas utama yang berada di tangan pimpinan pesantren. Selain itu, observasi menunjukkan bahwa komunikasi antar pemangku kepentingan berlangsung secara efektif dalam Mendukung penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.
3	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh menunjukkan pola kepemimpinan yang lebih terstruktur dengan sistem hierarki yang kuat dalam pengorganisasian lembaga pendidikan formal. Pimpinan pesantren berperan sebagai pusat kendali dalam menentukan arah kebijakan pendidikan, termasuk pembentukan kurikulum, perekrutan tenaga pendidik, serta evaluasi pembelajaran. Berdasarkan hasil observasi, setiap kebijakan pendidikan yang diterapkan dilakukan melalui musyawarah bersama kepala

			sekolah dan pengurus yayasan guna memastikan implementasi yang selaras dengan visi dan misi pesantren.

Tabel draf observasi di atas menggambarkan otoritas pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam pengorganisasian lembaga pendidikan formal pada tiga pesantren, yaitu AM, IQ, dan DQA. Masing-masing pesantren memiliki karakteristik sistem kepemimpinan yang berbeda dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan formal, khususnya terkait penyusunan kurikulum, pengelolaan tenaga pendidik, serta administrasi pendidikan. Pondok Pesantren Terpadu AM menerapkan sistem kepemimpinan yang terstruktur dengan pola koordinasi yang dilakukan secara berkala antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pengurus yayasan. Sementara itu, Pondok Pesantren Terpadu IQ lebih menekankan pendekatan kolektif dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan.

Di sisi lain, Pondok Pesantren Terpadu DQA menerapkan model kepemimpinan yang bersifat hierarkis, di mana pengambilan keputusan utama berada pada pimpinan pesantren dan selanjutnya diimplementasikan melalui koordinasi dengan kepala sekolah serta pengurus yayasan. Perbedaan pola kepemimpinan tersebut mencerminkan adanya fleksibilitas dalam model pengorganisasian lembaga pendidikan formal di masing-masing pesantren. Struktur organisasi di Pondok Pesantren Terpadu AM dan DQA disajikan secara terbuka untuk memberikan kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Adapun di Pondok Pesantren Terpadu IQ, struktur organisasi masih berada dalam tahap penyesuaian dan telah terdokumentasi dalam dokumen resmi pesantren. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa ketiga pesantren memiliki interaksi organisasi yang aktif, yang tercermin dalam pelaksanaan rapat rutin, penerapan kebijakan harian, serta evaluasi kinerja pendidik dan santri. Hal ini menegaskan bahwa meskipun terdapat perbedaan sistem kepemimpinan, setiap pesantren tetap menunjukkan komitmen yang kuat dalam penyelenggaraan

pendidikan formal yang berkualitas sesuai dengan visi dan misi masing-masing lembaga.

4.2.3 Otoritas Pimpinan dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal

Berdasarkan hasil *Hierarchy Chart of Nodes* dan *Matrix Coding Query* dalam NVivo, ditemukan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam pelaksanaan pendidikan formal berfokus pada tiga aspek utama, yaitu (1) kebijakan untuk memastikan pelaksanaan program pendidikan berjalan sesuai rencana, (2) pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pendidikan, serta (3) penanganan masalah yang muncul selama proses pendidikan berlangsung.

Keterangan:

: Kebijakan untuk memastikan pelaksanaan program pendidikan berjalan sesuai rencana

: Menangani masalah yang muncul selama proses pendidikan berlangsung

: Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Pendidikan

Gambar 15. Hasil Visualiasi Aplikasi NVivo berdasarkan *Hierarchy Chart of Node*

Penjelasan terhadap Gambar 15 (*Hierarchy Chart of Nodes*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi analisis NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil visualisasi tersebut, terlihat bahwa penetapan kebijakan untuk menjamin kelancaran program pendidikan menjadi aspek yang paling dominan dalam proses pelaksanaan pendidikan formal di pesantren terpadu. Dominasi kategori ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran utama dalam memastikan bahwa setiap kebijakan yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan dapat dilaksanakan secara efektif pada tahap implementasi. Pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai perumus kebijakan, tetapi juga sebagai pengarah pelaksanaan kebijakan tersebut agar sesuai dengan visi dan misi pendidikan pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan pimpinan pesantren menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi antara kebijakan yang dirumuskan dengan pelaksanaan program pendidikan di lapangan.

Temuan ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan program pendidikan, pimpinan pesantren tetap berperan aktif dalam mengarahkan kebijakan serta memastikan bahwa setiap program yang dijalankan oleh lembaga pendidikan formal tetap sejalan dengan tujuan pendidikan pesantren. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa pimpinan pesantren secara rutin melakukan koordinasi dengan kepala sekolah serta para guru untuk memantau pelaksanaan program pendidikan. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Dalam perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan rapat bersama kepala sekolah dan guru untuk memastikan bahwa program yang sudah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan kebijakan pendidikan, tetapi juga terlibat secara langsung dalam proses pengawasan pelaksanaan program pendidikan melalui mekanisme koordinasi yang berkelanjutan.

Selain itu, hasil analisis *Hierarchy Chart* juga menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan pendidikan tidak hanya bergantung pada pimpinan pesantren, tetapi juga memerlukan dukungan dari kepala sekolah sebagai

pelaksana utama program pendidikan di tingkat lembaga. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menerjemahkan kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh pimpinan pesantren ke dalam kegiatan akademik dan operasional di sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengatur kegiatan pembelajaran, mengoordinasikan tenaga pendidik, serta memastikan bahwa kurikulum dan program akademik dapat dilaksanakan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja antara pimpinan pesantren dan kepala sekolah bersifat saling melengkapi, di mana pimpinan pesantren bertindak sebagai pengarah kebijakan, sementara kepala sekolah berperan sebagai pelaksana kebijakan di tingkat operasional.

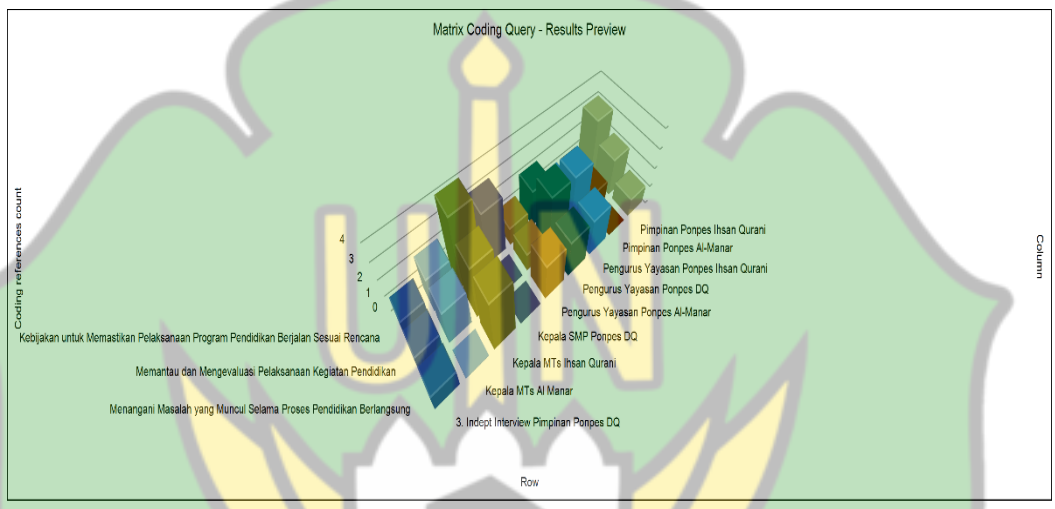
Di samping itu, dukungan dari yayasan juga menjadi faktor penting dalam memastikan kelancaran pelaksanaan program pendidikan formal di pesantren. Yayasan berperan dalam menyediakan dukungan administratif serta pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai program pendidikan. Dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani dijelaskan bahwa komunikasi dan koordinasi dengan yayasan dilakukan secara intens untuk memastikan bahwa setiap kebijakan pendidikan dapat dijalankan dengan dukungan yang memadai. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens dengan yayasan. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan pimpinan pesantren, tetapi juga oleh koordinasi yang baik antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan sebagai pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan pendidikan pesantren.

Dengan demikian, temuan pada Gambar 15 menegaskan bahwa penetapan kebijakan dan pengendalian pelaksanaan program pendidikan merupakan fungsi penting dari kepemimpinan pimpinan pesantren dalam sistem pendidikan pesantren terpadu. Pimpinan pesantren berperan dalam memastikan bahwa setiap kebijakan yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan secara konsisten dan efektif oleh

seluruh unit pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sangat bergantung pada koordinasi yang baik antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, serta yayasan dalam menjalankan peran masing-masing. Melalui koordinasi yang efektif dan komunikasi yang terbuka, pelaksanaan program pendidikan di pesantren dapat berjalan secara lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.



Gambar 16. Hasil *Matrix Coding Query* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 16 (*Matrix Coding Query*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi analisis NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, terlihat bahwa pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pendidikan formal merupakan tanggung jawab utama pimpinan pesantren dan pengurus yayasan, yang ditunjukkan oleh tingginya jumlah referensi pada kategori tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya berperan dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan pendidikan, tetapi juga terlibat secara aktif dalam mengawasi implementasi kebijakan tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses pemantauan dan evaluasi ini biasanya dilakukan melalui pertemuan berkala, laporan kegiatan pendidikan, serta komunikasi langsung antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan para guru.

Hal ini sejalan dengan pernyataan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh dalam wawancara penelitian yang menjelaskan bahwa pelaksanaan program pendidikan selalu dipantau melalui mekanisme koordinasi yang melibatkan pimpinan lembaga pendidikan formal. Ia menjelaskan bahwa pimpinan pesantren secara rutin melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan melalui pertemuan bersama kepala sekolah dan tenaga pendidik. Dalam wawancara tersebut dijelaskan:

> *"Dalam pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru untuk melihat sejauh mana program yang telah direncanakan berjalan. Jika ada kendala, kami segera membahasnya bersama agar dapat ditemukan solusi yang tepat."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa proses pemantauan tidak hanya dilakukan secara formal melalui laporan administratif, tetapi juga melalui komunikasi langsung antara pimpinan pesantren dan para pengelola pendidikan di tingkat sekolah. Dengan demikian, pimpinan pesantren memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap program pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Selain pemantauan dan evaluasi, penanganan masalah yang muncul selama proses pendidikan berlangsung juga menjadi bagian penting dari pelaksanaan pendidikan formal di pesantren terpadu, meskipun proporsinya dalam visualisasi NVivo terlihat lebih kecil dibandingkan aspek pemantauan dan evaluasi. Dalam praktiknya, kepala sekolah dan tenaga pendidik sering kali menjadi pihak yang pertama kali menangani berbagai kendala yang muncul dalam kegiatan pendidikan, baik yang berkaitan dengan proses pembelajaran, administrasi sekolah, maupun pengelolaan siswa. Namun, ketika permasalahan yang muncul berkaitan dengan kebijakan strategis atau memerlukan keputusan penting, pimpinan pesantren akan terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan.

Hal ini terlihat dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menjelaskan bahwa setiap permasalahan yang muncul dalam pengelolaan pendidikan biasanya diselesaikan melalui koordinasi antara pihak sekolah, pimpinan pesantren, dan yayasan. Ia menyatakan bahwa komunikasi yang

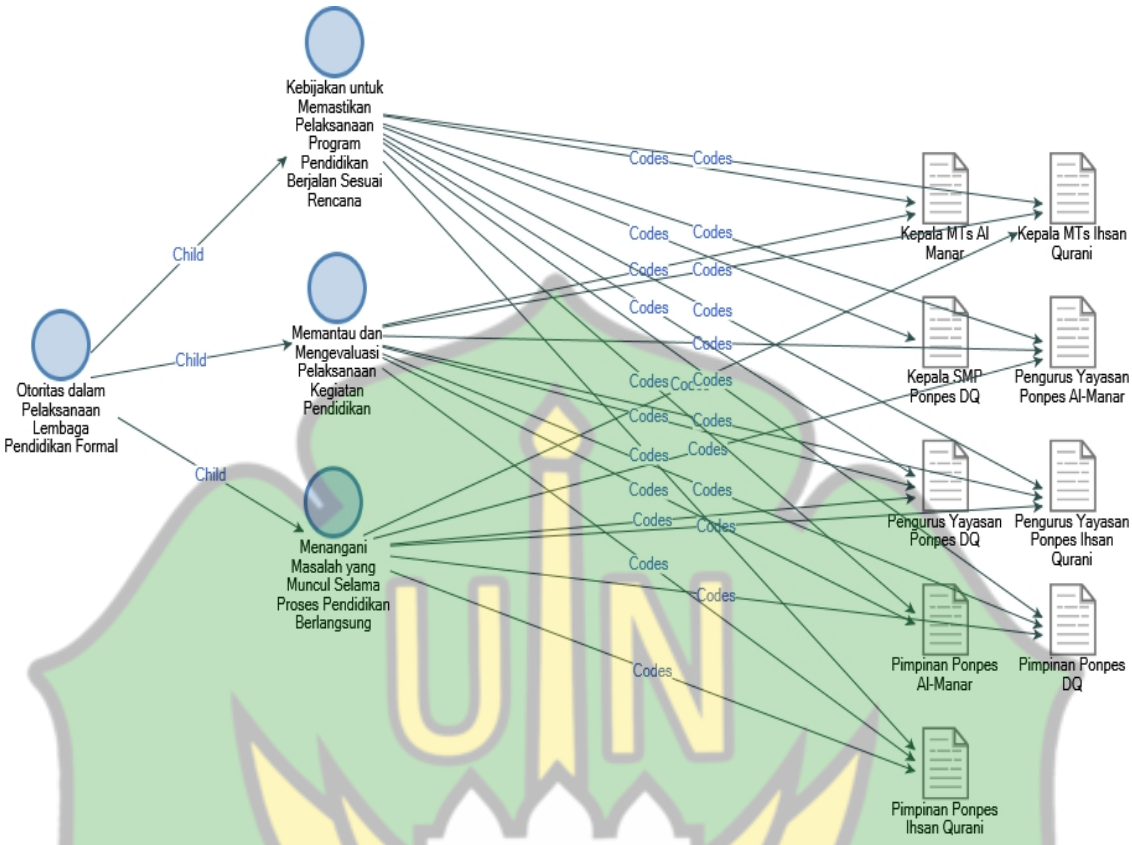
intens menjadi kunci dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah dalam pelaksanaan pendidikan tidak hanya bergantung pada satu pihak, tetapi dilakukan melalui kerja sama antara berbagai unsur yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Dengan demikian, hasil analisis pada Gambar 16 menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam pelaksanaan pendidikan formal tidak hanya bersifat regulatif, tetapi juga bersifat supervisi dan solutif. Pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan kebijakan pendidikan, tetapi juga melakukan pengawasan secara berkala terhadap implementasi kebijakan tersebut serta terlibat dalam penyelesaian berbagai permasalahan yang muncul selama proses pendidikan berlangsung. Sementara itu, kepala sekolah dan tenaga pendidik memiliki peran penting dalam menangani berbagai kendala operasional di tingkat sekolah, sedangkan yayasan memberikan dukungan administratif serta pengelolaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pendidikan.

Melalui mekanisme pemantauan, evaluasi, dan penanganan masalah yang dilakukan secara terkoordinasi, sistem pelaksanaan pendidikan formal di pesantren terpadu dapat berjalan secara lebih efektif dan adaptif terhadap berbagai dinamika yang terjadi di lingkungan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai pengawas dan pengambil keputusan strategis yang memastikan bahwa setiap program pendidikan dapat berjalan secara optimal serta mampu menyesuaikan dengan kebutuhan perkembangan pendidikan di pesantren.



Gambar 17. Hasil *Project Map* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 17 (*Project Map*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan kutipan transkrip wawancara. Berdasarkan hasil analisis *Project Map* tersebut, terlihat bahwa pimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan formal. Peran ini mencakup berbagai aspek penting, mulai dari penetapan kebijakan yang bertujuan untuk memastikan pelaksanaan program pendidikan berjalan sesuai dengan rencana hingga proses pemantauan dan evaluasi terhadap kegiatan pendidikan yang sedang berlangsung. Dalam praktiknya, pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan arah kebijakan pendidikan, tetapi juga terlibat secara aktif dalam mengawasi implementasi kebijakan tersebut pada tingkat operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kepala sekolah, tenaga pendidik, serta staf pendidikan lainnya menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga pesantren.

Temuan ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan program pendidikan, pimpinan pesantren tetap memegang peran penting dalam mengawasi dan mengarahkan implementasi kebijakan pendidikan. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa pimpinan pesantren secara rutin melakukan koordinasi dengan kepala sekolah serta para guru untuk memastikan bahwa setiap program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik. Ia menyatakan:

> *"Dalam pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru untuk melihat sejauh mana program yang telah direncanakan berjalan. Jika ada kendala, kami segera membahasnya bersama agar dapat ditemukan solusi yang tepat."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga sebagai pengawas yang memastikan bahwa kebijakan pendidikan dapat diimplementasikan secara efektif oleh seluruh unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Selain itu, hasil *Project Map* juga menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pendidikan formal di pesantren sangat bergantung pada sinergi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan. Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola kegiatan akademik dan operasional pendidikan di tingkat sekolah, sementara yayasan memberikan dukungan administratif serta pengelolaan sumber daya yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kolaborasi antara ketiga unsur tersebut menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan dapat diterapkan secara efektif dalam kegiatan pendidikan sehari-hari. Hal ini juga tercermin dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan selalu melibatkan koordinasi antara pimpinan pesantren dan yayasan. Ia menjelaskan bahwa:

> *"Pengambilan keputusan melibatkan kepala sekolah, pimpinan yayasan, dan komite. Kami tidak memiliki pimpinan tertinggi seperti di sekolah-sekolah lain, sehingga keputusan harus melibatkan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pendidikan formal di pesantren tidak hanya bergantung pada satu pihak, tetapi merupakan hasil

kerja sama antara berbagai pemangku kepentingan yang memiliki peran masing-masing dalam pengelolaan pendidikan.

Selanjutnya, hasil *Project Map* ini juga menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki otoritas dalam menangani berbagai masalah yang muncul selama proses pendidikan berlangsung. Dalam praktiknya, evaluasi dan penanganan masalah operasional menjadi bagian integral dari tugas pimpinan pesantren dalam memastikan kelancaran pelaksanaan pendidikan. Pimpinan pesantren, dengan dukungan kepala sekolah dan yayasan, melakukan pengawasan secara berkelanjutan terhadap pelaksanaan program pendidikan, serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan apabila ditemukan kendala yang dapat mengganggu proses pendidikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menekankan pentingnya komunikasi intens dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Ia menyatakan:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa penanganan masalah dalam pelaksanaan pendidikan dilakukan melalui koordinasi yang intens antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan pesantren.

Dengan demikian, temuan pada Gambar 17 menegaskan bahwa kepemimpinan pimpinan pesantren dalam pelaksanaan pendidikan formal tidak hanya bersifat regulatif, tetapi juga bersifat supervisi dan operasional. Pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan kebijakan pendidikan, tetapi juga terlibat dalam pengawasan pelaksanaan kebijakan tersebut serta dalam pengambilan keputusan strategis ketika menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam proses pendidikan. Peran ini menjadikan pimpinan pesantren sebagai aktor kunci dalam memastikan bahwa sistem pendidikan formal di pesantren dapat berjalan secara efektif, adaptif, dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

معهد المنار الحديث للتربية الإسلامية
PESANTREN MODERN AL-MANAR BUNGONG JEUMPA
Jln. Inspeksi Krueng Aceh, Gp.Lampermai, Kec. Krueng Barona Jaya, Kab. Aceh Besar

MAKLUMAT
LIBURAN MENYAMBUT BULAN SUCI RAMADHAN 1446 H/2025 M

1. **Rabu, 19 Februari 2025, Pukul 14.00 WIB s.d. 17.00 WIB**
   Awal Libur Ramadhan dan Idul Fitri 1446 H
2. **Kamis, 06 Maret 2025 s.d. Kamis, 20 Maret 2025**
   Kegiatan Ramadhan in Campus untuk Santri Kelas 5.
3. **Kamis, 06 Maret 2025 s.d. Kamis, 13 Maret 2025**
   Pelaksanaan Ujian Asesmen untuk Santri Kelas 6.
4. **Selasa, 08 April 2025 Pukul 14.00 s.d. 17.00 WIB**
   Kembali Santri Aliyah (Kelas 4, 5 & 6) ke Pesantren.
5. **Rabu, 09 April 2025 Pukul 14.00 s.d. 17.00 WIB**
   Kembali Santri Tsanawiyah (Kelas 1, 2 & 3) ke Pesantren.

Demikian maklumat ini dibuat,
untuk ditaati dan dilaksanakan.

Lampermai, 17 Februari 2025
Pimpinan Pesantren
dto.
Dr. Tgk. H. Ikhram M. Amin, S.S., M.Pd.

pesantrenalmanar | WWW.ALMANAR.ID

Gambar 18. Kebijakan Pimpinan AM tentang Liburan Menyambut Bulan Suci Ramadhan 1446 H

YAYASAN PENDIDIKAN ULUMUL QUR'AN ANEUK BATEE
DAYAH INSAN QUR'ANI
Jln. Banda Aceh – Medan Km.12,5 Komplek Masjid Baitul 'Adhim
Desa Aneuk Batee Kec. Suka Makmur – Aceh Besar
Telp: 0811 671 4748 Email: insanquranl.ypuq@gmail.com Situs: www.insanquranl.net

Nomor : B- 153/D.IQ-YPUQ/IV/2023
Lampiran : -
Perihal : Pemberitahuan Batas Libur

Yang Terhormat
Orang tua / Wali Santriwan/i
Di –
Tempat

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Berdasarkan arahan dari Pimpinan Dayah Insan Qur'ani Tentang Pemberitahuan Batas Libur Semester Ganjil, maka melalui surat ini kami menyampaikan bahwa:

1. Santriwan dan santriwati kelas 3 MTsS diwajibkan sudah berada di komplek Dayah Insan Qur'ani pada hari Minggu tanggal 30 April 2023
2. Santriwan dan santriwati kelas 2 MA diwajibkan sudah berada di komplek Dayah Insan Qur'ani pada hari Jum'at tanggal 5 Mei 2023
3. Santriwan dan santriwati kelas 1, 2 MTsS dan 1 MA diwajibkan sudah berada di komplek Dayah Insan Qur'ani pada hari Sabtu tanggal 6 Mei 2023
4. Diharapkan kepada santriwan dan santriwati untuk kembali ke Dayah Insan Qur'ani tepat waktu dimulai dari jam 07:00 – 18:00 WIB
5. Kami ingatkan kembali bahwasannya santriwan/santriwati tidak diperbolehkan membawa beberapa barang dibawah ini :
   - Elektronik seperti hp, laptop, Mp3, dll ke lingkungan dayah
   - Boxer, baju diatas lutut, jelbab pendek minimal ukuran jelbab 130 cm (Santriwati) dan celana jeans (santriwan)
   - Alat make up seperti lipstik, mascara, bedak padat dll (Santriwati)
6. Jika kedapatan membawa barang-barang tersebut, maka pihak dayah akan menyita barang-barang tersebut dan tidak akan dikembalikan lagi.

Demikianlah surat pemberitahuan ini kami sampaikan kepada Bapak/Ibu Walisantri. Atas perhatian dan dukungannya kami ucapkan Terimakasih.

Gambar 19. Kebijakan Pimpinan IQ tentang Limburan Semester

Gambar 20. Kebijakan Pimpinan IQ tentang Rekrutmen Calon Guru

Berdasarkan data-data dokumentasi diatas dapat diketahui bahwa pimpinan AM memiliki kebijakan untuk memastikan pelaksanaan program pendidikan berjalan sesuai rencana. Selain itu, berdasarkan data dokumentasi di IQ, Pimpinan IQ juga memiliki kebijakan tentang libur semester. Terakhir, berdasarkan hasil dokumentasi di DQA, Pimpinan DQA juga memiliki kebijakan tentang rekrutmen calon guru.

Hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh, didukung oleh temuan observasi di Pondok Pesantren Terpadu AM, IQ, dan DQA:

Tabel 5. Draf Observasi

No	Lokasi Observasi	Objek Observasi	Keterangan
1	Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar menerapkan sistem kepemimpinan yang strategis dalam pelaksanaan lembaga pendidikan formal. Pimpinan

			pesantren berperan sebagai pengarah utama dalam implementasi kurikulum dan pengelolaan tenaga pendidik, serta melakukan evaluasi berkala terhadap program akademik dan non-akademik. Hasil observasi menunjukkan bahwa koordinasi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pengurus yayasan berlangsung secara terstruktur dalam mengawasi proses pembelajaran dan kegiatan pendidikan lainnya. Kebijakan pendidikan dijalankan secara sistematis melalui rapat rutin dan asesmen berkala guna memastikan efektivitas pelaksanaan program pendidikan.
2	Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal	Di Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani, pelaksanaan pendidikan formal menekankan integrasi antara nilai-nilai Islam dan kurikulum nasional. Pimpinan pesantren memiliki peran aktif dalam mengawasi proses pembelajaran serta memastikan keseimbangan antara pendidikan keagamaan dan akademik. Hasil observasi

			menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan diterapkan melalui pendekatan kolektif, di mana keputusan strategis diambil melalui musyawarah antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan guru. Sistem evaluasi pendidikan dilaksanakan secara ketat dengan fokus pada pencapaian akademik dan penguatan nilai-nilai karakter santri.
3	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada kedisiplinan dalam pelaksanaan lembaga pendidikan formal. Pimpinan pesantren berperan sebagai pengarah utama dalam penerapan kebijakan akademik dan keagamaan, serta melakukan supervisi langsung terhadap proses pembelajaran. Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan berlangsung secara terstruktur dengan sistem pengawasan yang ketat melalui regulasi harian dan evaluasi berkala. Koordinasi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan tenaga

جامعة الرانري
AR-RANIRY

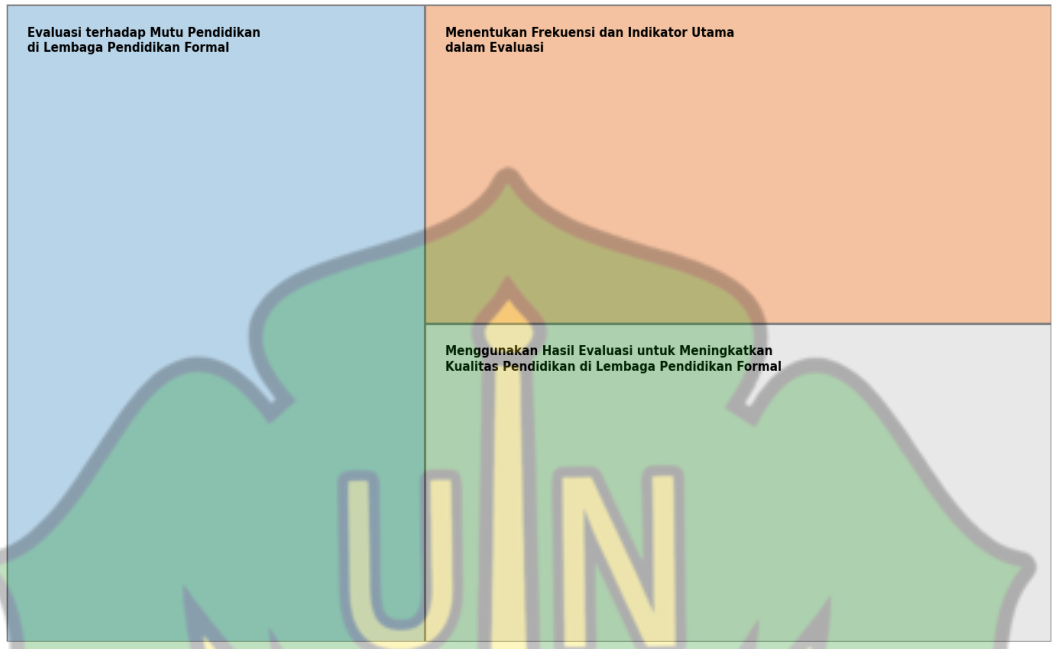
			pendidik dilakukan secara rutin untuk memastikan seluruh program pendidikan berjalan selaras dengan visi dan misi pesantren.

Tabel draf observasi menunjukkan bahwa setiap pondok pesantren memiliki pola kepemimpinan yang berbeda dalam pelaksanaan kebijakan akademik, pengelolaan tenaga pendidik, dan pengawasan program pendidikan formal. Pondok Pesantren Terpadu AM menerapkan kepemimpinan strategis dengan koordinasi yang terstruktur antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pengurus yayasan, disertai evaluasi kurikulum serta tenaga pendidik secara berkala untuk menjaga efektivitas dan mutu pembelajaran. Pondok Pesantren Terpadu IQ mengembangkan model kepemimpinan kolektif yang menekankan integrasi pendidikan keagamaan dan akademik, di mana pengambilan keputusan strategis dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan guru, serta didukung oleh sistem evaluasi yang ketat terhadap capaian akademik dan pembentukan karakter santri. Sementara itu, Pondok Pesantren Terpadu DQA menerapkan kepemimpinan yang lebih terstruktur dan berorientasi pada kedisiplinan, dengan pimpinan pesantren berperan sebagai pengarah utama melalui supervisi langsung, regulasi harian, dan evaluasi berkala untuk memastikan efektivitas pembelajaran. Perbedaan pendekatan kepemimpinan tersebut menunjukkan fleksibilitas model pengelolaan pendidikan formal di lingkungan pesantren, namun secara keseluruhan ketiganya mencerminkan komitmen yang kuat dalam penyelenggaraan pendidikan formal yang berkualitas sesuai dengan visi dan misi masing-masing lembaga.

4.2.4 Otoritas Pimpinan dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal

Berdasarkan hasil *Hierarchy Chart of Nodes* dan *Matrix Coding Query* dalam NVivo, ditemukan bahwa evaluasi pendidikan formal di pesantren terpadu berfokus pada tiga aspek utama, yaitu (1) evaluasi terhadap mutu pendidikan di lembaga

pendidikan formal, (2) penentuan frekuensi dan indikator utama dalam evaluasi, serta (3) penggunaan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.



Keterangan:

: Evaluasi terhadap mutu pendidikan di lembaga pendidikan formal

: Menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Lembaga pendidikan formal

: Menentukan frekuensi dan indikator utama dalam evaluasi

Gambar 21. Hasil Visualiasi Aplikasi NVivo berdasarkan *Hierarchy Chart of Node*

Penjelasan terhadap Gambar 21 (*Hierarchy Chart of Nodes*) dapat diperdalam dengan mengaitkan hasil visualisasi analisis NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil visualisasi tersebut, terlihat bahwa evaluasi mutu pendidikan menjadi aspek yang paling dominan dalam proses evaluasi pendidikan formal di pesantren terpadu. Dominasi kategori ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran yang sangat penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan sistem pendidikan yang telah diterapkan. Evaluasi mutu pendidikan dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh program pendidikan yang dijalankan oleh lembaga pendidikan formal di pesantren mampu

mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam visi dan misi lembaga. Dengan demikian, proses evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif, tetapi juga sebagai sarana untuk mengukur efektivitas kebijakan pendidikan serta sebagai dasar dalam melakukan perbaikan dan pengembangan program pendidikan di masa yang akan datang.

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan dilakukan secara berkala melalui koordinasi dengan kepala sekolah dan tenaga pendidik. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa pimpinan pesantren secara aktif memantau perkembangan pelaksanaan program pendidikan serta melakukan evaluasi terhadap berbagai kegiatan pendidikan yang berlangsung di lingkungan pesantren. Ia menjelaskan:

> *"Dalam pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru untuk melihat sejauh mana program yang telah direncanakan berjalan. Jika ada kendala, kami segera membahasnya bersama agar dapat ditemukan solusi yang tepat."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi mutu pendidikan tidak hanya dilakukan melalui laporan formal, tetapi juga melalui komunikasi langsung antara pimpinan pesantren dan pengelola lembaga pendidikan formal. Melalui mekanisme tersebut, pimpinan pesantren dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan program pendidikan serta berbagai kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran.

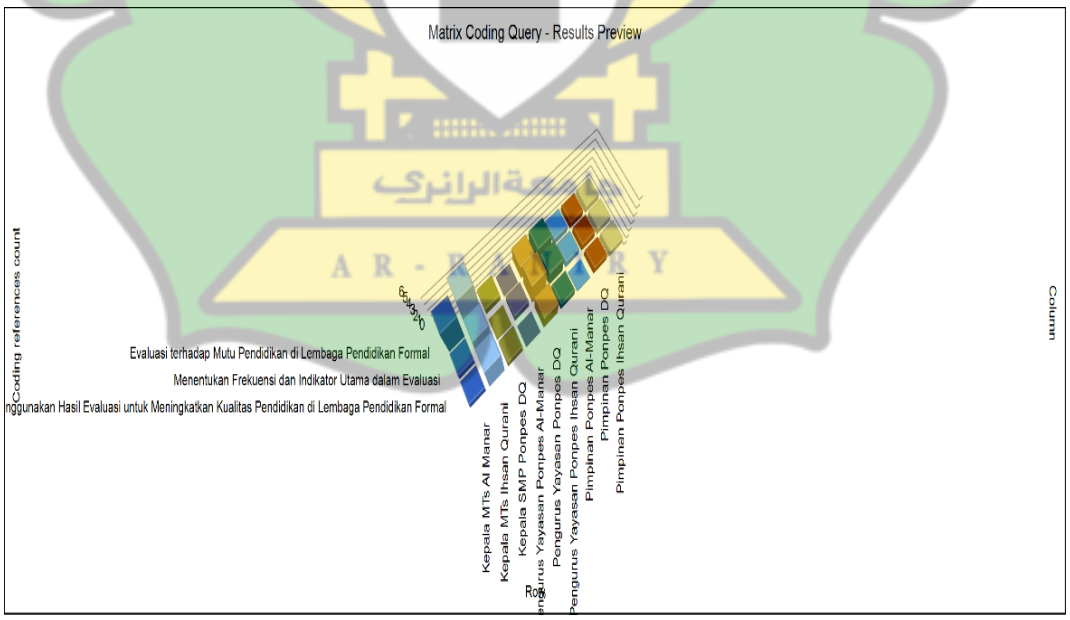
Selain itu, evaluasi mutu pendidikan juga melibatkan berbagai pihak dalam struktur organisasi pesantren, seperti kepala sekolah dan yayasan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menyampaikan laporan perkembangan kegiatan akademik serta hasil pelaksanaan program pendidikan kepada pimpinan pesantren. Sementara itu, yayasan berperan dalam memberikan dukungan administratif serta pengawasan terhadap pengelolaan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani dijelaskan bahwa koordinasi dengan yayasan juga menjadi bagian penting dalam proses evaluasi pendidikan. Ia menyatakan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens dengan yayasan. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan*

pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi mutu pendidikan di pesantren tidak hanya dilakukan oleh pimpinan pesantren secara individual, tetapi juga melalui kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan.

Dengan demikian, hasil analisis pada Gambar 18 menegaskan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam proses evaluasi mutu pendidikan formal di pesantren terpadu. Pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan kebijakan pendidikan, tetapi juga melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut secara berkelanjutan. Melalui proses evaluasi ini, pimpinan pesantren dapat menilai keberhasilan program pendidikan yang telah dijalankan serta mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu diperbaiki atau dikembangkan. Oleh karena itu, evaluasi mutu pendidikan menjadi salah satu instrumen penting dalam menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren serta memastikan bahwa sistem pendidikan yang diterapkan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam membentuk santri yang berilmu, berakhlak, dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.



Gambar 22. Hasil *Matrix Coding Query* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 22 (*Matrix Coding Query*) dapat diperdalam dengan mengaitkan hasil visualisasi NVivo dengan data empiris dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, terlihat bahwa penentuan indikator dan frekuensi evaluasi menjadi salah satu aspek penting dalam proses evaluasi pendidikan formal di pesantren terpadu. Dominasi kategori ini menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan di pesantren tidak dilakukan secara insidental, tetapi dilaksanakan secara sistematis dengan menggunakan indikator-indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator tersebut umumnya mencakup pencapaian akademik santri, perkembangan akhlak dan karakter, kedisiplinan, serta efektivitas metode pembelajaran yang diterapkan oleh para guru. Peran pimpinan pesantren dan pengurus yayasan dalam menentukan indikator evaluasi ini menunjukkan bahwa proses evaluasi pendidikan di pesantren tidak hanya bertujuan untuk menilai hasil belajar santri, tetapi juga untuk memastikan bahwa seluruh sistem pendidikan berjalan sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa proses evaluasi pendidikan dilakukan secara berkala melalui koordinasi dengan kepala sekolah dan para guru. Evaluasi tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana program pendidikan yang telah direncanakan dapat berjalan secara efektif serta untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul selama proses pendidikan berlangsung. Dalam wawancara tersebut dijelaskan:

> *"Dalam pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru untuk melihat sejauh mana program yang telah direncanakan berjalan. Jika ada kendala, kami segera membahasnya bersama agar dapat ditemukan solusi yang tepat."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan dilakukan secara berkelanjutan melalui mekanisme koordinasi dan komunikasi antara pimpinan pesantren dan pengelola lembaga pendidikan formal. Melalui evaluasi tersebut, pimpinan pesantren dapat memantau perkembangan pelaksanaan program pendidikan sekaligus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain penentuan indikator evaluasi, hasil analisis *Matrix Coding Query* juga menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan lebih banyak dibahas dalam lingkup kepala sekolah dan yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam menerjemahkan hasil evaluasi menjadi langkah-langkah perbaikan dalam pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam melakukan penyesuaian terhadap program pembelajaran, metode pengajaran, serta berbagai kegiatan akademik lainnya berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan. Sementara itu, yayasan memiliki peran dalam memberikan dukungan administratif serta pengelolaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan perbaikan tersebut.

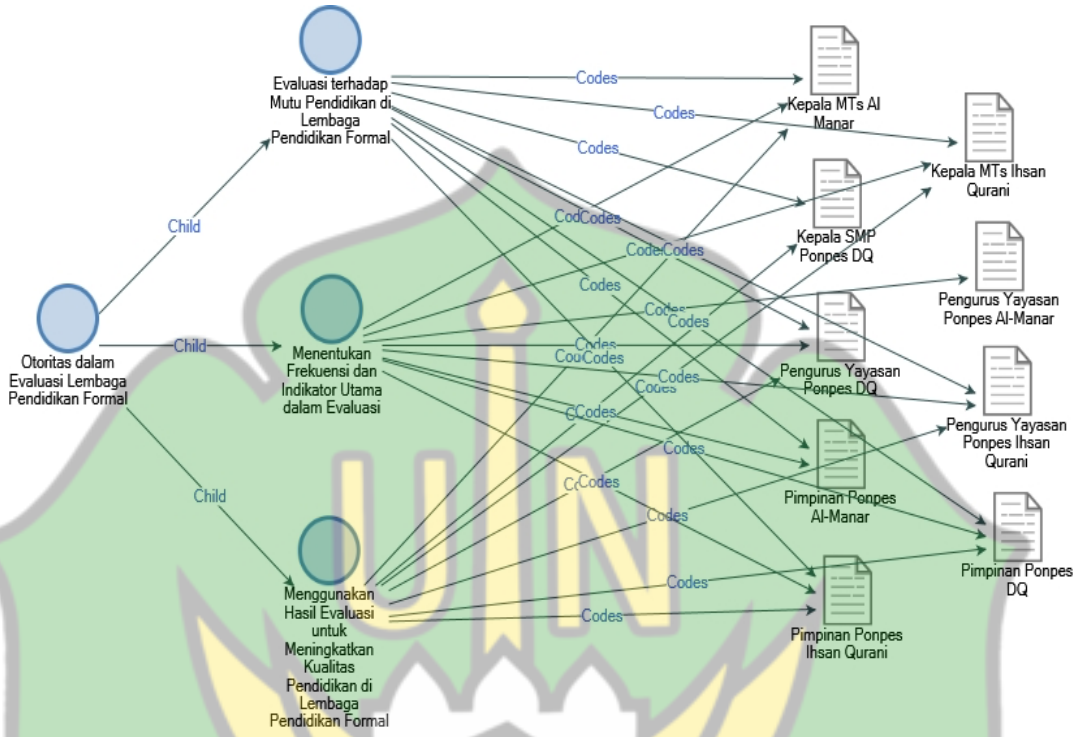
Peran yayasan dalam proses evaluasi ini juga terlihat dalam wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menekankan pentingnya komunikasi dan koordinasi dengan yayasan dalam mengelola lembaga pendidikan. Ia menjelaskan bahwa berbagai hasil evaluasi yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan biasanya dibahas bersama dengan yayasan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Ia menyatakan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan perbaikan yang melibatkan berbagai unsur dalam pengelolaan pesantren.

Dengan demikian, hasil analisis pada Gambar 22 menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam evaluasi pendidikan formal tidak hanya bersifat penilaian, tetapi juga bersifat pengawasan dan perbaikan. Pimpinan pesantren memiliki peran dalam menentukan indikator evaluasi, memantau pelaksanaan program pendidikan, serta memastikan bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara itu, kepala sekolah dan yayasan berperan dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Melalui mekanisme evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, sistem pendidikan di pesantren dapat terus berkembang dan

menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan serta tantangan yang dihadapi dalam lingkungan pesantren dan masyarakat.



Gambar 23. Hasil *Project Map* dalam NVivo

Penjelasan terhadap Gambar 23 (*Project Map NVivo*) dapat diperkuat dengan mengaitkan hasil visualisasi analisis NVivo dengan kutipan langsung dari transkrip wawancara para informan. Berdasarkan hasil *Project Map* tersebut, terlihat bahwa pimpinan pesantren memiliki otoritas yang sangat besar dalam proses evaluasi mutu pendidikan di pesantren terpadu. Peran ini tercermin dari keterlibatan pimpinan pesantren dalam menetapkan frekuensi evaluasi serta indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan sistem pendidikan yang diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya berperan sebagai perumus kebijakan pendidikan, tetapi juga sebagai pihak yang memastikan bahwa pelaksanaan pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga. Dengan demikian, evaluasi mutu pendidikan menjadi salah satu instrumen penting yang digunakan oleh pimpinan pesantren untuk menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan formal di lingkungan pesantren.

Temuan ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh yang menjelaskan bahwa proses evaluasi pendidikan dilakukan secara berkelanjutan melalui koordinasi dengan kepala sekolah dan para guru. Evaluasi tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana program pendidikan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efektif serta untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang mungkin muncul selama proses pendidikan berlangsung. Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa:

> *"Dalam pelaksanaan program pendidikan, kami selalu melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru untuk melihat sejauh mana program yang telah direncanakan berjalan. Jika ada kendala, kami segera membahasnya bersama agar dapat ditemukan solusi yang tepat."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan tidak hanya dilakukan melalui mekanisme administratif, tetapi juga melalui komunikasi langsung antara pimpinan pesantren dan pengelola lembaga pendidikan formal. Melalui proses evaluasi ini, pimpinan pesantren dapat memantau perkembangan pelaksanaan program pendidikan sekaligus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan dapat berjalan secara optimal.

Selain itu, hasil *Project Map* juga menunjukkan bahwa proses evaluasi mutu pendidikan di pesantren melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti kepala sekolah, pengurus yayasan, serta pimpinan pesantren. Keterlibatan berbagai pihak ini menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan dilakukan secara kolektif untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pelaksanaan program pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menyampaikan laporan perkembangan kegiatan akademik serta hasil pelaksanaan program pendidikan kepada pimpinan pesantren. Sementara itu, yayasan berperan dalam memberikan dukungan administratif serta pengawasan terhadap pengelolaan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani yang menekankan pentingnya koordinasi dengan yayasan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Ia menyatakan bahwa:

> *"Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga, dan jika ada kendala kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi pendidikan tidak hanya dilakukan oleh pimpinan pesantren secara individual, tetapi juga melalui kerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki peran dalam pengelolaan pendidikan.

Dengan demikian, temuan pada Gambar 23 menegaskan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran yang sangat strategis dalam evaluasi mutu pendidikan formal di pesantren terpadu. Pimpinan pesantren tidak hanya menetapkan indikator dan frekuensi evaluasi, tetapi juga melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap pelaksanaan program pendidikan serta mengambil langkah-langkah perbaikan apabila ditemukan berbagai kendala dalam pelaksanaan pendidikan. Peran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pimpinan pesantren dalam evaluasi pendidikan tidak hanya bersifat penilaian, tetapi juga bersifat pengawasan dan pengambilan keputusan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren secara berkelanjutan. Dengan adanya evaluasi yang sistematis dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, sistem pendidikan formal di pesantren dapat terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan serta tantangan yang dihadapi dalam lingkungan pesantren dan masyarakat.

Gambar 24. Evaluasi Tahunan IQ untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Gambar 25. Rapat Evaluasi Rutin Mingguan di AM

Gambar 26. Evaluasi Rutin di DQA

Data dokumentasi diatas menunjukkan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Terpadu IQ telah melaksanakan evaluasi terhadap mutu pendidikan pada lembaga pendidikan formal melalui penyusunan laporan tahunan. Sedangkan di Pondok Pesantren Terpadu AM, pimpinan pesantren juga secara konsisten melakukan evaluasi rutin mingguan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun di Pondok Pesantren Terpadu DQA, hasil dokumentasi menunjukkan bahwa pimpinan

pesantren turut melaksanakan evaluasi pendidikan secara rutin sebagai bagian dari mekanisme pengendalian mutu lembaga.

Tabel 6. Draf Observasi

No	Lokasi Observasi	Objek Observasi	Keterangan
1	Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar menerapkan sistem evaluasi pendidikan yang terstruktur berdasarkan hasil rapat rutin antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pengurus yayasan. Evaluasi meliputi penilaian efektivitas kurikulum, kinerja tenaga pendidik, serta capaian akademik dan non-akademik santri. Hasil evaluasi dijadikan dasar dalam penyusunan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan sistem pendidikan di pesantren.
2	Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani melaksanakan evaluasi pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan standar akademik nasional. Pimpinan pesantren berperan aktif dalam mengawasi implementasi kurikulum dan proses

			pembelajaran melalui sistem monitoring berkala. Evaluasi dilakukan melalui asesmen akademik, observasi kelas, serta diskusi dengan tenaga pendidik dan santri. Temuan evaluasi dimanfaatkan untuk menyesuaikan strategi pembelajaran, meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, dan menjaga relevansi kurikulum.
3	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh	Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal	Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh menjalankan sistem evaluasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Evaluasi dilakukan melalui berbagai metode, antara lain tes akademik, asesmen keagamaan, serta pengukuran kedisiplinan dan karakter santri. Pimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam menindaklanjuti hasil evaluasi melalui penyelenggaraan pelatihan bagi tenaga pendidik, revisi kurikulum apabila diperlukan, serta perumusan kebijakan pendidikan yang adaptif terhadap kebutuhan santri dan masyarakat.

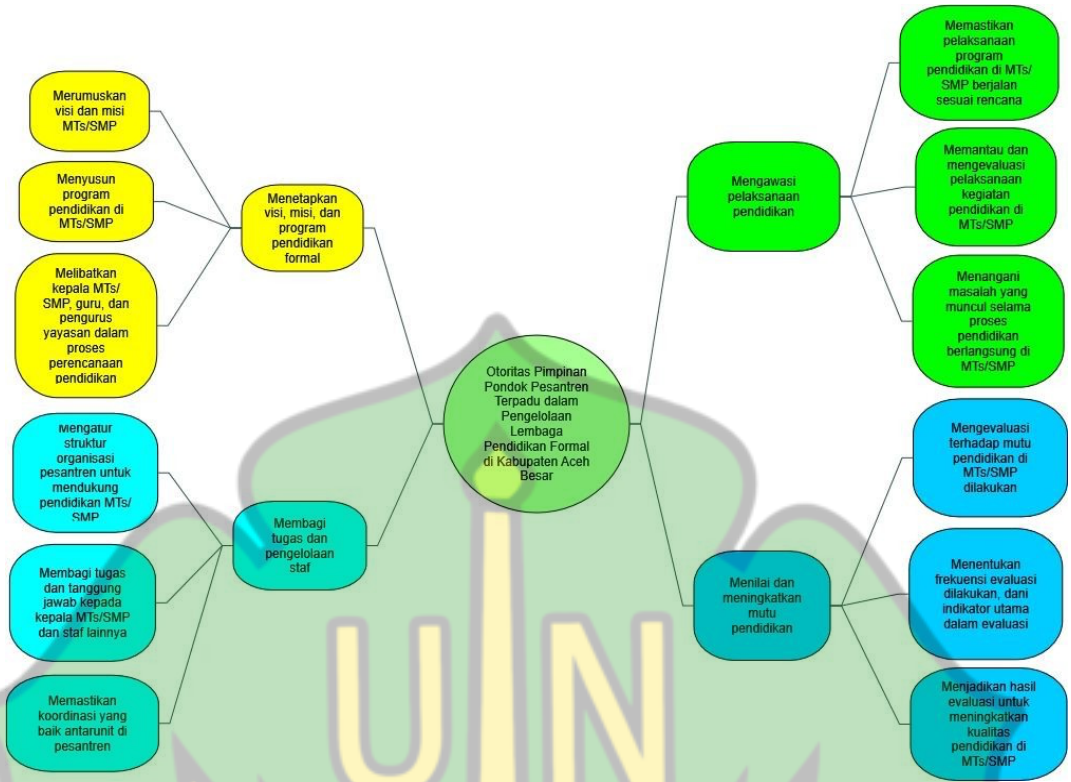
Tabel draf observasi menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan di setiap pondok pesantren terpadu dilaksanakan dengan pendekatan yang beragam, namun memiliki tujuan yang sama, yaitu menjamin efektivitas kurikulum, kualitas tenaga pendidik, serta capaian akademik dan non-akademik santri. Pondok Pesantren Terpadu AM menerapkan sistem evaluasi yang terstruktur melalui rapat rutin antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pengurus yayasan, dengan fokus pada penilaian kurikulum, kinerja pendidik, dan prestasi santri sebagai dasar perumusan kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Pondok Pesantren Terpadu IQ mengembangkan evaluasi berbasis integrasi nilai-nilai keislaman dan standar akademik nasional melalui monitoring berkala, asesmen akademik, observasi kelas, serta diskusi dengan pendidik dan santri untuk menyesuaikan strategi pembelajaran dan menjaga relevansi kurikulum. Sementara itu, Pondok Pesantren Terpadu DQA menekankan evaluasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan melalui tes akademik, asesmen keagamaan, serta pengukuran disiplin dan karakter santri, yang hasilnya ditindaklanjuti melalui pelatihan tenaga pendidik, revisi kurikulum, dan penyusunan kebijakan pendidikan yang adaptif. Secara keseluruhan, perbedaan pendekatan evaluasi tersebut menunjukkan peran strategis evaluasi pendidikan dalam menjaga kualitas pembelajaran serta memastikan keselarasan antara visi pesantren dan implementasi pendidikan formal.

4.3 Interpretasi Temuan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam pengelolaan pendidikan formal memiliki peran yang sangat strategis dan mencakup berbagai aspek mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi pendidikan. Berdasarkan hasil *Hierarchy Chart of Nodes* dan *Matrix Coding Query* dalam NVivo, ditemukan bahwa koordinasi dan pembagian peran antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas sistem pendidikan di pesantren terpadu. Dalam setiap tahap pengelolaan pendidikan, pimpinan pesantren selalu berada di posisi sentral sebagai pengambil keputusan utama, sementara kepala sekolah dan yayasan berperan dalam implementasi teknis serta administrasi pendidikan.

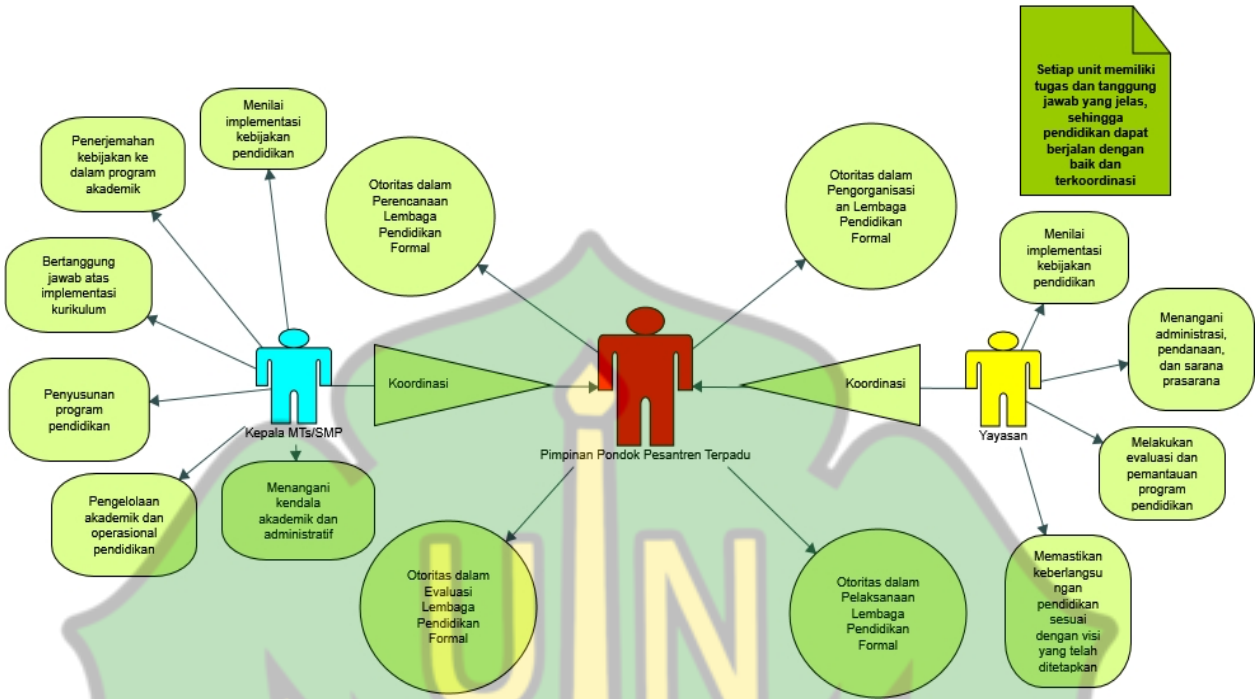
Pada tahap perencanaan pendidikan formal, temuan menunjukkan bahwa penetapan visi dan misi merupakan kewenangan utama pimpinan pesantren, dengan kepala sekolah berperan dalam penerjemahan kebijakan ke dalam program akademik. Koordinasi intensif antar pemangku kepentingan menjadi elemen kunci, yang memungkinkan proses perencanaan berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan pesantren. Dalam aspek pengorganisasian pendidikan, ditemukan bahwa struktur kepemimpinan di pesantren bersifat hierarkis, di mana pimpinan pesantren mengendalikan arah kebijakan pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas implementasi kurikulum, dan yayasan menangani administrasi serta sarana prasarana. Hierarki ini berfungsi secara efektif untuk memastikan bahwa setiap unit memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga pendidikan dapat berjalan dengan baik dan terkoordinasi.

Dalam tahap pelaksanaan pendidikan formal, ditemukan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya mengeluarkan kebijakan, tetapi juga aktif dalam supervisi dan evaluasi berkala terhadap implementasi program pendidikan. *Matrix Coding Query* menunjukkan bahwa evaluasi dan pemantauan menjadi aktivitas utama yang dilakukan oleh pimpinan pesantren dan pengurus yayasan, yang menandakan adanya keterlibatan aktif dalam memastikan keberlangsungan pendidikan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Selain itu, dalam evaluasi pendidikan formal, temuan menunjukkan bahwa penilaian mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan indikator dan frekuensi evaluasi yang jelas, di mana hasil evaluasi digunakan untuk meningkatkan kualitas sistem pembelajaran. Untuk mudah memahaminya, berikut kerangka hasil penelitian tentang otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar:



Gambar 27. Konsep Ootoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar

Interpretasi temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di pesantren terpadu bersifat kolektif tetapi tetap terpusat pada pimpinan pesantren sebagai pengambil kebijakan utama. Sinergi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan menjadi faktor kunci dalam efektivitas pengelolaan pendidikan, dengan adanya pembagian tugas yang jelas dan sistem pengawasan yang ketat. Model kepemimpinan ini mencerminkan pendekatan berbasis musyawarah dan evaluasi berkelanjutan, yang memungkinkan pesantren untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas pendidikan seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, otoritas pimpinan dalam pendidikan formal di pesantren tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki dimensi strategis, supervisi, serta evaluasi yang mendalam untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan sistem pendidikan. Agar lebih mudah dipahami, lihat gambar 28 berikut:



Gambar 28. Sinergitas Antara Pimpinan Pesantren, Kepala Sekolah, dan Yayasan dalam Efektivitas Pengelolaan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada subbab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa otoritas pimpinan pesantren memiliki peran yang sangat dominan dalam pengelolaan pendidikan formal, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi sistem pendidikan. Kepemimpinan pesantren terpadu tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup peran strategis, supervisi, dan evaluasi berkelanjutan guna memastikan efektivitas pembelajaran serta pencapaian tujuan pendidikan. Pimpinan pesantren berfungsi sebagai pengambil keputusan utama dalam penetapan visi dan misi pendidikan, sementara kepala sekolah dan yayasan berperan sebagai pelaksana kebijakan, pengelola kurikulum, serta pengelola administrasi dan sarana prasarana. Struktur kepemimpinan yang hierarkis memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, didukung oleh supervisi rutin dan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi kebijakan, kinerja tenaga pendidik, serta perkembangan akademik dan karakter santri. Hasil evaluasi tersebut dimanfaatkan sebagai dasar perbaikan

kebijakan guna meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan pendidikan formal di pesantren terpadu sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan, koordinasi antarpemangku kepentingan, serta penerapan sistem evaluasi yang adaptif, yang memungkinkan pesantren terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pendidikan di era modern.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu

4.4.1.1 Otoritas Pimpinan dalam Perencanaan Lembaga Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam perencanaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar merupakan manifestasi dari kepemimpinan strategis yang mencakup berbagai aspek fundamental. Berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di tiga pondok pesantren terpadu (Al-Manar, Insan Qur'ani, dan Darul Qur'an Aceh), ditemukan bahwa pimpinan pesantren memegang peran sentral dan dominan dalam seluruh proses perencanaan pendidikan formal. Namun, dominasi ini tidak bersifat otoriter melainkan dijalankan melalui mekanisme koordinasi intensif dengan seluruh pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, pengurus yayasan, dan tenaga pendidik. Pola perencanaan yang diterapkan mencerminkan keseimbangan antara otoritas kepemimpinan dan prinsip musyawarah yang menjadi nilai dasar dalam manajemen pendidikan Islam.

4.4.1.1.1 Berkolaborasi dalam Proses Perencanaan Pendidikan

Kolaborasi dalam proses perencanaan pendidikan formal menjadi aspek krusial dan dominan yang membedakan model kepemimpinan pesantren terpadu dengan pesantren tradisional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren di Aceh Besar tidak mengambil keputusan secara unilateral, melainkan membangun sinergi melalui forum-forum perencanaan yang melibatkan berbagai pihak. Di Pondok Pesantren Al-Manar, misalnya, rapat perencanaan dihadiri oleh pimpinan pesantren, kepala MTs, pengurus yayasan, guru, dan tenaga kependidikan untuk menyelaraskan visi dan program pendidikan. Mekanisme serupa juga

diterapkan di Insan Qur'ani dan Darul Qur'an Aceh, di mana keputusan strategis selalu melalui proses musyawarah kolektif meskipun otoritas akhir tetap berada di tangan pimpinan pesantren.

Praktik kolaboratif ini sejalan dengan temuan Ilyas et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren di Aceh telah mengalami transformasi dari model soliter menuju kepemimpinan kolektif untuk menyesuaikan dengan tantangan modernisasi pendidikan.[243] Perubahan ini mencerminkan adaptasi pesantren terhadap tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan pendidikan formal. Lebih lanjut, Rahtikawatie et al. menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan pesantren modern sangat bergantung pada sinergi tripartit antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan, di mana masing-masing pihak memiliki peran spesifik namun saling melengkapi.[244]

Dalam konteks Aceh Besar, kolaborasi perencanaan juga dipengaruhi oleh karakteristik sosial-keagamaan masyarakat yang kuat. Mujiburrahman et al., mencatat bahwa intervensi negara dalam pendidikan dayah di Aceh dapat menjadi peluang apabila dikelola melalui pendekatan kolaboratif yang melibatkan semua pemangku kepentingan.[245] Temuan ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa koordinasi antarunit di ketiga pesantren dilakukan secara berkala melalui rapat rutin, baik mingguan maupun bulanan, untuk memastikan keselarasan antara kebijakan pimpinan dengan implementasi di lapangan. Mekanisme ini tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan pimpinan, tetapi juga meningkatkan komitmen seluruh pihak dalam mewujudkan visi pendidikan pesantren.

[243] Ilyas et al., "Leadership Transformation; Study of Islamic Boarding School (DAYAH) in Aceh Province Of Indonesia."

[244] Rahtikawatie et al., "Investigating The Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in The Sustainability of School Management."

[245] Mujiburrahman et al., "The State Intervention in the Islamic Education in Aceh: Threats or Opportunities?"

Tabel 7. Pola Kolaborasi dalam Perencanaan Pendidikan di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Aspek Kolaborasi	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Frekuensi Rapat Perencanaan	Rapat rutin bulanan dan insidental sesuai kebutuhan	Rapat koordinasi mingguan dan evaluasi bulanan	Rapat tahunan dan rapat rutin bulanan
Peserta Rapat	Pimpinan, Kepala MTs, Yayasan, Guru, Tenaga Kependidikan	Pimpinan, Kepala Sekolah, Yayasan, Guru	Pimpinan, Kepala SMP, Pengurus Yayasan, Wakil Kepala Sekolah
Mekanisme Pengambilan Keputusan	Musyawarah dengan otoritas akhir di tangan pimpinan	Pendekatan kolektif dengan konsensus	Hierarkis dengan musyawarah terbatas
Peran Yayasan	Aktif dalam aspek administratif dan pendanaan	Koordinasi intensif dalam kebijakan strategis	Fokus pada pengelolaan sumber daya
Keterlibatan Guru	Dilibatkan dalam penyusunan teknis kurikulum	Partisipasi dalam forum diskusi perencanaan	Terbatas pada implementasi kebijakan
Dokumentasi Hasil Rapat	Notulensi resmi dan surat keputusan	Laporan rapat dan rencana tindak lanjut	Notulensi dan dokumen kebijakan

4.4.1.1.2 Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Formal

Perumusan visi dan misi lembaga pendidikan formal merupakan domain penting juga dalam otoritas pimpinan pesantren terpadu. Berdasarkan hasil analisis NVivo melalui *Matrix Coding Query*, ditemukan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran dominan dalam menetapkan arah strategis pendidikan, termasuk perumusan visi, misi, dan tujuan pendidikan formal yang terintegrasi dengan nilai-nilai kepesantrenan. Di Al-Manar, visi pendidikan dirumuskan untuk menciptakan sumber daya insani yang memiliki kecerdasan intelektual dan spiritual, sementara Insan Qur'ani menetapkan visi "Generasi Qur'ani Unggul dan Berprestasi" yang menekankan pada penguasaan Al-Qur'an dan kompetensi akademik. Demikian pula Darul Qur'an Aceh yang memformulasikan visi untuk mencetak penghafal Al-Qur'an dengan akhlak mulia dan kompetensi akademik tinggi.

Proses perumusan visi dan misi ini tidak hanya mencerminkan otoritas karismatik pimpinan, tetapi juga mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern. Yusra & Junaidi menekankan bahwa pimpinan pesantren yang efektif harus mampu merumuskan kebijakan yang terarah dan berkesinambungan melalui perencanaan yang cermat.[246] Visi dan misi yang jelas menjadi fondasi bagi pengembangan kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia, dan evaluasi pendidikan. Dalam perspektif teori otoritas Weber, legitimasi pimpinan pesantren dalam menetapkan visi ini bersumber dari kombinasi otoritas tradisional (kedudukan sebagai pemimpin keagamaan), karismatik (pengaruh personal dan kesalehan), dan rasional-legal (posisi formal dalam struktur organisasi).[247]

Lebih lanjut, Safinah & Arifin menunjukkan bahwa otoritas karismatik pimpinan pesantren berperan penting dalam membentuk budaya religius dan menginternalisasi nilai-nilai visi lembaga kepada seluruh warga pesantren.[248]

---

[246] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Edukatif* 10, no. 1 (2024): 29–36, https://doi.org/10.37567/jie.v10i1.2839.

[247] Bashmakov, "Max Weber's Typology of Authority in the Context of Project Management."

[248] Safinah Safinah and Zainal Arifin, "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2021): 311–30, https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.754.

Temuan ini relevan dengan praktik di ketiga pesantren yang diteliti, di mana pimpinan secara aktif mensosialisasikan visi-misi melalui berbagai forum, baik kepada guru, santri, maupun orang tua. Sosialisasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa visi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi hidup dalam praktik sehari-hari. Arifin et al., menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional Kiai dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren memerlukan kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang inspiratif dan memobilisasi seluruh anggota organisasi untuk mencapainya.[249] Dengan demikian, perumusan visi dan misi bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan proses strategis yang menentukan arah dan identitas lembaga pendidikan pesantren.

Tabel 8. Perbandingan Visi dan Misi Pendidikan Formal di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Komponen	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Visi Utama	"Menciptakan sumber daya insani yang memiliki kecerdasan intelektual dan spiritual, yang senantiasa berta'abbud kepada Allah SWT serta mengimplementasikan fungsi khalifah di muka bumi"	"Generasi Qur'ani Unggul dan Berprestasi"	"Menjadi pesantren profesional dan berkualitas yang mampu melahirkan penghafal Al-Qur'an dengan akhlak mulia serta kompetensi akademik yang tinggi"
Fokus	Keseimbangan ilmu agama	Tauhid kuat,	Tahfidz 30 juz,

[249] Arifin et al., "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study."

Pendidikan	dan umum, penguasaan bahasa Arab dan Inggris, kompetensi agribisnis dan teknologi	hafalan Al-Qur'an, penguasaan bahasa Arab dan Inggris	akhlak mulia, kompetensi akademik unggul
Integrasi Kurikulum	Kurikulum Nasional + PMDG + Dayah Aceh	Kurikulum Nasional + Gontor + Salafi	Kurikulum Merdeka + Pesantren Modern + Dayah Salafiah
Karakteristik Khas	Berdiri di atas dan untuk semua golongan (inklusif), berbasis teknologi	Program unggulan tahfidz terintegrasi sains dan humaniora	Sistem halaqah tahfidz (maksimal 14 santri per kelompok)
Target Lulusan	Kader umat kompeten di bidang agribisnis, arsitektur Islam, dan teknologi modern	Lulusan unggul dalam agama dan sains, siap melanjutkan ke PT dalam/luar negeri	Penghafal Al-Qur'an dengan wawasan luas dan kompetensi akademik tinggi
Proses Perumusan	Pimpinan pesantren dengan koordinasi yayasan dan kepala sekolah	Musyawarah kolektif pimpinan, yayasan, dan kepala sekolah	Pimpinan pesantren sebagai pusat kendali dengan musyawarah terbatas

جامعة الرانري
AR-RANIRY

4.4.1.1.3 Menyusun Program Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal

Penyusunan program pendidikan di lembaga pendidikan formal merupakan implementasi operasional dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki otoritas dalam menetapkan kerangka program pendidikan, sementara kepala sekolah bertanggung jawab dalam penyusunan teknis kurikulum dan program akademik. Di Pondok Pesantren Al-Manar, program pendidikan mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum Pondok Modern Darussalam Gontor, dan kurikulum Dayah Aceh, dengan pendekatan *Contextual Teaching and Learning* (CTL). Insan Qur'ani mengembangkan program unggulan tahfidzul Qur'an yang terintegrasi dengan pendidikan sains dan humaniora, sedangkan Darul Qur'an Aceh menerapkan Kurikulum Merdeka dengan pembelajaran berbasis proyek (P5) yang selaras dengan nilai-nilai kepesantrenan.

Koordinasi dalam penyusunan program pendidikan melibatkan berbagai pihak untuk memastikan relevansi dan keseimbangan antara pendidikan agama dan umum. Hakim & Herlina menegaskan pentingnya manajemen kurikulum terpadu di pesantren modern yang mengintegrasikan kurikulum pesantren dengan kurikulum pemerintah untuk memastikan lulusan siap bersaing di jenjang pendidikan lebih tinggi.[250] Hal ini sejalan dengan temuan El-Islamy et al., yang menunjukkan bahwa manajemen program unggulan pesantren memerlukan perencanaan matang yang relevan dengan kebutuhan santri dan masyarakat.[251] Di Aceh Besar, penyusunan program pendidikan juga memperhatikan regulasi pemerintah, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2022 tentang manajemen pesantren, yang mendorong integrasi nilai-nilai agama, moral, Pancasila, dan keterampilan abad 21 dalam kurikulum.

---

[250] Abdul Hakim and N. Hani Herlina, "Manajemen Kurikulum Terpadu Di Pondok Pesantren Modern Daarul Huda Banjar," *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 111, https://doi.org/10.36667/jppi.v6i1.157.

[251] Virgin Sabrina El-Islamy et al., "Manajemen Program Unggulan Pondok Pesantren Queen Al-Falah Kediri Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 12 (2023): 10167–73, https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.2395.

Selain aspek kurikulum, penyusunan program pendidikan juga mencakup pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dan pembentukan karakter santri. Busthomi menekankan bahwa kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan kurikulum pendidikan di pesantren harus mampu menyeimbangkan antara aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik untuk membentuk santri yang berilmu, berakhlak, dan mandiri.[252] Temuan observasi menunjukkan bahwa ketiga pesantren menyediakan beragam kegiatan ekstrakurikuler, seperti pidato tiga bahasa, tahfidz, kepanduan, seni bela diri, agribisnis, dan diskusi keislaman, yang dirancang untuk mengembangkan potensi santri secara holistik. Ilyasin menambahkan bahwa transformasi manajemen pembelajaran di pesantren memerlukan integrasi studi kurikulum yang komprehensif untuk memastikan efektivitas proses pendidikan.[253] Dengan demikian, penyusunan program pendidikan di pesantren terpadu bukan hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan keterampilan hidup yang relevan dengan tantangan era modern.

Table 9. Perbandingan Program Pendidikan di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Aspek Program	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Kurikulum yang Diterapkan	KBK dengan pendekatan Contextual Teaching and Learning (CTL)	Kurikulum terpadu (Nasional + Gontor + Salafi)	Kurikulum Merdeka dengan P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila)
Program Unggulan	- Pidato 3 bahasa (Arab,	- Tahfidzul Qur'an	- Tahfidz 30 juz dengan sistem

[252] Yazidul Busthomi, "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2020): 93–110, https://doi.org/10.37286/ojs.v6i1.69.

[253] Ilyasin, "Transformation of Learning Management: Integrative Study of Islamic Boarding School Curriculum."

	Inggris, Indonesia) - Tahfidz Al-Qur'an - Agribisnis - Teknologi modern	terintegrasi sains - Pembinaan bahasa Arab dan Inggris - Sains dan humaniora	halaqah - Penguatan bahasa asing - Projek berbasis nilai kepesantrenan
Kegiatan Ekstrakurikuler	Kepanduan, seni bela diri, diskusi keislaman, agribisnis	Pengembangan bakat dan minat santri, kegiatan sains club	Pramuka, seni bela diri, panahan, tilawah, IT Club, Sains Club, English Club, Arabic Club, Rapai Geleng, Nasyid, Fahmil Qur'an
Sistem Evaluasi	- Ujian syafahi (lisan) - Ujian tahriri (tulis) - Penilaian akhlak dan perilaku	- Asesmen akademik - Evaluasi tahfidz - Penilaian karakter	- Ujian tahfidz - Ujian syafahi dan tahriri - Asesmen akademik - Penilaian kedisiplinan dan akhlak
Pengembangan Tenaga Pendidik	Guru berasal dari alumni PMDG dan Dayah Aceh, pelatihan berkala	Pembinaan kompetensi guru dalam integrasi agama-sains	Pelatihan guru tahfidz berkompeten, pengembangan profesional berkelanjutan

Penyusunan Program	Pimpinan menetapkan kebijakan, kepala sekolah menyusun teknis	Musyawarah kolektif pimpinan, kepala sekolah, dan guru	Pimpinan sebagai pengarah utama, koordinasi dengan kepala sekolah

4.4.1.2 Otoritas Pimpinan dalam Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengorganisasian lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar merupakan manifestasi dari kepemimpinan struktural yang berfokus pada penataan sistem kelembagaan. Berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di ketiga lokasi penelitian (Al-Manar, Insan Qur'ani, dan Darul Qur'an Aceh), pengorganisasian pendidikan formal sangat bergantung pada tiga aspek fundamental, yaitu koordinasi antarunit, pengaturan struktur organisasi, serta pembagian tugas dan tanggung jawab. Dari ketiga aspek tersebut, otoritas pimpinan memiliki dominasi paling kuat pada aspek koordinasi, yang menunjukkan bahwa pimpinan pesantren berperan aktif sebagai simpul penghubung dalam membangun sistem komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan, meliputi kepala sekolah, pengurus yayasan, dan tenaga pendidik.

4.4.1.2.1 Memastikan Koordinasi yang Baik Antarunit di Pesantren

Koordinasi antarunit menjadi fondasi utama dalam pengorganisasian pendidikan formal di pesantren terpadu. Temuan penelitian mengungkap bahwa pimpinan pesantren di ketiga lokasi secara konsisten mempraktikkan mekanisme koordinasi intensif melalui forum musyawarah, rapat berkala, dan komunikasi lintas lini. Di Pondok Pesantren Al-Manar, koordinasi diwujudkan melalui rapat rutin bulanan yang melibatkan pimpinan, kepala MTs, dan pengurus yayasan untuk menyelaraskan kebijakan strategis dengan implementasi akademik. Insan Qur'ani menerapkan pendekatan yang lebih partisipatif dengan frekuensi rapat mingguan dan ruang diskusi terbuka yang melibatkan guru secara aktif, sementara Darul

Qur'an Aceh cenderung menggunakan mekanisme hierarkis di mana pimpinan pesantren menjadi pusat pengendali komunikasi, meskipun tetap membuka ruang musyawarah terbatas untuk keputusan strategis. Meskipun variasi frekuensi dan pendekatan berbeda, ketiganya menempatkan koordinasi sebagai instrumen vital untuk mencegah fragmentasi antara unit pesantren dan lembaga pendidikan formal.

Praktik koordinasi ini sejalan dengan penekanan Yusra & Junaidi mengenai peran krusial pimpinan pesantren dalam mengelola administrasi dan membangun jejaring sinergis antarunit kelembagaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang terintegrasi.[254] Lebih lanjut, kemampuan pimpinan dalam merumuskan kebijakan yang berkesinambungan sangat bergantung pada efektivitas komunikasi antar pemangku kepentingan, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Ilyas et al., yang menunjukkan transformasi kepemimpinan dayah di Aceh dari model soliter menuju kolektif.[255] Dalam konteks ini, dominasi pimpinan dalam koordinasi tidak bersifat otoriter, melainkan berfungsi sebagai fasilitator yang memastikan keselarasan antara visi pesantren dengan operasional pendidikan formal. Temuan ini juga mengonfirmasi bahwa keberhasilan pengorganisasian sangat ditentukan oleh kualitas hubungan relasional antara pimpinan, kepala sekolah, dan yayasan, di mana masing-masing pihak memiliki peran spesifik namun saling melengkapi dalam ekosistem pendidikan terpadu.

Tabel 10. Pola Koordinasi Antarunit di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Aspek Koordinasi	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Frekuensi Rapat Koordinasi	Rapat rutin bulanan dan insidental sesuai kebutuhan	Rapat koordinasi mingguan dan evaluasi bulanan	Rapat tahunan dan rapat rutin bulanan

[254] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan."

[255] Ilyas et al., "Leadership Transformation; Study of Islamic Boarding School (DAYAH) in Aceh Province Of Indonesia."

Peserta Koordinasi	Pimpinan, Kepala MTs, Yayasan, Guru, Tenaga Kependidikan	Pimpinan, Kepala Sekolah, Yayasan, Guru	Pimpinan, Kepala SMP, Pengurus Yayasan, Wakil Kepala Sekolah
Mekanisme Koordinasi	Terstruktur dengan agenda tetap	Pendekatan kolektif dengan diskusi terbuka	Hierarkis dengan musyawarah terbatas
Media Komunikasi	Rapat formal, notulensi resmi, surat keputusan	Rapat koordinasi, laporan rutin, diskusi informal	Rapat tahunan, notulensi, dokumen kebijakan
Peran Pimpinan dalam Koordinasi	Sebagai fasilitator dan pengambil keputusan akhir	Sebagai moderator dalam musyawarah kolektif	Sebagai pusat kendali dengan delegasi terbatas
Efektivitas Koordinasi	Sangat efektif dengan dokumentasi lengkap	Efektif dengan partisipasi aktif semua pihak	Efektif namun lebih terpusat pada pimpinan

4.4.1.2.2 Mengatur Struktur Organisasi Pesantren untuk Mendukung Pendidikan

Pengaturan struktur organisasi merupakan instrumen struktural yang memungkinkan pembagian peran dan alur komando berjalan sistematis. Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa ketiga pesantren memiliki konfigurasi struktur organisasi yang mencerminkan karakteristik kepemimpinan masing-masing. Al-Manar menerapkan struktur formal dengan bagan organisasi yang jelas, menempatkan pimpinan pesantren sebagai otoritas tertinggi, diikuti oleh kepala MTs, sekretaris, bendahara, dan koordinator bidang yang terdokumentasi secara resmi. Insan Qur'ani mengadopsi struktur semi-formal yang lebih fleksibel, di mana pembagian peran didasarkan pada kompetensi dan musyawarah, meskipun

secara gradual telah mulai menyusun bagan organisasi terdokumentasi. Sebaliknya, Darul Qur'an Aceh menerapkan struktur hierarkis ketat dengan sentralisasi wewenang yang kuat pada pimpinan pesantren, di mana setiap keputusan struktural harus melalui persetujuan langsung dari pusat kendali utama.

Variasi bentuk struktur ini merefleksikan adaptasi otoritas pimpinan terhadap kebutuhan kelembagaan, sekaligus mengonfirmasi teori otoritas Weber yang menekankan kombinasi antara legitimasi tradisional, karismatik, dan rasional-legal dalam konstruksi organisasi pendidikan Islam.[256] Safinah & Arifin menambahkan bahwa otoritas karismatik pimpinan berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang religius dan memperkuat komitmen staf terhadap struktur yang telah ditetapkan.[257] Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, struktur yang jelas bukan sekadar bagan birokratis, melainkan instrumen yang memungkinkan distribusi sumber daya dan pengambilan keputusan berjalan efisien. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun bentuk struktur berbeda, ketiganya tetap berfungsi efektif dalam mendukung integrasi kurikulum pesantren dengan pendidikan formal, sebagaimana ditekankan oleh Hakim & Herlina serta El-Islamy et al., mengenai pentingnya penataan kelembagaan yang terintegrasi untuk memastikan lulusan siap bersaing di jenjang pendidikan lebih tinggi.[258]

Tabel 11. Struktur Organisasi di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Komponen Struktur	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Bentuk Struktur	Struktural-formal dengan bagan organisasi jelas	Semi-formal dengan pendekatan	Hierarkis ketat dengan sentralisasi kuat

[256] Bashmakov, "Max Weber's Typology of Authority in the Context of Project Management."

[257] Safinah and Arifin, "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius."

[258] Hakim and Herlina, "Manajemen Kurikulum Terpadu Di Pondok Pesantren Modern Daarul Huda Banjar"; El-Islamy et al., "Manajemen Program Unggulan Pondok Pesantren Queen Al-Falah Kediri Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat."

		kolektif	
Posisi Pimpinan	Pengasuh/Pimpinan sebagai otoritas tertinggi	Pimpinan sebagai koordinator kolektif	Pimpinan sebagai pusat kendali utama
Struktur di Bawah Pimpinan	Kepala MTs, Sekretaris, Bendahara, Koordinator Bidang	Kepala Sekolah, Pengurus Yayasan, Koordinator Program	Kepala SMP, Wakil Kepala Sekolah, Pengurus Yayasan
Dokumentasi Struktur	Tersedia bagan organisasi resmi dan terdokumentasi	Dalam tahap penyesuaian, sudah terdokumentasi	Tersedia struktur hierarkis yang jelas
Fleksibilitas Struktur	Cukup fleksibel dengan koordinasi berkala	Fleksibel dengan musyawarah adaptif	Kaku dengan hierarki yang ketat
Integrasi Unit	Terintegrasi antara unit pesantren dan madrasah	Terintegrasi dengan pendekatan kolaboratif	Terintegrasi dengan kontrol pimpinan kuat

جامعة الرانري
AR-RANIRY

4.4.1.2.3 Membagi Tugas dan Tanggung Jawab kepada Pimpinan dan Staf

Pembagian tugas dan tanggung jawab yang spesifik merupakan operasionalisasi dari struktur organisasi yang telah ditetapkan. Temuan penelitian mengungkap bahwa otoritas pimpinan pesantren berperan dominan dalam menetapkan kerangka pembagian tugas, sementara implementasinya diserahkan kepada kepala sekolah dan pengurus yayasan sesuai domain keahlian masing-masing. Di Al-Manar, pimpinan pesantren fokus pada penetapan kebijakan strategis dan pengawasan umum, kepala MTs mengelola implementasi akademik dan evaluasi pembelajaran, sedangkan yayasan menangani administrasi keuangan dan sarana prasarana. Insan Qur'ani menerapkan pembagian tugas yang lebih

kolaboratif, di mana musyawarah menjadi dasar penugasan dengan otonomi yang lebih besar diberikan kepada kepala sekolah dalam pengelolaan operasional harian. Sementara itu, Darul Qur'an Aceh menerapkan mekanisme instruktif-hierarkis, di mana pimpinan pesantren secara langsung mengontrol pembagian tugas, dan kepala sekolah serta yayasan berfungsi sebagai pelaksana teknis yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.

Mekanisme pembagian tugas ini menegaskan bahwa otoritas pimpinan pesantren terpadu tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga operasional dalam menggerakkan sumber daya manusia pendidikan. Temuan ini memperkuat argumen Murni & Hendriyani bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif melalui delegasi tugas yang tepat dan motivasi yang konsisten.[259] Selain itu, pembagian peran yang jelas meminimalisir tumpang tindih wewenang antara pendidikan agama dan pendidikan formal, sebuah tantangan yang sering dihadapi pesantren modern sebagaimana dicatat oleh Jumari & Wahyudi.[260] Dalam konteks Aceh Besar, keberhasilan pembagian tugas sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam menyeimbangkan kontrol strategis dengan kepercayaan kepada staf, sehingga menciptakan sistem tata kelola yang akuntabel, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengorganisasian lembaga pendidikan formal di pesantren terpadu tidak hanya bergantung pada struktur yang kaku, tetapi pada dinamika pembagian tugas yang responsif terhadap tuntutan kurikulum nasional sekaligus tetap mempertahankan ruh kepesantrenan.

[259] Fitra Murni AR and Suswati Hendriyani, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren," *Menara Ilmu* 16, no. 1 (2022), https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3372.

[260] Jumari and Wahyudi, "Telaah Konsep Pengembangan Madrasah Terpadu Model Pesantren Di Madrasah Aliyah Negeri Lumajang."

Tabel 12. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab di Tiga Pondok Pesantren Terpadu

Bidang Tugas	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Tugas Pimpinan Pesantren	- Penetapan kebijakan strategis - Pengawasan umum - Pengambilan keputusan akhir	- Koordinasi kolektif - Fasilitasi musyawarah - Pengawasan program	- Pengendalian penuh kebijakan - Supervisi langsung - Keputusan sentral
Tugas Kepala Sekolah	- Pengelolaan akademik - Implementasi kurikulum - Evaluasi pembelajaran	- Manajemen operasional sekolah - Koordinasi guru - Program integrasi agama-sains	- Pelaksanaan kebijakan pimpinan - Administrasi akademik - Monitoring harian
Tugas Yayasan	- Administrasi keuangan - Pengelolaan sarana prasarana - Hubungan eksternal	- Dukungan administratif - Pengelolaan sumber daya - Koordinasi strategis	- Administrasi legal-formal - Pengelolaan aset - Dukungan operasional
Tugas Tenaga Pendidik	- Implementasi pembelajaran - Penilaian siswa - Pembinaan	- Pengajaran terintegrasi - Pembinaan tahfidz	- Pelaksanaan kurikulum - Supervisi halaqah

	karakter	- Pengembangan metode	- Penilaian akademik-agama
Mekanisme Pembagian Tugas	Berdasarkan struktur organisasi formal	Berdasarkan musyawarah dan kompetensi	Berdasarkan hierarki dan instruksi pimpinan
Evaluasi Kinerja	Evaluasi berkala dengan instrumen formal	Evaluasi partisipatif dengan feedback	Evaluasi hierarkis oleh pimpinan

4.4.1.3 Otoritas Pimpinan dalam Pelaksanaan Lembaga Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pelaksanaan lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar merupakan manifestasi kepemimpinan operasional yang berfokus pada implementasi kebijakan, pengawasan proses, dan penyelesaian dinamika lapangan. Berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, pelaksanaan pendidikan formal sangat bergantung pada tiga aspek utama, yaitu penetapan kebijakan untuk menjamin kelancaran program, penanganan masalah operasional, serta pemantauan dan evaluasi kegiatan pendidikan. Dari ketiga aspek tersebut, otoritas pimpinan menunjukkan dominasi yang kuat dalam penetapan kebijakan strategis, sekaligus berperan aktif sebagai pengawas dan pemecah masalah untuk memastikan setiap program pendidikan berjalan optimal sesuai rencana yang telah ditetapkan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

4.4.1.3.1 Kebijakan untuk Memastikan Pelaksanaan Program Pendidikan Berjalan Sesuai Rencana

Penetapan kebijakan operasional merupakan instrumen kunci yang digunakan pimpinan pesantren untuk menerjemahkan visi dan rencana strategis ke dalam tindakan nyata di tingkat lembaga pendidikan formal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren di ketiga lokasi secara konsisten mengeluarkan kebijakan teknis dan administratif yang menjamin keselarasan antara

kurikulum nasional, program kepesantrenan, dan standar operasional pendidikan. Kebijakan ini mencakup pengaturan jadwal pembelajaran terintegrasi, standarisasi kegiatan keagamaan, penerapan disiplin santri, serta alokasi sumber daya untuk mendukung proses belajar-mengajar. Meskipun bersifat instruktif, kebijakan yang ditetapkan tidak terlepas dari mekanisme koordinasi dengan kepala sekolah dan pengurus yayasan untuk memastikan kelayakan, efektivitas, dan penerimaan oleh seluruh pemangku kepentingan.

Temuan ini selaras dengan penekanan Yusra & Junaidi bahwa pimpinan pesantren memegang tanggung jawab utama dalam pengelolaan administrasi dan pengembangan sumber daya guna meningkatkan mutu pendidikan.[261] Mereka tidak hanya merumuskan kebijakan, tetapi juga menyusun langkah-langkah strategis yang mendorong peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan efektivitas pembelajaran. Lebih lanjut, Baihaki menegaskan bahwa kebijakan pendidikan di pesantren tidak boleh sekadar berorientasi pada aspek administratif, melainkan harus diarahkan pada pembentukan karakter peserta didik yang berakhlak mulia.[262]

Dalam konteks Aceh Besar, kebijakan yang ditetapkan pimpinan pesantren secara eksplisit mengintegrasikan nilai-nilai tarbiyah Islamiyah dengan tuntutan kurikulum formal, sehingga pelaksanaan program pendidikan tidak kehilangan ruh kepesantrenannya. Hadinata juga menambahkan bahwa adaptasi kebijakan terhadap regulasi pendidikan nasional yang demokratis dan setara menjadi prasyarat agar pesantren tetap relevan di tengah arus modernisasi.[263] Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam tahap ini bersifat regulatif-direktif, yang berfungsi sebagai kompas operasional untuk memastikan setiap kebijakan terimplementasi secara konsisten, terukur, dan selaras dengan identitas lembaga.

[261] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan."

[262] Imam Baihaki, "Paradigma Pesantren Terhadap Pendidikan Karakter Di Lembaga Formal," *At-Turost : Journal of Islamic Studies* 7, no. 1 (2020): 88–102, https://doi.org/10.52491/at.v7i1.30.

[263] Febryan Hadinata, "Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan Penggajian Guru Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Kesehatan Fahd Islamic School," *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023), https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1188.

Tabel 13. Kebijakan untuk Memastikan Pelaksanaan Program Pendidikan Berjalan Sesuai Rencana

Aspek Kebijakan	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Fokus Kebijakan	Penyesuaian jadwal akademik & keagamaan, standar rekrutmen guru, SOP operasional harian	Integrasi kurikulum agama-umum, penyesuaian metode pembelajaran, program unggulan tahfidz-sains	Regulasi harian ketat, penerapan disiplin santri, pengawasan implementasi kurikulum & halaqah
Mekanisme Penetapan	Rapat koordinasi terstruktur, notulensi resmi, Surat Keputusan (SK) pimpinan	Musyawarah kolektif, konsensus lintas lini, dokumentasi adaptif berbasis kebutuhan kelas	Instruksi langsung pimpinan, hierarki komando vertikal, persetujuan terpusat sebelum eksekusi
Pola Implementasi	Terukur dengan SOP jelas, delegasi teknis ke kepala sekolah & yayasan	Partisipatif, melibatkan guru dalam penyesuaian teknis & refleksi pedagogis	Sentralistik, eksekusi teknis oleh staf sesuai arahan langsung pimpinan
Dokumentasi & Kontrol	Panduan operasional,	Catatan musyawarah,	Dokumen kebijakan formal,

	laporan berkala, arsip kebijakan resmi	rencana tindak lanjut mingguan, evaluasi formatif	notulensi rapat tahunan, instruksi tertulis & checklist pengawasan

4.4.1.3.2 Menangani Masalah yang Muncul Selama Proses Pendidikan Berlangsung

Dinamika operasional di lingkungan pesantren terpadu tidak terlepas dari berbagai tantangan dan permasalahan, baik yang bersifat akademik, administratif, maupun sosio-kultural. Otoritas pimpinan pesantren termanifestasi secara signifikan dalam kapasitasnya sebagai pemecah masalah (*problem solver*) dan mediator ketika muncul hambatan selama proses pendidikan berlangsung. Temuan penelitian mengungkap bahwa pimpinan pesantren secara aktif mengintervensi persoalan seperti kesenjangan pemahaman guru terhadap kurikulum terintegrasi, konflik kedisiplinan santri, keterbatasan sarana pembelajaran, maupun tekanan eksternal dari perubahan kebijakan pemerintah. Penanganan masalah ini dilakukan melalui pendekatan yang variatif, mulai dari musyawarah internal, supervisi langsung, hingga pemberian dukungan moril dan material kepada tenaga pendidik dan santri.

Kapasitas pimpinan dalam menangani masalah ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian Murni & Hendriyani menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif melalui motivasi, inovasi, dan mobilisasi sumber daya secara tepat saat menghadapi kendala operasional.[264] Temuan ini diperkuat oleh Rifdillah et al., yang menekankan bahwa kebijakan kepemimpinan yang responsif terhadap kesejahteraan dan kebutuhan guru secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan dan stabilitas suasana belajar.[265] Dalam

[264] AR and Hendriyani, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren."

[265] Muhammad Rifdillah et al., "Kebijakan Kepemimpinan Kiai Yang Berdampak Kepada Kesejahteraan Guru Di Pondok Pesantren," *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan*

praktiknya, pimpinan pesantren di Aceh Besar tidak menunggu masalah membesar, tetapi menerapkan pendekatan preventif dan solutif. Mereka secara rutin membuka ruang komunikasi dengan kepala sekolah dan guru untuk mengidentifikasi potensi konflik, serta mengambil keputusan korektif yang cepat tanpa mengorbankan prinsip-prinsip pendidikan Islam. Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam aspek ini bersifat adaptif-relasional, yang memastikan bahwa dinamika lapangan tidak menghambat pencapaian tujuan pendidikan, melainkan menjadi bahan refleksi untuk perbaikan sistem secara berkelanjutan.

Tabel 14. Menangani Masalah yang Muncul Selama Proses Pendidikan Berlangsung

Aspek Penanganan Masalah	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Jenis Masalah Dominan	Kendala administratif, kesenjangan pemahaman guru terhadap kurikulum terintegrasi, konflik kedisiplinan	Dinamika pembelajaran, penyesuaian beban akademik-santri, kesejahteraan & motivasi guru	Pelanggaran disiplin santri, keterbatasan sarana penunjang, hambatan eksekusi kebijakan lapangan
Pendekatan Penyelesaian	Supervisi terstruktur, rapat koordinasi khusus, rekomendasi kebijakan formal	Diskusi partisipatif, umpan balik langsung, musyawarah solusi berbasis data kelas	Intervensi hierarkis, pengawasan langsung ke titik masalah, instruksi korektif segera

Pembelajaran 4, no. 3 (2024): 493–500, https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3120.

Peran Pimpinan	Fasilitator & pengambil keputusan akhir berdasarkan laporan lapangan	Mediator & kolaborator dalam pemecahan masalah bersama guru & staf	Pusat kendali & pemberi arahan langsung untuk penyelesaian cepat & tegas
Tindak Lanjut	Revisi kebijakan, pelatihan guru, penyesuaian alokasi sumber daya	Penyesuaian strategi mengajar, penguatan komunikasi internal, program pendampingan	Penertiban regulasi, supervisi intensif, evaluasi kinerja staf & santri

4.4.1.3.3 Memantau dan Mengevaluasi Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan

Pemantauan dan evaluasi merupakan mekanisme kontrol yang dilakukan pimpinan pesantren untuk memastikan bahwa pelaksanaan program pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa otoritas pimpinan tidak berhenti pada tahap kebijakan dan penanganan masalah, melainkan ke pengawasan berkelanjutan (*continuous monitoring*) terhadap proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, serta capaian akademik dan karakter santri. Mekanisme pemantauan ini dilakukan melalui observasi kelas, tinjauan dokumen pembelajaran, rapat koordinasi rutin, dan supervisi langsung oleh pimpinan atau tim yang ditunjuk. Hasil pemantauan kemudian menjadi dasar bagi evaluasi formatif yang bertujuan mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan realita di lapangan.

Dalam konteks manajemen pendidikan pesantren, pemantauan yang dilakukan pimpinan bersifat holistik, tidak hanya menitikberatkan pada aspek kognitif, tetapi juga pada internalisasi nilai keislaman dan pembentukan disiplin santri. Yusra & Junaidi menegaskan bahwa pengawasan yang sistematis merupakan prasyarat mutlak untuk menjamin keberlanjutan mutu pendidikan, karena memungkinkan pimpinan untuk melakukan penyesuaian kebijakan secara *real-time*

berdasarkan data lapangan.[266] Temuan observasi di ketiga pesantren menunjukkan bahwa evaluasi pelaksanaan tidak bersifat satu arah, melainkan melibatkan umpan balik dari kepala sekolah dan guru untuk menyusun rencana tindak lanjut yang lebih efektif. Murni & Hendriyani juga mencatat bahwa pemimpin yang menerapkan supervisi klinis dan evaluasi berkelanjutan mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan konsistensi implementasi kurikulum.[267] Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam tahap pemantauan dan evaluasi bersifat reflektif-strategis, yang berfungsi sebagai instrumen korektif untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pendidikan tidak hanya berjalan rutin, tetapi terus mengalami peningkatan kualitas secara bertahap, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan institusional.

Tabel 15. Memantau dan Mengevaluasi Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan

Aspek Pemantauan & Evaluasi Pelaksanaan	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Frekuensi Pemantauan	Mingguan & bulanan, terintegrasi dalam kalender akademik resmi	Berkala (mingguan/semesteran), menyesuaikan ritme dinamika kelas & program	Harian & rutin, terintegrasi dengan sistem halaqah, disiplin, dan pengawasan langsung
Metode & Instrumen	Observasi kelas terstruktur, asesmen akademik, rapat evaluasi, instrumen formal	Diskusi reflektif, observasi kolaboratif, feedback langsung, catatan lapangan	Supervisi klinis, pemeriksaan kedisiplinan, evaluasi hierarkis, checklist operasional

[266] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan."

[267] AR and Hendriyani, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren."

Fokus Penilaian	Kesesuaian implementasi kurikulum, kinerja guru, capaian akademik & karakter santri	Integrasi nilai agama-umum, efektivitas metode, keterlibatan & respons santri	Ketaatan regulasi harian, progres akademik-agama, kedisiplinan & kepatuhan prosedur
Mekanisme Umpan Balik	Laporan terstruktur, rekomendasi kebijakan, tindak lanjut terukur & terdokumentasi	Diskusi terbuka, penyesuaian strategi pedagogis, peningkatan kompetensi guru	Instruksi perbaikan langsung, pengawasan berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis hierarki

4.4.1.4 Otoritas Pimpinan dalam Evaluasi Lembaga Pendidikan Formal

Otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam evaluasi lembaga pendidikan formal di Kabupaten Aceh Besar merupakan manifestasi dari kepemimpinan reflektif yang berfokus pada penjaminan mutu, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di ketiga lokasi penelitian (Al-Manar, Insan Qur'ani, dan Darul Qur'an Aceh), proses evaluasi pendidikan formal sangat bergantung pada tiga aspek fundamental, yaitu penilaian mutu pendidikan, pemanfaatan hasil evaluasi untuk peningkatan kualitas, serta penetapan frekuensi dan indikator evaluasi. Dari ketiga aspek tersebut, otoritas pimpinan menunjukkan dominasi yang kuat dalam pelaksanaan penilaian mutu, yang menegaskan bahwa evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengukuran akhir, melainkan sebagai mekanisme strategis untuk memastikan keselarasan antara pencapaian akademik, internalisasi nilai keislaman, dan standar operasional lembaga.

4.4.1.4.1 Evaluasi terhadap Mutu Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal

Penilaian mutu pendidikan formal merupakan instrumen kontrol utama yang digunakan pimpinan pesantren untuk mengukur efektivitas kebijakan, kualitas pembelajaran, dan perkembangan karakter santri. Temuan penelitian mengungkap bahwa pimpinan pesantren di ketiga lokasi secara konsisten melaksanakan evaluasi komprehensif yang mencakup dimensi kognitif-akademik, hafalan Al-Qur'an (tahfidz), akhlak-karakter, kedisiplinan, serta kompetensi pedagogik tenaga pendidik. Di Pondok Pesantren Al-Manar, evaluasi mutu dilakukan melalui instrumen terstruktur yang mengintegrasikan ujian *syafahi, tahriri*, dan asesmen perilaku, sementara Insan Qur'ani menekankan evaluasi berbasis observasi kelas dan diskusi reflektif dengan guru untuk memastikan keseimbangan antara capaian sains-humaniora dan progres keagamaan. Darul Qur'an Aceh menerapkan pengawasan ketat berbasis sistem halaqah dan pengukuran kedisiplinan harian yang terintegrasi dengan nilai-nilai kepesantrenan. Meskipun variasi teknis berbeda, ketiganya menegaskan bahwa pimpinan pesantren tidak hanya berperan sebagai pengawas administratif, tetapi juga sebagai supervisor klinis yang memastikan setiap kebijakan pendidikan berjalan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.

Temuan ini selaras dengan perspektif kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Murni & Hendriyani, di mana pemimpin pendidikan yang efektif mampu menciptakan lingkungan belajar produktif melalui supervisi yang inspiratif, umpan balik konstruktif, dan pemantauan berkelanjutan.[268] Selain itu, otoritas karismatik pimpinan pesantren berperan penting dalam membangun budaya evaluasi yang tidak bersifat menghakimi, melainkan edukatif dan mendukung pengembangan profesional guru. Safinah & Arifin menegaskan bahwa otoritas karismatik mampu membentuk budaya religius dan meningkatkan komitmen warga pesantren terhadap standar mutu yang telah ditetapkan.[269] Dalam konteks Aceh Besar, pelaksanaan penilaian mutu tidak hanya berorientasi pada akuntabilitas formal, tetapi juga pada pembentukan karakter santri yang berakhlak mulia,

[268] AR and Hendriyani, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren."

[269] Safinah and Arifin, "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius."

sebagaimana ditekankan Baihaki bahwa evaluasi pendidikan di pesantren harus mencakup dimensi spiritual dan moral, bukan sekadar pencapaian kognitif.[270] Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam aspek ini bersifat supervisif-pedagogis, yang menjamin bahwa penilaian mutu berjalan objektif, holistik, dan selaras dengan visi tarbiyah Islamiyah.

Tabel 16. Evaluasi terhadap Mutu Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal

Aspek Evaluasi Mutu	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Objek Evaluasi	- Efektivitas kurikulum KBK dengan pendekatan CTL - Kinerja tenaga pendidik - Capaian akademik dan non-akademik santri - Implementasi program ekstrakurikuler	- Integrasi nilai keislaman dengan standar akademik nasional - Proses pembelajaran dan metode pengajaran - Pencapaian akademik dan penguatan karakter santri - Pelaksanaan program tahfidz	- Tes akademik dan asesmen keagamaan - Pengukuran kedisiplinan dan karakter santri - Implementasi Kurikulum Merdeka dengan P5 - Program halaqah tahfidz
Metode Evaluasi	- Rapat rutin antara pimpinan, kepala sekolah, dan yayasan	- Monitoring berkala - Asesmen akademik	- Tes akademik - Asesmen keagamaan - Pengukuran

[270] Baihaki, "Paradigma Pesantren Terhadap Pendidikan Karakter Di Lembaga Formal."

	- Asesmen berkala - Observasi kelas - Ujian syafahi dan tahriri	- Observasi kelas - Diskusi dengan tenaga pendidik dan santri	disiplin - Evaluasi rutin
Frekuensi Evaluasi	Evaluasi rutin mingguan dan bulanan	Monitoring berkala dengan evaluasi semesteran	Evaluasi rutin dengan pengukuran berkelanjutan
Pihak Terlibat	Pimpinan pesantren, kepala MTs, pengurus yayasan, guru	Pimpinan pesantren, kepala sekolah, tenaga pendidik, santri	Pimpinan pesantren, kepala SMP, tenaga pendidik
Fokus Penilaian	Efektivitas kurikulum, kinerja pendidik, prestasi santri	Relevansi kurikulum, strategi pembelajaran, kompetensi pendidik	Mutu pendidikan berkelanjutan, karakter, disiplin

4.4.1.4.2 Menggunakan Hasil Evaluasi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Lembaga Pendidikan Formal

Pemanfaatan hasil evaluasi untuk peningkatan kualitas merupakan tahap krusial yang menutup siklus penjaminan mutu dan menjadi umpan balik bagi perencanaan strategis berikutnya. Temuan penelitian mengungkap bahwa pimpinan pesantren di ketiga lokasi secara konsisten menggunakan temuan evaluasi sebagai dasar untuk revisi kebijakan, pengembangan kompetensi guru, dan penyesuaian kurikulum. Di Al-Manar, hasil evaluasi dijadikan acuan dalam penyusunan program pelatihan guru dan penyesuaian metode pembelajaran berbasis teknologi. Insan Qur'ani memanfaatkan data evaluasi untuk memperkuat integrasi kurikulum sains-agama dan merancang program remedial bagi santri yang memerlukan pendampingan khusus. Darul Qur'an Aceh menerapkan mekanisme tindak lanjut

yang terstruktur, di mana hasil penilaian tahfidz dan akademik langsung diterjemahkan ke dalam kebijakan rekrutmen guru tahfidz berkompeten, revisi jadwal *halaqah*, dan penguatan sistem pembinaan karakter. Meskipun variasi tindak lanjut berbeda, ketiganya menegaskan bahwa evaluasi tidak berakhir pada pelaporan, melainkan menjadi katalisator perubahan yang sistematis.

Praktik ini mengonfirmasi prinsip siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dalam manajemen mutu pendidikan, di mana hasil evaluasi harus secara langsung menginformasi perbaikan kebijakan dan strategi pembelajaran. Yusra & Junaidi menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan pesantren sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menerjemahkan temuan evaluasi menjadi tindakan konkret yang terukur dan berkelanjutan. [271] Lebih lanjut, Huda et al., menambahkan bahwa kebijakan yang tepat dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan, yang didasarkan pada hasil evaluasi, sangat penting untuk memastikan peningkatan kualitas pendidikan pesantren secara adaptif.[272] Dalam perspektif kepemimpinan Islam, pemanfaatan hasil evaluasi juga mencerminkan prinsip *istiqamah* dan *tajdid* (pembaruan), di mana pimpinan tidak hanya mempertahankan tradisi, tetapi secara proaktif berinovasi berdasarkan refleksi kritis terhadap realitas lapangan. Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam aspek ini bersifat reflektif-strategis, yang memastikan bahwa setiap kebijakan pendidikan tidak stagnan, tetapi terus berevolusi menuju standar mutu yang lebih tinggi, relevan dengan tuntutan zaman, dan tetap berakar pada nilai-nilai keislaman.

[271] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan."

[272] Ali Anhar Syibul Huda et al., "Asesmen Diagnostik Kognitif Pada Mata Pelajaran PAI Kelas 7 Di SMPN 3 Lembang," *Al'Ulum Jurnal Pendidikan Islam*, September 11, 2023, 213–24, https://doi.org/10.54090/alulum.298.

Tabel 17. Penggunaan Hasil Evaluasi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Aspek Tindak Lanjut Evaluasi	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Bentuk Tindak Lanjut	- Penyusunan rekomendasi kebijakan - Peningkatan mutu pembelajaran - Perbaikan sistem pendidikan - Revisi program akademik	- Penyesuaian strategi pembelajaran - Peningkatan kompetensi tenaga pendidik - Menjaga relevansi kurikulum - Program remedial untuk santri	- Penyelenggaraan pelatihan tenaga pendidik - Revisi kurikulum apabila diperlukan - Perumusan kebijakan pendidikan adaptif - Penguatan sistem pembinaan
Implementasi Hasil Evaluasi	Dijadikan dasar penyusunan kebijakan baru untuk peningkatan mutu	Digunakan untuk menyesuaikan metode dan strategi pembelajaran	Ditindaklanjuti melalui pelatihan dan revisi kebijakan
Target Perbaikan	- Mutu pembelajaran - Sistem pendidikan - Kinerja pendidik	- Strategi pembelajaran - Kompetensi guru - Relevansi kurikulum	- Kualitas tenaga pendidik - Kurikulum - Kebijakan pendidikan
Mekanisme	Melalui rapat	Melalui diskusi	Melalui pelatihan

Tindak Lanjut	koordinasi dan penyusunan rekomendasi formal	dan penyesuaian program	dan perumusan kebijakan baru
Monitoring Tindak Lanjut	Evaluasi berkala terhadap implementasi rekomendasi	Monitoring terhadap penyesuaian strategi	Pengawasan terhadap pelaksanaan pelatihan dan kebijakan baru

4.4.1.4.3 Menentukan Frekuensi dan Indikator Utama dalam Evaluasi

Penetapan frekuensi dan indikator evaluasi merupakan langkah strategis yang menentukan arah, kedalaman, dan konsistensi penilaian terhadap proses pendidikan formal. Temuan penelitian mengungkap bahwa pimpinan pesantren di ketiga lokasi secara aktif merumuskan parameter evaluasi yang komprehensif dan menetapkan jadwal penilaian yang terstruktur. Di Pondok Pesantren Al-Manar, evaluasi dilakukan secara rutin mingguan dan bulanan, menggunakan indikator yang selaras dengan kurikulum nasional dan nilai-nilai kepesantrenan. Insan Qur'ani menerapkan pendekatan yang lebih integratif dengan indikator yang menyeimbangkan capaian sains-humaniora dan progres tahfidz, sementara Darul Qur'an Aceh menekankan indikator ketat berbasis sistem *halaqah* dan standar kedisiplinan harian. Meskipun variasi teknis berbeda, ketiganya menempatkan pimpinan sebagai otoritas utama dalam menetapkan standar penilaian, yang kemudian diturunkan kepada kepala sekolah dan guru untuk dioperasionalkan.

Praktik penetapan indikator ini mengonfirmasi prinsip *Continuous Quality Improvement* (CQI) dalam manajemen pendidikan modern, di mana evaluasi harus berbasis data, terukur, dan berkelanjutan. Yusra & Junaidi menekankan bahwa pimpinan pesantren yang efektif mampu merumuskan kebijakan berkesinambungan melalui perencanaan evaluasi yang cermat, sehingga

penjaminan mutu tidak bersifat insidental melainkan terinstitusionalisasi.[273] Dalam perspektif pendidikan Islam, penetapan indikator evaluasi juga mencerminkan semangat *muhasabah* (introspeksi) dan *islah* (perbaikan), di mana penilaian tidak hanya bertujuan mengukur capaian, tetapi juga mengarahkan proses pembelajaran menuju kesempurnaan moral dan intelektual. Temuan ini memperkuat argumen Darwanto et al., bahwa pesantren yang menerapkan sistem evaluasi adaptif dan berbasis data cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pendidikan santri secara berkelanjutan.[274] Dengan demikian, otoritas pimpinan dalam aspek ini bersifat normatif-strategis, yang berfungsi sebagai kompas penjamin mutu sekaligus penjaga identitas keislaman lembaga, memastikan bahwa setiap siklus evaluasi berjalan terukur, konsisten, dan selaras dengan tujuan pendidikan pesantren terpadu.

Tabel 18. Penentuan Frekuensi dan Indikator Utama dalam Evaluasi

Aspek Penetapan Evaluasi	Pondok Pesantren Al-Manar (AM)	Pondok Pesantren Insan Qur'ani (IQ)	Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh (DQA)
Indikator Evaluasi	- Pencapaian akademik - Perkembangan karakter santri - Efektivitas metode pembelajaran - Kinerja tenaga pendidik - Implementasi kurikulum	- Capaian akademik dan standar nasional - Perkembangan karakter dan nilai keislaman - Efektivitas pembelajaran - Kompetensi pedagogik guru - Progres tahfidz	- Tes akademik - Asesmen keagamaan - Kedisiplinan - Karakter santri - Implementasi P5 - Hafalan Al-Qur'an

[273] Yusra and Junaidi, "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan."

[274] Agus Darwanto et al., "Transformation of Boarding School Management Models in Enhancing Student Accessibility and Educational Quality," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 21, no. 1 (2024): 145–64, https://doi.org/10.14421/jpai.v21i1.8632.

Frekuensi Evaluasi	- Rutin mingguan - Bulanan - Semesteran	- Monitoring berkala - Semesteran - Tahunan	- Rutin harian - Berkala - Tahunan
Penetapan Indikator	Ditentukan oleh pimpinan pesantren melalui musyawarah dengan kepala sekolah dan yayasan	Ditetapkan melalui koordinasi pimpinan, kepala sekolah, dan tenaga pendidik	Ditentukan oleh pimpinan pesantren dengan mempertimbangkan standar nasional dan nilai pesantren
Dasar Penetapan	- Visi dan misi pesantren - Standar Nasional Pendidikan - Kebutuhan santri	- Integrasi nilai Islam dan akademik - Standar kompetensi lulusan - Kebutuhan masyarakat	- Kurikulum Merdeka - Standar dayah salafiah - Target tahfidz 30 juz
Fleksibilitas Indikator	Dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya	Adaptif terhadap perkembangan kebutuhan santri	Tetap pada indikator utama dengan penyesuaian minor

4.4.2 *Novelty*/Kebaharuan Penelitian

Penelitian mengenai kepemimpinan pesantren dan manajemen pendidikan Islam telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Sebagian besar penelitian tersebut menitikberatkan pada peran kepemimpinan kiai sebagai figur sentral dalam pengelolaan pesantren, terutama dalam aspek karisma kepemimpinan, pengaruh religius, serta hubungan sosial antara pimpinan pesantren

dan santri. Selain itu, beberapa penelitian juga mengkaji aspek manajemen pendidikan Islam dalam konteks madrasah atau lembaga pendidikan Islam formal.

Namun demikian, penelitian mengenai otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal, khususnya dalam konteks pesantren terpadu yang mengintegrasikan sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan formal nasional, masih relatif terbatas. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan analisis yang lebih komprehensif mengenai bagaimana otoritas pimpinan pesantren dijalankan dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di beberapa pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar, penelitian ini menghasilkan beberapa kebaruan sebagai berikut.

1. Pengembangan Konsep *Sustainable Islamic Education Authority*

Kebaruan pertama dari penelitian ini adalah pengembangan konsep *Sustainable Islamic Education Authority*, yaitu suatu konsep otoritas kepemimpinan pesantren yang bersifat berkelanjutan dalam mengelola lembaga pendidikan formal. Konsep ini menjelaskan bahwa otoritas pimpinan pesantren tidak hanya terbatas pada aspek simbolik atau karismatik semata, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan mengelola berbagai aspek pendidikan formal yang berada di bawah naungan pesantren.

Dalam konsep ini, pimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam merumuskan visi dan misi pendidikan, menetapkan kebijakan pendidikan, mengelola kurikulum, mengatur sumber daya manusia, serta melakukan evaluasi pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, otoritas pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pengelola pendidikan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern.

Konsep *Sustainable Islamic Education Authority* ini menjadi kontribusi konseptual baru dalam kajian kepemimpinan pesantren, karena menunjukkan

bahwa kepemimpinan pesantren dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan pendidikan yang bersifat adaptif, integratif, dan berkelanjutan.

2. Model Otoritas Kepemimpinan Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Pendidikan Formal

Kebaruan kedua dari penelitian ini adalah ditemukannya model otoritas kepemimpinan pesantren terpadu dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal yang berbasis pada fungsi manajemen pendidikan. Model ini menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dalam pengelolaan pendidikan formal dijalankan melalui empat fungsi utama manajemen pendidikan, yaitu: 1) Perencanaan pendidikan, yang meliputi penyusunan visi, misi, serta perencanaan program pendidikan formal di lingkungan pesantren terpadu; 2) Pengorganisasian lembaga pendidikan, yang mencakup pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, serta koordinasi antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan; 3) Pelaksanaan pendidikan, yang berkaitan dengan implementasi kurikulum, kegiatan pembelajaran, serta pengelolaan kegiatan pendidikan formal di lingkungan pesantren; dan 4) Evaluasi pendidikan, yang mencakup proses monitoring, penilaian kinerja lembaga pendidikan, serta perbaikan berkelanjutan terhadap sistem pendidikan yang dijalankan. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pendidikan formal di pesantren terpadu sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan pesantren dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen pendidikan secara bersamaan.

3. Integrasi Kepemimpinan Pesantren dengan Sistem Pendidikan Formal

Kebaruan ketiga dari penelitian ini adalah adanya temuan mengenai proses integrasi antara kepemimpinan pesantren dengan sistem pendidikan formal. Penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki peran penting dalam mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan formal yang mengikuti standar nasional pendidikan.

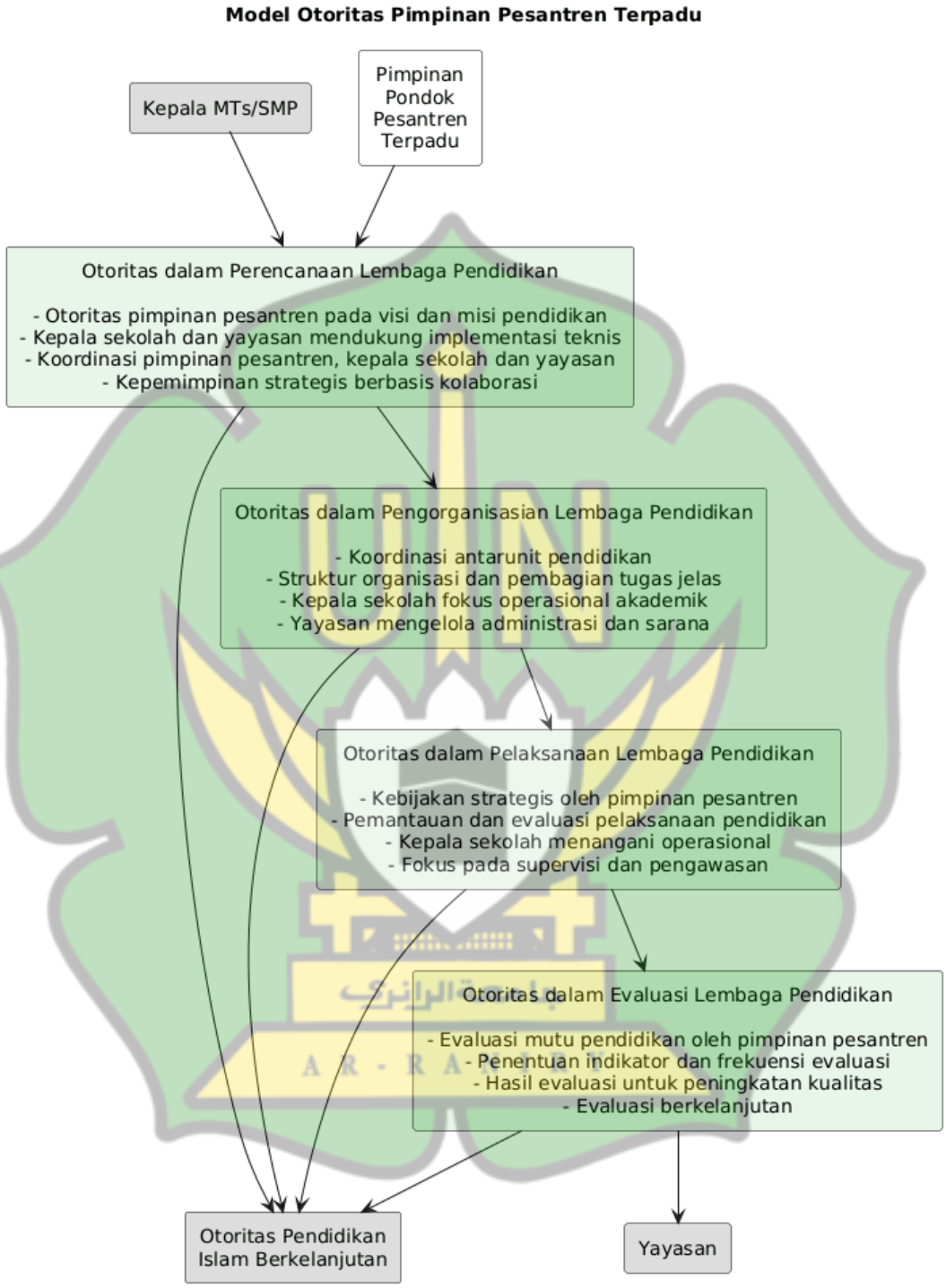
Integrasi ini tercermin dalam berbagai aspek, seperti pengembangan kurikulum yang memadukan nilai-nilai keislaman dengan kurikulum nasional,

pengelolaan kegiatan pendidikan yang menggabungkan tradisi pesantren dengan sistem pembelajaran formal, serta penguatan budaya religius dalam lingkungan pendidikan formal.

Temuan ini memperlihatkan bahwa pesantren terpadu memiliki karakteristik kepemimpinan yang unik, yaitu mampu menggabungkan tradisi pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan formal modern.

Berdasarkan hasil analisis data lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumentasi pada beberapa pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar, penelitian ini berhasil merumuskan suatu model konseptual mengenai otoritas pimpinan pesantren dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Model ini menggambarkan bagaimana otoritas pimpinan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai otoritas religius atau simbolik, tetapi juga berperan secara strategis dalam mengarahkan proses manajerial lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan pesantren. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren terpadu memiliki karakteristik yang khas, yaitu mengintegrasikan kepemimpinan religius dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan modern melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan sebuah model yang disebut sebagai **Model Otoritas Pimpinan Pesantren Terpadu**, yang merepresentasikan proses pengelolaan pendidikan formal berbasis otoritas kepemimpinan pesantren secara sistematis dan berkelanjutan.

جامعة الرانري
AR-RANIRY



Gambar 29. Model Otoritas Pimpinan Pesantren Terpadu

Gambar tersebut menunjukkan bahwa otoritas pimpinan pesantren terpadu berfungsi sebagai pusat kepemimpinan strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal yang terintegrasi dengan peran kepala sekolah serta dukungan yayasan. Model ini memperlihatkan bahwa otoritas pimpinan pesantren dijalankan melalui empat dimensi utama manajemen pendidikan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi lembaga pendidikan. Dalam proses perencanaan, pimpinan pesantren memiliki otoritas dalam menentukan visi dan arah pendidikan, sementara kepala sekolah dan yayasan berperan dalam implementasi teknis dan administratif. Pada tahap pengorganisasian, struktur kelembagaan dan pembagian tugas antara unit pendidikan dibangun secara jelas untuk mendukung efektivitas pengelolaan lembaga. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, pimpinan pesantren menetapkan kebijakan strategis serta melakukan supervisi terhadap operasional pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Pada tahap evaluasi, pimpinan pesantren memegang peran utama dalam menilai mutu pendidikan dan menentukan langkah perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, model ini menghasilkan suatu konsep **Otoritas Pendidikan Islam Berkelanjutan (*Sustainable Islamic Education Authority*)**, yang merupakan kebaruan penelitian ini karena menunjukkan bagaimana otoritas kepemimpinan pesantren dapat berfungsi sebagai mekanisme integratif antara nilai-nilai kepemimpinan pesantren dengan sistem manajemen pendidikan formal dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren terpadu.

4.4.3 Manfaat Penelitian

4.4.3.1 Manfaat Konseptual

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai otoritas kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal di pondok pesantren terpadu. Berdasarkan teori Max Weber tentang otoritas, kepemimpinan di pesantren mencerminkan kombinasi otoritas tradisional, karismatik, dan legal-rasional.[275] Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa

[275] Ahmadi Ahmadi and Ahmad Romadlon, "The Effect of Communication and Policy-Making to Teacher's Performance on Strategic Madrasah Leadership during Pandemic Covid-19,"

kepemimpinan pesantren pada umumnya masih bersifat personal dan kharismatik,[276] tetapi dalam pesantren terpadu, ditemukan adanya pergeseran ke arah kepemimpinan yang lebih sistematis dan berbasis manajemen modern.[277]

Penelitian ini memperkaya kajian akademik mengenai manajemen pendidikan Islam dengan menunjukkan bagaimana kepemimpinan pesantren dapat diadaptasi ke dalam model manajemen pendidikan berbasis struktur organisasi. Hasil penelitian ini juga menambah pemahaman tentang bagaimana pesantren terpadu menerapkan prinsip *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) dalam sistem kepemimpinan mereka. Kontribusi ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mengandalkan pola kepemimpinan kharismatik, tetapi juga menerapkan sistem manajerial yang memungkinkan efisiensi dalam tata kelola pendidikan formal.

Selain itu, penelitian ini memberikan dasar teoretis bagi model kepemimpinan adaptif di pesantren terpadu, yang dapat menjadi acuan dalam merancang strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis Islam. Studi ini mendukung temuan bahwa pesantren modern semakin berkembang dalam mengintegrasikan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam dengan prinsip tata kelola pendidikan formal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam, tetapi juga mengarah pada pengembangan kebijakan pendidikan berbasis pesantren yang lebih responsif terhadap tantangan era modern.

4.4.3.2 Manfaat Kontekstual

Penelitian ini memberikan wawasan kontekstual tentang bagaimana otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar berperan dalam pengelolaan pendidikan formal. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa banyak pesantren di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mengelola

Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI, ahead of print, 2020, https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v7i2.6817.

[276] A. Nurhadi, "Implementasi Manajemen Strategi Berbasis Pembiasaan Dalam Menumbuhkan Karakter Religius Siswa Di Sman 1 Galis Pamekasan," *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 2020.

[277] Hafiedh Hasan, "Pelaksanaan Manajemen Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Promis* 3, no. 1 (2022): 1–48.

pendidikan formal akibat keterbatasan sumber daya dan kurangnya integrasi antara sistem pendidikan agama dan pendidikan umum.[278] Namun, penelitian ini menemukan bahwa pesantren terpadu telah berhasil mengembangkan strategi kepemimpinan kolektif dalam meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan mereka.

Dalam konteks Aceh, sistem pendidikan berbasis pesantren menghadapi tantangan modernisasi yang signifikan. Banyak pesantren mengalami kesulitan dalam menyesuaikan kurikulum nasional dengan pendidikan berbasis Islam.[279] Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa pesantren terpadu di Aceh Besar mampu mengadaptasi kurikulum dengan lebih fleksibel melalui musyawarah antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan yayasan. Model kepemimpinan ini mencerminkan pergeseran dari kepemimpinan soliter menuju kepemimpinan kolektif-transformasional, yang memungkinkan pesantren untuk tetap relevan dalam memenuhi kebutuhan pendidikan formal dan agama.

Selain itu, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemerintah daerah, yayasan pesantren, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pesantren terpadu. Peran pemerintah dalam mendukung pendidikan berbasis pesantren sangat krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam. Dengan memahami tantangan dan strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh pesantren-pesantren di Aceh Besar, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan kebijakan pendidikan Islam di daerah lain yang memiliki karakteristik serupa.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

4.4.3.3 Manfaat Empiris

Penelitian ini memberikan data empiris mengenai pola kepemimpinan di tiga pondok pesantren terpadu di Aceh Besar, yang belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Peran pimpinan pesantren dalam tata kelola pendidikan sering kali bersifat sentralistik dan kurang melibatkan partisipasi tenaga

[278] Shokhibun Ni'am and Nawal Nur Arafah, "Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren," *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2024): 69–84, https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271.

[279] Ahmadi, "Kepemimpinan Pesantren."

pendidik.[280] Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa di beberapa pesantren terpadu, kepemimpinan telah mengalami perubahan ke arah yang lebih terstruktur dan berbasis evaluasi.

Selain itu, penelitian ini mengungkap bahwa keberhasilan sistem pendidikan di pesantren terpadu sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan dalam mengelola tenaga pendidik, merancang kurikulum, serta melakukan evaluasi pembelajaran. Pesantren yang memiliki struktur manajemen yang lebih jelas cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan mutu pendidikan santri.[281] Oleh karena itu, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keberhasilan kepemimpinan pesantren tidak hanya ditentukan oleh aspek spiritual dan sosial, tetapi juga oleh kemampuan manajerial yang efektif dalam mengelola lembaga pendidikan formal.

Lebih lanjut, penelitian ini menyoroti tantangan yang dihadapi dalam mengintegrasikan sistem pendidikan agama dan pendidikan formal, seperti keterbatasan sumber daya manusia, regulasi yang ketat, serta kebutuhan akan inovasi dalam metode pengajaran. Pesantren yang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang. Dengan data empiris ini, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang efektivitas kepemimpinan pesantren dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital.

4.4.3.4 Manfaat Sosial

Dari sisi manfaat sosial, penelitian ini berkontribusi pada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pendidikan di pondok pesantren terpadu. Selama ini, masih terdapat sebagian masyarakat yang memandang bahwa pesantren hanya berfokus pada pendidikan keagamaan tradisional tanpa memberikan perhatian yang memadai terhadap pendidikan akademik formal. Persepsi tersebut

[280] Nurhadi, "Implementasi Manajemen Strategi Berbasis Pembiasaan Dalam Menumbuhkan Karakter Religius Siswa Di Sman 1 Galis Pamekasan."

[281] Agus Darwanto et al., "Transformation of Boarding School Management Models in Enhancing Student Accessibility and Educational Quality," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 21, no. 1 (2024): 145–64, https://doi.org/10.14421/jpai.v21i1.8632.

seringkali menyebabkan sebagian masyarakat meragukan kemampuan pesantren dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik yang memadai untuk menghadapi tantangan pendidikan dan dunia kerja modern.

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tersebut tidak sepenuhnya tepat, khususnya dalam konteks pondok pesantren terpadu. Hasil penelitian membuktikan bahwa pesantren terpadu telah mampu mengembangkan sistem pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan kurikulum pendidikan formal yang mengikuti standar nasional pendidikan. Integrasi tersebut tidak hanya tercermin dalam struktur kurikulum, tetapi juga dalam sistem manajemen pendidikan, metode pembelajaran, serta evaluasi akademik yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Keberhasilan integrasi antara pendidikan agama dan pendidikan formal tersebut menunjukkan bahwa pesantren terpadu memiliki potensi besar sebagai model pendidikan yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat modern tanpa meninggalkan identitas keislamannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif kepada masyarakat mengenai peran strategis pesantren terpadu sebagai lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan generasi yang memiliki keseimbangan antara kompetensi keagamaan dan kemampuan akademik.

Selain memberikan kontribusi bagi masyarakat, penelitian ini juga memberikan wawasan penting bagi pemerintah dan para pemangku kebijakan di bidang pendidikan. Pemerintah memiliki peran strategis dalam menciptakan ekosistem kebijakan yang mendukung perkembangan lembaga pendidikan berbasis pesantren, khususnya pesantren terpadu yang mengelola pendidikan formal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan pendidikan formal di lingkungan pesantren dapat berjalan secara efektif apabila didukung oleh sistem kepemimpinan yang kuat, koordinasi kelembagaan yang baik, serta kebijakan pendidikan yang memberikan ruang bagi pengembangan karakteristik khas pesantren.

Sejumlah studi sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah yang tepat dapat membantu pesantren dalam meningkatkan

kualitas pendidikan yang diselenggarakannya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan lembaga pendidikan berbasis pesantren. Kebijakan tersebut diharapkan tidak hanya memberikan dukungan administratif, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas manajemen pendidikan, pengembangan kurikulum, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan pesantren.

Di samping itu, penelitian ini juga memberikan manfaat praktis bagi yayasan pesantren dan para tenaga pendidik yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal. Melalui temuan penelitian ini, diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana peran kepemimpinan pimpinan pesantren dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan pendidikan formal di lingkungan pesantren terpadu. Hal ini menjadi penting karena keberhasilan pengelolaan pendidikan formal di pesantren tidak hanya bergantung pada sistem administrasi pendidikan, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan seluruh komponen lembaga secara sinergis.

Kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam proses evaluasi pendidikan, memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik serta keberhasilan akademik para santri. Melalui sistem evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan, pimpinan pesantren dapat mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu ditingkatkan dalam proses pembelajaran, baik yang berkaitan dengan kompetensi guru, metode pembelajaran, maupun pengelolaan kurikulum. Dengan demikian, evaluasi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai sarana untuk melakukan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dengan adanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran kepemimpinan dalam pengelolaan dan evaluasi pendidikan formal di pesantren terpadu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar dalam pengembangan program pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan pesantren. Program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinan para pimpinan pesantren agar lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan serta tantangan

pendidikan di masa depan. Melalui penguatan kapasitas kepemimpinan ini, pesantren terpadu diharapkan mampu terus berkembang sebagai lembaga pendidikan yang unggul, relevan dengan perkembangan zaman, serta tetap berakar pada nilai-nilai keislaman.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

BAB V
KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Kabupaten Aceh Besar, dapat disimpulkan bahwa otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu memegang peranan yang sangat dominan dan fundamental dalam tata kelola pendidikan formal. Kepemimpinan di lembaga ini tidak hanya terbatas pada fungsi administratif rutin, melainkan merambah ke ranah strategis yang menjadi motor penggerak seluruh ekosistem pendidikan. Pimpinan pesantren di wilayah ini menjalankan peran kepemimpinan yang multidimensional, di mana keberhasilan sebuah lembaga pendidikan formal sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan standar manajemen modern dalam satu visi yang utuh.

Dalam dimensi perencanaan, pimpinan pesantren terpadu memiliki tanggung jawab penuh dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang menjadi rujukan utama seluruh kebijakan. Otoritas ini memastikan bahwa kurikulum formal nasional tidak berdiri sendiri, melainkan selaras dengan identitas ideologis dan spiritual pesantren. Peran strategis pimpinan dalam fase ini melibatkan proyeksi jangka panjang untuk menjawab tantangan zaman, sehingga setiap kebijakan pendidikan yang diterapkan memiliki landasan filosofis yang kuat sekaligus relevansi praktis yang tinggi bagi masa depan santri.

Efektivitas implementasi kebijakan di lapangan sangat ditentukan oleh kualitas koordinasi yang intensif antara pimpinan pesantren, kepala sekolah, dan pihak yayasan. Sinergi ini menjadi kunci untuk meminimalisir ego sektoral yang sering muncul dalam lembaga pendidikan terpadu. Pimpinan pesantren bertindak sebagai integrator yang menjembatani kepentingan akademik formal sekolah dengan kepentingan pendidikan kepengasuhan asrama. Dengan adanya jalur komunikasi yang terbuka dan sistematis, setiap hambatan operasional dapat diatasi dengan cepat, sehingga roda organisasi pendidikan dapat berputar secara harmonis dan efisien.

205

Lebih lanjut, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pimpinan pesantren tidak hanya berada pada level kebijakan makro, tetapi juga menyentuh aspek mikro pengelolaan program pendidikan dan pembagian tugas. Pimpinan terlibat langsung dalam menentukan penempatan tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kompetensi serta integritas yang sesuai dengan marwah pesantren. Model kepemimpinan yang diterapkan di Kabupaten Aceh Besar mencerminkan pola kolektif-kolegial, di mana masukan dari berbagai pihak tetap dihargai, namun pusat pengambilan keputusan utama tetap berada pada pimpinan sebagai pemegang otoritas tertinggi. Pola ini menjamin adanya stabilitas organisasi dan kepastian arah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Terakhir, aspek evaluasi berkelanjutan menjadi instrumen penting yang dijalankan di bawah otoritas pimpinan untuk menjamin mutu pendidikan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian angka-angka statistik akademik, tetapi juga pada pengembangan karakter dan kualitas pengabdian seluruh sivitas akademika. Pimpinan pesantren menggunakan hasil evaluasi tersebut sebagai basis data untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), memastikan bahwa lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren terus berkembang ke arah yang lebih unggul. Melalui pengawasan yang ketat dan tindak lanjut evaluasi yang presisi, pimpinan pesantren di Aceh Besar membuktikan bahwa otoritas kepemimpinan yang kuat adalah kunci utama dalam mencapai keunggulan kualitas pendidikan di era modern.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian mengenai peran dominan otoritas pimpinan pondok pesantren terpadu di Kabupaten Aceh Besar, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mengoptimalkan tata kelola pendidikan formal di lingkungan pesantren. Saran-saran berikut dirancang untuk memperkuat fondasi manajerial, meningkatkan mutu kurikulum, serta memperluas cakrawala penelitian di masa depan agar pesantren tetap relevan sebagai institusi pendidikan unggulan.

1. Penguatan Pola Koordinasi Multisektoral dan Integratif

Rekomendasi utama yang muncul dari temuan ini adalah mendesaknya penguatan koordinasi antar-pihak yang terlibat dalam tata kelola pesantren. Pimpinan pesantren, sebagai pemegang otoritas tertinggi, perlu membangun mekanisme komunikasi yang lebih formal, terstruktur, dan terjadwal dengan kepala sekolah serta pengurus yayasan. Seringkali, kendala dalam pesantren terpadu muncul akibat adanya dikotomi antara kepentingan asrama (kepengasuhan) dan kepentingan sekolah (akademik). Oleh karena itu, koordinasi yang intensif bukan sekadar pertemuan rutin, melainkan upaya sinkronisasi visi agar kebijakan yang ditetapkan dapat dijalankan dengan tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

Pimpinan pesantren harus mampu menciptakan ruang dialog di mana kepala sekolah dapat memberikan masukan teknis mengenai kurikulum nasional, sementara yayasan memberikan dukungan sumber daya yang diperlukan. Proses koordinasi yang responsif akan memungkinkan lembaga untuk mendeteksi masalah lebih dini, baik masalah kedisiplinan santri maupun kendala administratif guru. Penguatan koordinasi ini juga berimplikasi pada kecepatan pengambilan keputusan; dalam lingkungan yang dinamis, koordinasi yang solid menjamin bahwa pesantren tidak hanya mampu merencanakan dengan baik, tetapi juga tangkas dalam melakukan penyesuaian operasional di lapangan.

2. Transformasi dan Eskalasi Sistem Evaluasi Pendidikan Holistik

Aspek evaluasi merupakan jantung dari penjaminan mutu. Penelitian ini menyarankan agar lembaga pesantren terpadu terus mengembangkan dan mentransformasi sistem evaluasi pendidikan yang saat ini ada menjadi lebih komprehensif. Evaluasi tidak boleh lagi dipandang sebagai sekadar pengukuran nilai akademik siswa di atas kertas. Sebaliknya, pimpinan pesantren harus memelopori pengembangan indikator keberhasilan yang mencakup tiga pilar utama: pencapaian akademik yang kompetitif, internalisasi karakter (akhlakul karimah), dan kinerja pengajaran tenaga pendidik.

Sistem evaluasi berbasis kinerja guru perlu diperketat dengan standar yang objektif namun tetap mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan pesantren. Hasil dari evaluasi ini harus didokumentasikan secara sistematis untuk digunakan sebagai dasar *Continuous Improvement* (perbaikan berkelanjutan). Misalnya, jika

ditemukan penurunan kualitas pada mata pelajaran tertentu, pimpinan pesantren dapat segera merencanakan pelatihan guru atau pembaruan metode pengajaran. Begitu pula dengan evaluasi karakter santri; harus ada instrumen yang jelas untuk mengukur perkembangan perilaku santri selama di asrama, sehingga pendidikan formal di pesantren benar-benar menghasilkan lulusan yang cerdas intelektual sekaligus mulia secara moral.

3. Inovasi Struktur Organisasi yang Adaptif dan Fleksibel

Pengembangan struktur organisasi yang lebih fleksibel namun memiliki pembagian tugas (*job description*) yang jelas merupakan keharusan di era disrupsi saat ini. Pesantren terpadu seringkali terjebak dalam struktur birokrasi yang kaku atau justru terlalu longgar karena faktor hubungan emosional. Inovasi organisasi yang direkomendasikan adalah penerapan model manajemen yang lebih kolaboratif, di mana otoritas pimpinan tetap menjadi penentu akhir, namun proses pendelegasian tugas dilakukan secara profesional kepada staf yang memiliki kompetensi di bidangnya.

Pimpinan pesantren dapat memperkenalkan unit-unit kerja khusus, seperti divisi penjaminan mutu, pusat pengembangan kurikulum pesantren, atau divisi hubungan industri untuk pesantren kejuruan. Dengan struktur yang lebih modern, setiap pihak—mulai dari ustadz asrama hingga guru sekolah formal—akan memahami batas wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Model organisasi yang memungkinkan kolaborasi lintas sektoral ini akan mengurangi tumpang tindih instruksi, yang pada akhirnya mempermudah pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang yang telah dirumuskan dalam visi-misi lembaga.

4. Refleksi Keterbatasan dan Urgensi Generalisasi Data

Setiap penelitian ilmiah memiliki batasan, dan penelitian ini mengakui adanya keterbatasan dalam hal cakupan data. Dengan hanya melibatkan tiga pesantren di Kabupaten Aceh Besar, temuan ini mungkin belum sepenuhnya merepresentasikan keragaman pola kepemimpinan di pesantren yang tersebar di wilayah lain di Indonesia atau bahkan di Aceh secara keseluruhan. Karakteristik budaya lokal, dukungan finansial daerah, serta latar belakang ormas keagamaan pesantren yang berbeda tentu akan memengaruhi pola otoritas pimpinannya.

Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya dalam penelitian ini mungkin membatasi kedalaman analisis pada aspek-aspek tertentu, seperti dinamika politik internal yayasan atau dampak sosiologis dari otoritas Kyai terhadap motivasi intrinsik guru non-pesantren. Menyadari keterbatasan ini adalah langkah awal menuju kejujuran akademik, sekaligus memberikan landasan bagi peneliti lain untuk tidak menelan mentah-mentah hasil penelitian ini sebagai kebenaran universal, melainkan sebagai sebuah studi kasus yang kaya akan konteks lokal namun memerlukan pengujian lebih lanjut di medan yang berbeda.

5. Rekomendasi untuk Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah dipaparkan, agenda penelitian selanjutnya memiliki peluang yang sangat luas. Penelitian masa depan disarankan untuk melakukan eksplorasi yang lebih luas dengan melibatkan populasi pesantren yang lebih heterogen, misalnya membandingkan pesantren terpadu perkotaan dengan pesantren di wilayah terpencil. Hal ini bertujuan untuk menguji apakah model kepemimpinan dominan yang ditemukan di Aceh Besar juga berlaku di konteks geografis dan sosial yang berbeda.

Penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu mengkaji secara lebih spesifik mengenai dampak "kepemimpinan kolektif" (*collective leadership*) terhadap keberhasilan pendidikan. Apakah model kolektif benar-benar efektif meningkatkan mutu, atau justru memperlambat pengambilan keputusan karena banyaknya kepala yang terlibat? Pendekatan kuantitatif dengan metode survei skala besar juga sangat direkomendasikan untuk mengukur korelasi secara statistik antara gaya otoritas pimpinan dengan indikator kualitas pendidikan secara lebih objektif. Dengan menggabungkan data kualitatif yang mendalam dan data kuantitatif yang kuat, kita akan mendapatkan gambaran paripurna mengenai bagaimana otoritas pimpinan pesantren menjadi kunci utama dalam memajukan peradaban melalui jalur pendidikan formal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Taufik. "The Pesantren in Historical Perspective." In *Islam and Society in Southeast Asia*. Institute of Southeast Asian Studies, 1986.

Abdurrahman. "Pemikiran Tentang Pendidikan Pesantren." *Jurnal Pusaka: Media Kajian Dan Pemikiran Islam* 5, no. 2 (2018): 48–70. https://doi.org/https://doi.org/10.35897/ps.v5i2.131.

Abidin, A. Mustika. "Pengaruh Penerapan Kegiatan Keagamaan Di Lembaga Pendidikan Formal Terhadap Peningkatan Kecerdasan Spiritual Anak." *An-Nisa* 12, no. 1 (2019): 570–82. https://doi.org/10.30863/annisa.v12i1.452.

Ahmadi, Ahmadi. "Kepemimpinan Pesantren." *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 11, no. 2 (2020): 424–48. https://doi.org/10.30739/darussalam.v11i2.623.

Ahmadi, Ahmadi, and Ahmad Romadlon. "The Effect of Communication and Policy-Making to Teacher's Performance on Strategic Madrasah Leadership during Pandemic Covid-19." *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, ahead of print, 2020. https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v7i2.6817.

Aini, Maulida Qurratul. "Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren." *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020): 184. https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.445.

Aisyah, Siti, Munaya Ulil Ilmi, Muhammad Amirudin Rosyid, Eni Wulandari, and Fandi Akhmad. "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture." *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 40–59. https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106.

Aisyah, Siti, Munaya Ulil Ilmi, Muhammad Amirudin Rosyid, Eni Wulandari, and Fandi Akhmad. "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture." *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 40–59. https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106.

Alatas, Ismail Fajrie. *Aligning the Sunna and the Jamā`a : Religious Authority and Islamic Social Formation in Contemporary Central Java, Indonesia*. University of Michigan, 2016.

Alatas, Ismail Fajrie. *What Is Religious Authority?: Cultivating Islamic Communities in Indonesia*. Princeton University Press, Princeton Studies in Muslim Politics, 2021.

Alfia Miftakhul Jannah, Irada Haira Arni, and Robit Azam Jaisyurohman. "Kepemimpinan Dalam Pesantren." *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 1, no. 1 (2021): 42–49. https://doi.org/10.56799/jceki.v1i1.17.

Al-Saffar, N. A., and A. S. Abdullah. "The Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance." *International Journal of Quality & Reliability Management* 37, no. 3 (2020): 455–75. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2019-0088.

Amiruddin, M. H. *Pendidikan Islam Di Aceh: Tradisi Dan Modernisasi*. Ar-Raniry Press, 2014.

Amiruddin, M. Hasbi. *Apresiasi Dayah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Aceh*. Persatuan Dayah Inshafudin. Banda Aceh, 2010.

Anita, Anita, Mustaqim Hasan, Andi Warisno, M. Afif Anshori, and An An Andari. "Pesantren, Kepemimpinan Kiai, Dan Ajaran Tarekat Sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 3 (2022): 509–24. https://doi.org/10.37680/SCAFFOLDING.V4I3.1955.

Anwar, Khoirul, and Indah Sari. "Digital Leadership in Integrated Pesantren: A New Paradigm of Educational Planning." *International Journal of Educational Management and Innovation* 6, no. 1 (2025): 12–29.

Anwar, Muhamad Ali, and Mohammad Ali Yusron. *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren: Strategi Dan Pengembangan Di Tengah Modernisasi Pendidikan*. Pustaka Ilmu, 2017.

AR, Fitra Murni, and Suswati Hendriyani. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren." *Menara Ilmu* 16, no. 1 (2022). https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3372.

Arifin, Miftahol. "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren." *Fikrotuna* 4, no. 2 (2017). https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2745.

Arifin, Samsul, Moch. Chotib, Nurul Widyawati Islami Rahayu, Hosaini Hosaini, and Wedi Samsudi. "Kiai's Transformative Leadership in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding Schools: Multicase Study." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024). https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5325.

Arifin, Zaenal. "Manajemen Konflik Pada Kepemimpinan Kolektif BPK-P2L Pondok Pesantren Lirboyo Kediri." *Jurnal Pemikiran Keislaman* 29, no. 1 (2018): 177–205. https://doi.org/10.33367/tribakti.v29i1.616.

Azra, A. *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium Ketiga*. Kencana, 2012.

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. In *Wacana Ilmu: Jakarta*. no. 1. Logos, 2002.

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Bumi Aksara, 2013.

Baihaki, Imam. "Paradigma Pesantren Terhadap Pendidikan Karakter Di Lembaga Formal." *At-Turost : Journal of Islamic Studies* 7, no. 1 (2020): 88–102. https://doi.org/10.52491/at.v7i1.30.

Barnawi, and M. Arifin. *Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah*. Ar-Ruzz Media, 2014.

Barney, J. B., and W. S. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6th ed. Pearson, 2019.

Bashmakov, Danil V. "Max Weber's Typology of Authority in the Context of Project Management." *Power and Administration in the East of Russia* 108, no. 3 (2024): 99–111. https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-108-3-99-111.

Bashori, Bashori. "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren." *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan* 6, no. 1 (2017): 47–60. https://doi.org/10.22202/mamangan.v6i1.1313.

Basyir, M. "The Transformation of Dayah Education System in Aceh: A Study of Dayah Modern." *International Journal of Islamic Studies and Humanities* 4, no. 2 (2021): 125–38. https://doi.org/10.26555/ijish.v4i2.4412.

Bazeley, Pat, and Kristi Jackson. *Qualitative Data Analysis with NVivo*. 2nd ed. SAGE Publications, 2013.

Biber, Sharlene Nagy Hesse. *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. In *Qualitative Social Work*, vol. 11. no. 2. The Guilford Press, 2012. https://doi.org/10.1177/1473325011433761b.

Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. 7th ed. John Wiley & Sons, 2021.

Brimhall, K. C. "Management and Leadership in Changing Environments: A Contingency Perspective." *Journal of Management and Strategy* 14, no. 1 (2023): 12–28. https://doi.org/10.5430/jms.v14n1p12.

Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th ed. SAGE Publications, 2020.

Busthomi, Yazidul. "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2020): 93–110. https://doi.org/10.37286/ojs.v6i1.69.

Caldwell, Brian J. *Strategic Leadership and School Improvement*. Routledge, 2019.

Corbin, Juliet, and Anselm Strauss. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4th ed. SAGE Publications, 2014.

Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Sage, 2014.

Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. SAGE Publications, 2018.

Daft, R. L. *Management*. 14th ed. Cengage Learning, 2021.

Daft, Richard L. *Management*. 13th ed. Cengage Learning, 2018.

Darwanto, Agus, Rully Charitas Indra Prahmana, Ani Susanti, and Ibrahim Alhussain Khalil. "Transformation of Boarding School Management Models in Enhancing Student Accessibility and Educational Quality." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 21, no. 1 (2024): 145–64. https://doi.org/10.14421/jpai.v21i1.8632.

Darwanto, Agus, Rully Charitas Indra Prahmana, Ani Susanti, and Ibrahim Alhussain Khalil. "Transformation of Boarding School Management Models in Enhancing Student Accessibility and Educational Quality." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 21, no. 1 (2024): 145–64. https://doi.org/10.14421/jpai.v21i1.8632.

Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. In *Lp3Es*. 2011.

El-Islamy, Virgin Sabrina, Rizka Ayu Maryanti, Marno Marno, and Muhammad Amin Nur. "Manajemen Program Unggulan Pondok Pesantren Queen Al-Falah Kediri Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 12 (2023): 10167–73. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.2395.

Emerson, Kirk, and Tina Nabatchi. *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press, 2015.

Engkoswara, and Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta, 2015.

Faruq, Muhammad, Zainuddin Al haj, and Sofyan Tsauri. "Kiai Charismatic Leadership in Improving the Quality of Education at Mamba'ul Ulum Islamic Boarding School in Jember." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 11, no. 1 (2023): 66–71. https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.58878.

Fattah, Nanang. "Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan." *Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ* 12, no. 1 (2017): 45–58.

Fauzi, Ahmad. *Kepemimpinan Transformatif Di Lembaga Pendidikan Islam*. Remaja Rosdakarya, 2024.

Fayol, H. *General and Industrial Management*. Ravenio Books, 2016.

Fazillah, Nur. "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam." *Intelektualita* 12, no. 1 (2023). https://doi.org/10.22373/ji.v12i1.19261.

Fitriani, Anisa, and M. Rohman. "Integrated Evaluation System: Bridging National Standards and Pesantren Values." *Islamic Education Review* 12, no. 2 (2024): 112–28.

Flick, Uwe. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. SAGE Publications, 2018.

Fuady, Ahmad Syauqi. "PEMBAHARUAN SISTEM PENDIDIKAN DI PESANTREN." *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman* 6, no. 1 (2020): 101–14. https://doi.org/10.35309/alinsyiroh.v6i1.3819.

Fullan, Michael. *The New Meaning of Educational Change*. 6th ed. Teachers College Press, 2023.

Ghazālī, Abū Ḥāmid Muḥammad al-. *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn, Jilid 1*. Dār Ibn Hazm, 2005.

Gibbs, Graham R. *Analyzing Qualitative Data*. 2nd ed. SAGE Publications, 2018.

Hadi, Mukhtar. "Multimedia Learning Sources for Experienced Teachers to Support Their Teaching and Learning Processes in the Secondary Education." *Eurasian Journal of Educational Research* 20, no. 22 (2022): 1–16. https://doi.org/10.14689/ejer.2022.101.014.

Hadinata, Febryan. "Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan Penggajian Guru Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Kesehatan Fahd Islamic School." *Unisan Jurnal* 2, no. 2 (2023). https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1188.

Hakim, Abdul, and N. Hani Herlina. "Manajemen Kurikulum Terpadu Di Pondok Pesantren Modern Daarul Huda Banjar." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 111. https://doi.org/10.36667/jppi.v6i1.157.

Hallinger, Philip, and Kwang-Seok Koh. *Instructional Leadership and Governance in Islamic Schools*. Routledge, 2023.

Hallinger, Philip, and Joseph Murphy. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47. https://doi.org/10.1086/461445.

Hallinger, Philip, and Wei-Cheng Wang. *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer, 2015.

Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Remaja Rosdakarya, 2014.

Hambali, Muh. *Manajemen Audit Internal Lembaga Pendidikan Islam*. UIN Maliki Press, 2025.

Hamka, Ahmad Faiz. *IMPLEMENTASI POLA MANAJEMEN TERPADU PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN DAN SEKOLAH FORMAL (Studi Kasus Di Ma'had Al Shighor Al Islamy Al Dauly Pondok Pesantren Gedongan Cirebon)*. 1, no. 2 (2021): 52–60.

Harun, M. *Sistem Pendidikan Dayah Di Aceh: Sejarah Dan Dinamika*. LaksBang Pressindo, 2018.

Hasan, Hafiedh. "Pelaksanaan Manajemen Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Promis* 3, no. 1 (2022): 1–48.

Heinrich, Carolyn J. *Public Management and Performance*. Cambridge University Press, 2012.

Hidayat, N. *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren: Implementasi Di Sekolah Islam Terpadu*. Deepublish, 2019.

Hidayat, R., A. Sudrajat, and M. Ma'arif. "Implementation of Management Functions in Educational Institutions: A Systematic Review." *Journal of Management and Leadership* 5, no. 2 (2022): 45–58. https://doi.org/10.31539/jml.v5i2.4112.

Hidayat, Syarif, A. Rusdiana, and E. Rahmawati. "Strategic Leadership in Pesantren: Managing Integration of Religion and Science." *Journal of Islamic Education Management* 7, no. 2 (2022): 88–105.

Higgins, J. M. *The Management Challenge*. Routledge, 2014.

Hitt, M. A., J. S. Black, and L. W. Porter. *Management*. 3rd ed. Pearson, 2012.

Huda, Ali Anhar Syibul, Adam Alamsyah, Sasmi Selvia, and Nikmatus Sangadah. "Asesmen Diagnostik Kognitif Pada Mata Pelajaran PAI Kelas 7 Di SMPN 3 Lembang." *Al'Ulum Jurnal Pendidikan Islam*, September 11, 2023, 213–24. https://doi.org/10.54090/alulum.298.

Idris, S., Z. A. Tabrani, and M. Khairat. "Economic Independence of Dayah in Aceh: Challenges and Opportunities in the Digital Era." *Journal of Contemporary Islam and Muslim Societies* 6, no. 1 (2022): 45–62. https://doi.org/10.30821/jcims.v6i1.11204.

Ihsan, Ihsan. “Pesantren-Based Madrasah: Curriculum Implementation Model and Integrative Learning.” *Addin* 13, no. 2 (2019): 401. https://doi.org/10.21043/addin.v13i2.8078.

Ilyas, Mukhlisuddin, Zahrila Ismail, Fitri Zulfidar, Syarfuni Syarfuni, and Masrizal Masrizal. “Education Transformation Model of Traditional Pesantren in Aceh Province of Indonesia.” *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 4 (2022): 7197–204. https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2348.

Ilyas, Mukhlisuddin, Abdul Muin Sibuea, and Zahrila. “Leadership Transformation; Study of Islamic Boarding School (DAYAH) in Aceh Province Of Indonesia.” *Journal of Entrepreneurship Education* 22, no. 2 (2019): 1–5.

Ilyasin, Mukhamad. “Transformation of Learning Management: Integrative Study of Islamic Boarding School Curriculum.” *Dinamika Ilmu*, 2020, 13–22. https://doi.org/10.21093/di.v20i1.2006.

Imron, Ali. “Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4, no. 2 (2016): 112–25.

Irsan, Patdli, Solihah Titin Sumanti, and Abdi Mubarak Syam. “Pondok Pesantren Nurul Islam: Sejarah Dan Perannya Dalam Membina Umat Islam Di Desa Pinding Kabupaten Aceh Tenggara, 1960-2000.” *Local History & Heritage* 2, no. 2 (2022): 81–88. https://doi.org/10.57251/lhh.v2i2.638.

Jackson, Kristi, and Pat Bazeley. *Qualitative Data Analysis with NVivo*. 3rd ed. SAGE Publications, 2019.

Jones, G. R., and J. M. George. *Contemporary Management*. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2022.

Jumari, and Yoyok Wahyudi. “Telaah Konsep Pengembangan Madrasah Terpadu Model Pesantren Di Madrasah Aliyah Negeri Lumajang.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 1689–99.

Kartini, Kartini, Riski Febri Yanti, Iyen Supit, Dea Amanda, and Fauziyah Siregar. “Characteristics of Interpersonal Communication in the Al-Quran with Islamic Boarding School Effectiveness Leadership.” *Jurnal ISO: Jurnal*

Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora 2, no. 1 (2022). https://doi.org/10.53697/iso.v2i1.714.

Kodrat, Dr. Denny. "URGENSI PERUBAHAN POLA PIKIR DALAM MEMBANGUN PENDIDIKAN BERMUTU." *Jurnal Kajian Peradaban Islam* 2, no. 1 (2019): 1–6. https://doi.org/10.47076/jkpis.v2i1.23.

L, J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Rake Sarasin*. no. Maret. 2022.

LaFond, Cynthia M., Kirsten Hanrahan, Nicole L. Bohr, and Ann Marie McCarthy. "Using a Cascading Approach to Improve Multisite Study Procedures." *Nursing Research* 72, no. 5 (2023): 377–85. https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000665.

Lai, Fong-Yi, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, Yu-Chin Lee, and Cheng-Chen Lin. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *Sage Open* 10, no. 1 (2020). https://doi.org/10.1177/2158244019899085.

Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba. *The Constructivist Credo*. Left Coast Press, 2013.

Lukens-Bull, Ronald A. "Two Sides of the Same Coin: Modernity and Tradition in Islamic Education in Indonesia." *Anthropology & Education Quarterly* 32, no. 3 (2001): 350–72. https://doi.org/10.1525/aeq.2001.32.3.350.

Luthans, F., and J. P. Doh. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 11th ed. McGraw-Hill Education, 2021.

Maarif, Syamsul. *Pendidikan Islam Dan Tantangan Masa Depan: Evaluasi Rekognisi Alumni*. LKiS, 2024.

Madjid, N. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Paramadina, 1997.

Maher, Catherine, Mark Hadfield, Maggie Hutchings, and Adam de Eyto. "Ensuring Rigor in Qualitative Data Analysis: A Design-Thinking Approach to Coding Combined With NVivo." *International Journal of Qualitative Methods* 17, no. 1 (2018): 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406918786362.

Mahmudah, Wasik Nur, and Mukhibat. “MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QUR’AN.” *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 01 (2021): 19–28. https://doi.org/10.21154/excelencia.v1i01.91.

Matin, and Nurhattati Fuad. *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan: Konsep Dan Aplikasinya*. Rajawali Pers, 2016.

Maulana, Moh. Hasan Afini. “Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.” *Indonesian Journal Of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/ijiem.v4i1.6965.

Māwardī, Abū al-Ḥasan ’Alī ibn Muḥammad al-. *Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah Wa al-Wilāyāt al-Dīniyyah*. Dār al-Kutub al-’Ilmiyyah, 1999.

Mintzberg, Henry. *Managing: Inside Our Strange World of Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, 2019.

Miswari, M., and M. Yusuf. “Dynamics of Integrated Islamic Education in Aceh: Policy and Implementation.” *Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2022): 201–15. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.201-215.

Muallidin, Isnaini. “Leadership as Institutional Mechanism: Authority, Governance Direction and Institutionalized Structure.” *International Journal of Public Leadership*, 2026, 1–17. https://doi.org/10.1108/ijpl-08-2025-0139.

Muhibah, Siti. “Leadership Model of Pondok Pesantren Salafiyah in Banten Province: Exploration of the Leadership of Non-Formal Islamic Educational Institutions.” *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 04 (2023). https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i4-53.

Muhsin, Ali. “Manajemen Pendidikan Pesantren (Implikasi Resolusi Konflik Dalam Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ichsan Mojokerto).” *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (2022). https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.517.

Mujiburrahman, Mujiburrahman, Teuku Zulfikar, Shukri Ahmad, Hasnul Arifin Melayu, and Jasafat Jasafat. “The State Intervention in the Islamic

Education in Aceh: Threats or Opportunities?" *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 12, no. 2 (2024): 539. https://doi.org/10.26811/peuradeun.v12i2.1349.

Mukaromah, 'Uliyatul. "Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sumber Dana Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Babadan Ponorogo." *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 02 (2021). https://doi.org/10.21154/maalim.v2i2.2994.

Mullins, L. J., and G. Christy. *Management and Organisational Behaviour*. 11th ed. Pearson, 2016.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya, 2012.

Munir, Misbahul. "Otoritas Kyai Dalam Penilaian Kinerja Pendidik Di Pesantren Modern." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 8, no. 1 (2023): 34–50.

Murtadho, Ali. *Manajemen SDM Pesantren: Tantangan Dan Inovasi Di Era Disrupsi*. Pustaka Pelajar, 2023.

Mushaddiq Suaidy, Hillman, and Zahara Tussoleha Rony. "Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi : Sebuah Studi Literatur Sistematik." *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 29–49.

Muspawi, Mohammad, and Hafizahtul Robi'ah. "Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Dalam Peningkatan Pelayanan." *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 4, no. 3 (2020): 232–39. https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p232.

Nabella, Septa Diana, Yandra Rivaldo, Robby Kurniawan, et al. "The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City." *Journal of Educational and Social Research* 12, no. 5 (2022): 119. https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127.

Nasir, Muhammad. "Big Data Analytics in Pesantren Management: A New Era of Evaluation." *Technology in Education Journal* 15, no. 1 (2026): 20–35.

Ni'am, Shokhibun, and Nawal Nur Arafah. "Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2024): 69–84. https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271.

Nirva, Diana. "MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS BUDAYA LOKAL LAMPUNG (Analisis Eksploratif Mencari Basis Filosofis)." *Jurnal Studi Keislaman* 12, no. 1 (2012): 183–208.

Nowell, Lorelli S., Jill M. Norris, Deborah E. White, and Nancy J. Moules. "Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria." *International Journal of Qualitative Methods* 16, no. 1 (2017): 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847.

Nugraha, A. P., and I. Setiawan. "Digital Transformation in Organizational Management: Challenges and Opportunities." *International Journal of Management Science and Business Administration* 9, no. 3 (2023): 22–34.

Nur Alimi, Mirza. "Kebijakan Pemimpin Pondok Pesantren Hidayaul Mubtadi'in Kembang Singosari Malang Dalam Pengembangan Pendidikan Formal." *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2021): 75–90. https://doi.org/10.32478/leadership.v2i1.585.

Nurhadi, A. "Implementasi Manajemen Strategi Berbasis Pembiasaan Dalam Menumbuhkan Karakter Religius Siswa Di Sman 1 Galis Pamekasan." *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 2020.

Nursyamsiyah, Siti. "Otoritas Kyai Pengasuh Di Pondok Pesantren Al-Fanani Universitas Muhammadiyah Jember." *TARLIM : JURNAL PENDIDIKAN AGAMA ISLAM* 1, no. 2 (2018): 85–97. https://doi.org/10.32528/tarlim.v1i2.1703.

O'Flynn, J. "The Cult of Reform in Public Management: The Quest for Efficiency and Effectiveness." *Public Administration Review* 81, no. 4 (2021): 675–88. https://doi.org/10.1111/puar.13361.

Orr, Kevin, and Mike Bennett. "Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives." *Public Administration Review* 77, no. 4 (2016): 515–27. https://doi.org/10.1111/puar.12680.

Paulus, T. M., J. N. Lester, and P. G. Dempster. *Digital Tools for Qualitative Research*. SAGE Publications, 2017.

Pirdaus, Ali Pirdaus, Ahmad Husin Ritonga Ritonga, and Jalaluddin Jalaluddin. "THE CHAIRMAN MANAGEMENTOF PESANTREN ASSOCIATES." *International Journal of Southeast Asia* 2, no. 1 (2021): 53–62. https://doi.org/10.47783/journijsa.v2i1.202.

Pitsis, Tyrone S. *Leadership*. 2017, 1–3. https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosl023.

Pohl, Florian. "Islamic Education and Civil Society: Reflections on the *Pesantren* Tradition in Contemporary Indonesia." *Comparative Education Review* 50, no. 3 (2006): 389–409. https://doi.org/10.1086/503882.

Press, Tim Ebizmark. *Modul Pelatihan Sukses: Penelitian Kualitatif Dengan AI Dan Ms. Office*. PT Ebiz Prima Nusa, 2024.

Prihatin, Eka. *Manajemen Peserta Didik*. Alfabeta, 2014.

Purnomo, Hadi. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Bildung Pustaka Utama, 2017.

Putri, Mega Sobri, Titik Umiati, M. Syahran Jailani, and Harlina Harja. "Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren." *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 11094–109.

Rahmalina, Silfia Hanani, Aisyah Syafitri, Muaddyl Akhyar, and Dilla Gusti Elfira. "Pemahaman Karisma Dan Kepemimpinan Dalam Konteks Manajemen Pendidikan: Tinjauan Berdasarkan Teori Max Weber." *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 1, no. 4 (2023): 197–205.

Rahtikawatie, Yayan, Saifuddin Chalim, and Teti Ratnasih. "Investigating The Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in The Sustainability of School Management." *Eurasian Journal of Educational Research* 2021, no. 96 (2021): 51–65. https://doi.org/10.14689/ejer.2021.96.4.

Raihani. "Report on Multicultural Education in Pesantren." *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 42, no. 4 (2012): 585–605. https://doi.org/10.1080/03057925.2012.672255.

Riduwan, and Mohammad Ali Yusron. *Dinamika Kelembagaan Pondok Pesantren: Perubahan Dan Modernisasi Pendidikan Islam*. Pustaka Ilmu, 2023.

Rifai, Afga Sidiq. "Pembaharuan Pendidikan Pesantren Dalam Menghadapi Tantangan Dan Hambatan Di Masa Modern." *Jurnal Inspirasi* 1, no. 1 (2017): 21–38.

Rifdillah, Muhammad, Shalima Sappayani, Wawan Wahyudin, and Rijal Firdaos. "Kebijakan Kepemimpinan Kiai Yang Berdampak Kepada Kesejahteraan Guru Di Pondok Pesantren." *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran* 4, no. 3 (2024): 493–500. https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3120.

Riyani, A. *Manajemen Kebijakan Pendidikan Di Pondok Pesantren: Strategi Dan Tantangan*. PT Remaja Rosdakarya, 2023.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 15th ed. Pearson Education, 2020.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 15th ed. Pearson, 2020.

Rofiq, Choiroer, and Yayuk Fauziyah. "Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions." *Academia Open* 4, no. 1 (2021): 6–13. https://doi.org/10.21070/acopen.4.2021.2994.

Rohman, Abdul. *Ekonomi Pesantren: Otoritas Pimpinan Dan Kemandirian Lembaga*. Rajawali Pers, 2024.

Rojak, Muhammad Abdul, Iing Solihin, and Ahmad Halil Naufal. "Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin Dan Miftahul Falah Bandung." *MANAZHIM* 3, no. 1 (2021): 83–109. https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072.

Safinah, Safinah, and Zainal Arifin. "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2021): 311–30. https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.754.

Safinah, Safinah, Muhammad Ismail, and Taupan Jayadi. "Traditional Authority Of Tuan Guru Leadership In Integrating The Curriculum At The Darul

Musthofa NW Islamic Boarding School." *AL-WIJDÃN Journal of Islamic Education Studies* 9, no. 1 (2024): 24–41. https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i1.3625.

Sahid, Ujang, Iim Wasliman, Hendi Suhendraya Muchtar, and Husen Saeful Insan. "Management of Student Characteristics Through Extracurricular Activities in The School Environment Based on Islamic Boarding Schools." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 116–25. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.97.

Sakdiah. "Karaktertistik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah." *Jurnal Al-Bayan* 22, no. 33 (2016): 29–49.

Saldaña, Johnny. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 4th ed. SAGE Publications, 2021.

Sanjaya, Wina. *Evaluasi Pendidikan Di Era Disrupsi: Teori Dan Implementasi*. Kencana, 2022.

Saputra, Dian. "Planning and Implementing Merdeka Curriculum in Pesantren Context." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 8, no. 3 (2023): 210–25.

Sari, Nopi, and Nur Arifah Hanafiah. "MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM UPAYA PEMBENTUKAN KARAKTER." *IEMJ : Islamic Education Management Journal* 1, no. 1 (2023): 13–25.

Schermerhorn, John R., and Daniel G. Bachrach. *Management*. 14th ed. John Wiley & Sons, 2020.

Scott, W. Richard, and Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge, 2015.

Septuri. *Manajemen Pondok Pesantren: Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen*. Pusaka Media, 2021.

Shen, Yaoping, and Xinghui Lei. "Exploring the Impact of Leadership Characteristics on Subordinates' Counterproductive Work Behavior: From the Organizational Cultural Psychology Perspective." *Frontiers in Psychology* 13 (February 2022). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818509.

Silver, Christina, and Ann Lewins. *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. 2nd ed. SAGE Publications, 2014.

Siregar, Fauzan Ahmad, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "The Innovation of Pesantren Development in Aceh Province through the Effectiveness of Organizational Culture." *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran* 9, no. 1 (2023): 174. https://doi.org/10.33394/jk.v9i1.5735.

Spillane, James P. "Distributed Leadership." *The Educational Forum* 69, no. 2 (2005): 143–50. https://doi.org/10.1080/00131720508984678.

Srimulyani, E. *Women in Islamic Boarding Schools: Institutional Facets and Social Change in a Post-Conflict Context*. Amsterdam University Press, 2012.

Steenbrink, K. A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Moderen*. LP3ES, 1994.

Subarkah, Ahmad. "Sistem Pengelolaan Konsep-Konsep Pembiayaan Yang Efektif Dan Efisien Dalam Mewujudukan Lembaga Pendidikan Yang Mandiri (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Terpadu Ushuluddin Lampung Selatan Dan Pondok Pesantren Daar El – Qolam 3 Tangerang, Banten)." 2019.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, 2022.

Suhartono, Oki. "Kebijakan Merdeka Belajar Dalam Pelaksanaan Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19." *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2021). https://doi.org/10.18860/rosikhun.v1i1.13897.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum: Teori Dan Praktek*. Remaja Rosdakarya, 2017.

Sukmadinata, and Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Rosdakarya, 2007.

Sulhan, M., and Zulkipli Lessy. "Otoritas Dan Dakwah Tuan Guru Pada Massyarakat Lombok: Studi Analisis Teori Sosial 'Otoritas' Max Weber." *Jurnal Studi Islam* 04, no. 02 (2022): 101–12.

Suryosubroto, B. *Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat*. Rineka Cipta, 2012.

Susanto:, A. B. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam [RESENSI]*. In *At-Ta'dib*, vol. 3. no. 1. 2008. https://doi.org/10.21111/at-tadib.v3i1.498.

Syaehotin, S. *Pengembangan Pendidikan Pesantren Terpadu (Studi Integrasi Keilmuan Islam Dan Keilmuan Umum Dalam Format Full Day School Berbasis Pesantren)*. 4, no. 1 (n.d.).

Syafa'at, Abdul Kholiq, Siti Aimah, Lely Ana Ferawati Ekaningsih, and Mahbub Mahbub. "STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN DALAM ERA GLOBALISASI DI KABUPATEN BANYUWANGI." *INFERENSI* 6, no. 2 (2015): 245. https://doi.org/10.18326/infsl3.v8i1.245-269.

Syafaruddin. *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains Dan Islam*. Perdana Publishing, 2017.

Syarafudin, and Hastuti Diah Ikawati. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalisme Guru." *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)* 1, no. 2 (2020): 47–51. https://doi.org/10.36312/jcm.v1i2.87.

Tamam, Badrut. "Reorientasi Pendanaan Pendidikan Dalam Membangun Mutu Sekolah." *Kajian Islam Dan Masyarakat* 29, no. 2 (2018): 35–48.

Taymiyyah, Taqī al-Dīn Aḥmad ibn 'Abd al-Ḥalīm Ibn. *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah Fī Iṣlāḥ al-Rā'ī Wa al-Ra'iyyah*. Mu'assasah al-Risālah, 2006.

Ulum, Mochamad Chazienul, and Niken Lastiti Veri Anggaini. *Community Empowerment: Teori Dan Praktik Pemberdayaan Komunitas*. 2020, 1–122.

Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara, 2014.

Wahid, A. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. LKiS, 2001.

Wahyudi. "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Dalam Menyongsong Era Literasi Digital." *Jurnal Edutech* 17, no. 1 (2018): 55–72.

Wang, Qiang, Hong Hou, and Zhibin Li. "Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research." *Frontiers in Psychology* 13 (2022). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

Wardiana, Wina, Adi Fadli, and Masnun Masnun. "Contribution of Woman in the Education Management of Islamic Boarding School." *Ulumuna* 28, no. 1 (2024): 398–423. https://doi.org/10.20414/ujis.v28i1.805.

Weber, Max. "Rational-Legal Authority and Bureaucracy." *Policy Process: A Reader*, 2014, 323–27.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th ed. Pearson, 2017.

Woelert, Peter, and Bjørn Stensaker. "Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities." *Minerva* 63, no. 1 (2024): 1–21. https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1.

Yahya, Nur Muhammad. "Authority of The Woman 'Bu Nyai' in Leading Bustanul Ulum Islamic Boarding School in Lenteng Poreh Sumenep." *INNOVATIO: Journal for Religious Innovations Studies* 23, no. 1 (2023): 54–66. https://doi.org/10.30631/innovatio.v23i1.169.

Yatminiwati, Mimin. *Manajemen Strategis*. In *Widya Gama Press*. 2019.

Yukl, Gary A., and William L. Gardner. *Leadership in Organizations*. 9th ed. Pearson, 2020.

Yusra, and Junaidi. "Peran Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Penyelengaraan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Edukatif* 10, no. 1 (2024): 29–36. https://doi.org/10.37567/jie.v10i1.2839.

Yusuf, S., M. Mursal, and N. Fajri. "Modernization of Dayah Curriculum in Aceh: An Effort to Strengthen Islamic Sharia." *Ilmia: Jurnal Ilmu Ushuluddin Dan Filsafat* 18, no. 1 (2020): 89–104. https://doi.org/10.22373/ilmia.v18i1.6743.

Zainuddin, M. *Metodologi Evaluasi Berbasis Nilai Di Pondok Pesantren*. Bayumedia, 2023.

Zawawi, Abdullah, and Ahmad Afan Zaini. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pesantren (Studi Kasus Di Bidang Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan)." *Ummul Qura: Jurnal Institut*

Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan 15, no. 1 (2020): 49–65. https://doi.org/10.55352/uq.v15i1.115.

Zhou, Xueguang. "The Institutional Logic of Collusion Among Local Governments in China." *Modern China* 36, no. 1 (2009): 47–78. https://doi.org/10.1177/0097700409347970.

Ziemek, M. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial.* P3M, 1986.

Zubaidi, Zubaidi, and Zubairi Zubairi. "KORELASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DENGAN MOTIVASI GURU MI DI KOTA TANGERANG." *Jurnal Asy-Syukriyyah* 23, no. 2 (2022): 234–46. https://doi.org/10.36769/asy.v23i2.265.

Zulfikar, Teuku. *Indonesian Muslims in a Global Context*. Routledge, 2021.

Zulkifli, M. "Managing Dualism in Integrated Pesantren: The Role of Leader Authority." *Modern Education Review* 14, no. 1 (2026): 45–58.

جامعة الرانري
AR-RANIRY

Lampiran 1: SK Promotor

KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 403/Un.08/Ps/06/2024
Tentang:
PENUNJUKAN PROMOTOR DISERTASI MAHASISWA

DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

Menimbang :
1. bahwa untuk menjamin kelancaran penyelesaian studi pada Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh dipandang perlu menunjuk Promotor Disertasi bagi mahasiswa;
2. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam Keputusan ini, dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Promotor Disertasi.

Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Keputusan Menteri Agama Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman/Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Diploma, Sarjana, Pascasarjana Pada Perguruan Tinggi Agama;
4. Keputusan Menteri Agama Nomor 21 Tahun 2015 tentang STATUTA UIN Ar-Raniry;
5. Keputusan Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama R.I. Nomor 40/E/1988 tentang Penyelenggaraan Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry di Banda Aceh;
6. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 01 Tahun 2015 tanggal 2 Januari 2015 tentang Pemberian Kuasa dan Pendelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana dalam lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

Memperhatikan :
1. Hasil Seminar Proposal Disertasi Semester Semester Genap Tahun Akademik 2023/2024, pada Hari Selasa tanggal 06 Februari 2024.
2. Keputusan Rapat Pimpinan Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada hari Jumat tanggal 21Juni 2024.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

Kesatu : Menunjuk:

1. Prof. Dr. T. Zulfikar, M. Ed
2. Dr. Sri Rahmi, MA

Sebagai Promotor Disertasi yang diajukan oleh:

N a m a : Afif Alfiyanto
NIM : 221002021
Prodi : Pendidikan Agama Islam
Judul : Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar

Kedua : Promotor Disertasi bertugas untuk mengarahkan, memberikan kritik konstruktif dan bimbingan Disertasi sehingga dianggap memenuhi standar untuk memperoleh gelar Doktor.

Ketiga : Kepada Promotor Disertasi yang namanya tersebut di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Keempat : Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan.

Kelima : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berakhir pada tanggal 31 Agustus 2029 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Ditetapkan di Banda Aceh
Pada tangga 22 Juni 2024
Direktur,

Eka Srimulyani

Tembusan :Rektor UIN Ar-Raniry di Banda Aceh;

Lampiran 2: Surat Pengantar Penelitian dari Pascasarjana

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
PASCASARJANA
Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniy.ac.id

Nomor : B-2571/Un.08/Ps.1/PP.00.09/11/2024
Lamp : -
Hal : ***Penelitian Ilmiah Mahasiswa***

Kepada Yth,

1. Kepala Dinas Pendidikan Dayah Aceh Besar
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Besar

Assalamu'alaikum Wr.Wb.
Pimpinan Pascasarjana UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : **AFIF ALFIYANTO / 221002021**
Semester/Jurusan : IV / Pendidikan Agama Islam
Alamat sekarang : Blang Krueng

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Pascasarjana bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul ***Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar***

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 10 November 2024
an. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan,

Berlaku sampai : 31 Agustus 2026

Prof. Dr. T. Zulfikar, S.Ag., M.Ed.

Lampiran 3: Surat Izin Penelitian dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Besar

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH BESAR
Jalan Bupati Bachtiar Panglima Polem,SH. Telpon 0651-92174. Fax 0651-92497
Kota Jantho – 23911 email : kabacehbesar@kemenag.go.id

Nomor : B-1284/Kk.01.04/PP.00.9/11/2024 14 November 2024
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Izin Penelitian**

Kepada Yth.
1. **Pimpinan Pesantren Kab. Aceh Besar**
2. **Kepala MTsN/ MTsS Kab. Aceh Besar**

di –
Tempat

Sehubungan dengan surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Uin Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: B-2571/Un.08/Ps.1/PP.00.09/11/2024Tanggal 10 November 2024 perihal Penelitian Ilmiah Mahasiswa, maka dengan ini memberi izin kepada mahasiswa/i yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : **Afif Alfiyanto**
NIM : **221002021**

Untuk melakukan pengumpulan data dalam rangka penyusunan Disertasi untuk menyelesaikan studinya pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Pascasarjana di Pesantren Kabupaten Aceh Besar dan MTsN/MTsS Kabupaten Aceh Besar dengan judul penelitian : ***"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"***

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Kepala

Khalidin Nasir, S. Ag, M. Si

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 4: Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Aceh Besar

PEMERINTAH KABUPATEN ACEH BESAR
DINAS PENDIDIKAN DAYAH
Jln. Prof. A. Majid Ibrahim No. 3 Kota Jantho

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 451.44/ 264 /2024

1. Sehubungan dengan **Surat Permohonan Izin Pengambilan Data** dari Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Pascasarjana Jurusan Pendidikan Agama Islam Nomor : B-2571/Un.08/Ps.1/PP.00.09/11/2024 Tanggal 10 November 2024 **A.n Afif Alfiyanto, NIM : 221002021** Nomor : B-2571/Un.08/Ps.1/PP.00.09/11/2024 Tanggal 10 November 2024, Perihal Penelitian Ilmiah Mahasiswa untuk Permohonan Izin Pengambilan Data pada Dayah/Pesantren dalam Wilayah Kabupaten Aceh Besar.

2. Untuk maksud sebagaimana tersebut di atas, kami dari Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Aceh Besar tidak keberatan dan memberikan Rekomendasi Izin pengambilan data pada Dayah/Pesantren dalam Wilayah Kabupaten Aceh Besar dalam rangka melakukan penelitian dan penyusunan Disertasi dengan judul ***"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"***.

3. Demikian **Surat Rekomendasi** ini kami keluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kota Jantho, 14 November 2024

a.n. Kepala Dinas Pendidikan Dayah
Kabupaten Aceh Besar,
Sekretaris

DINAS PENDIDIKAN DAYAH

Bukhari, SE, MM
Pembina Tk.I/IV.b
NIP. 19751008 199803 1 005

جامعة الرانري
AR-RANIRY
Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 5: Foto-Foto Bukti Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu

Gambar 31. Wawancara dengan Pimpinan AM

Gambar 32. Wawancara dengan Pimpinan IQ

Lampiran 6: Foto-Foto Bukti Wawancara dengan Kepala MTs/SMP

Gambar 33. Wawancara dengan Kepala SMP DQ Aceh

Gambar 34. Wawancara dengan Kepala MTs Al-Manar

Gambar 35. Wawancara dengan Kepala MTs Insan Qur'ani

Lampiran 7: Foto-Foto Bukti Wawancara dengan Yayasan

Gambar 36. Wawancara dengan Yayasan IQ

Gambar 38. Wawancara dengan Yayasan DQA

Lampiran 8: Transkrip Wawancara dengan Pimpinan
Pondok Pesantren Terpadu Al-Manar

Indept Interview

Informan	: Ustadz Ikhram
Posisi	: Pimpinan Pondok Pesantren Al-Manar
Asal Pondok	: Aceh Besar
Informasi Tambahan	: Wawancara di Kantor Pimpinan

Apa yang Ustadz bisa sampaikan tentang visi, misi, dan tujuan pendidikan formal di Pondok Pesantren?

Pondok Pesantren Al-Manar, dari awal berdirinya di tahun 2000 dan konsistensi operasionalnya di tahun 2001, bertujuan untuk menciptakan kader-kader umat yang berakhlakul karimah, serta memiliki kecerdasan intelektual dan spiritual secara seimbang. Kami juga menguasai bahasa Arab sebagai bahasa agama untuk mengkaji pelajaran-pelajaran bahasa Islam, serta bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar di Pesantren Al-Manar. Selain itu, kami mengkaji dan membedah buku- buku yang berbasis teknologi.

Kami memastikan bahwa anak-anak yang lulus dari sini dapat melanjutkan pendidikan. Jika mereka memilih bidang agama, mereka bisa melanjutkan ke Mesir, Maroko, dan sebagainya. Jika mereka memiliki kemampuan di bidang eksekutif dan bidang-bidang umum lainnya, mereka bisa melanjutkan di dalam negeri, seperti di UI, atau di luar negeri, di Eropa, atau negara-negara yang maju di bidang teknologi, termasuk di Amerika dan Rusia.

Bagaimana proses penentuan visi dan misi tersebut dilakukan? Siapa saja yang terlibat dalam prosesnya?

Proses menentukan visi, misi, dan tujuan ini dilakukan dengan disiplin, sesuai dengan karakter kami. Kami berasal dari alumni pesantren Gontor dan pesantren model di Jawa Timur. Setiap tahun, guru-guru di sana dimanage untuk memperkuat sistem disiplin yang ada di pesantren. Kami juga memberikan pelatihan bagi guru- guru baru yang berasal dari berbagai daerah, seperti Kalimantan dan Jawa, untuk memahami kultur yang ada di Al-Manar.

Bagaimana proses penentuan visi dan misi tersebut dilakukan? Siapa saja yang terlibat dalam prosesnya?

Visi dan misi ini ditentukan oleh pimpinan pesantren yang melibatkan guru-guru majelis untuk menentukan arah dan tujuan pesantren. Sejak awal, pesantren ini didirikan untuk khidmat umat, bukan untuk mencari sumber risiko atau memperkaya diri. Yayasan dan

Pendiri pesantren, tidak pernah mengambil keuntungan dari pesantren ini. Semua yang ada di sini adalah untuk beramal demi umat.

Dulu, Yayasan memberikan uang untuk gaji guru, dan di awal-awal, guru hanya mendapatkan gaji 120 ribu sebulan. Namun, saat ini, kami juga memberikan gaji sesuai dengan pendapatan pesantren dan kebutuhan anak-anak, termasuk anak yatim. Kami mengklasifikasikan seberapa lama mereka mengajar dan sebagainya.

Pertanyaan selanjutnya, Ustaz, bagaimana Ustaz memastikan visi, misi, dan tujuan pesantren tidak keluar dari yang sudah ditentukan dalam proses pembelajaran?

Semua itu harus bermuara di pesantren. Tujuan pesantren adalah pendidikan, dan niat kita harus sama. Jika hati kita sama, maka dari awal kita sudah membentuk pendadaran. Semua guru di sini dibentuk pendadaran, atau pengenalan tentang pesantren. Mereka harus tahu apa maksud dan tujuan pesantren sebelum kita bersama-sama membangunnya.

Bagaimana regulasi pemerintah dalam menentukan visi-misi pesantren?

Di bawah pesantren ini ada Madrasah Aliyah dan Madrasah Tsanawiyah, yang sudah sesuai dengan kementerian agama. Kami mengajarkan anak-anak bahasa Arab dan memahami bimbingan fikih, sesuai dengan orientasi dan tujuan pesantren. Madrasah Aliyah mengikuti visi-misi pesantren dalam menciptakan kadernya, dengan memperbanyak pelatihan komputer dan bahasa Inggris.

Siapa saja yang berperan dalam pengambilan keputusan terkait pendidikan formal?

Pimpinan pesantren memiliki otoritas khusus yang diberikan oleh Yayasan. Semua keputusan, termasuk penerimaan santri, dilakukan melalui musyawarah. Jika ada santri yang tidak memenuhi kriteria, mereka harus mencari tempat lain.

Bagaimana Anda mengalokasikan sumber daya manusia, keuangan, dan fisik untuk pendidikan formal?

Sumber anggaran pesantren berasal dari bantuan pemerintah, tetapi kami tidak terikat dengan bantuan tersebut. Jika ada yang ingin membantu, kami terbuka untuk itu. Pembangunan pesantren ini sebagian besar didanai dari usaha pesantren sendiri, seperti koperasi dan unit usaha.

AR-RANIRY

Bagaimana pendekatan Ustadz dalam menyesuaikan kurikulum nasional dengan kurikulum pesantren?

Pendekatan pertama adalah dengan guru itu sendiri. Kurikulum pesantren harus tertanam dalam jiwa guru. Sebelum memulai pelajaran, semua guru membaca doa, dan setelah selesai, mereka juga membaca doa. Wajib ada nasehat dari guru sebelum keluar kelas, yang berangkat dari pelajaran yang diajarkan.

Bagaimana Ustadz berkoordinasi dengan pemerintah, masyarakat, dan wali santri dalam mencapai tujuan pendidikan?

Hal ini sangat penting karena pesantren tidak akan sukses tanpa dukungan lingkungan. Kami bekerja sama dengan masyarakat, seperti menyediakan laundry untuk mereka. Kami juga terlibat dalam kegiatan pemerintahan, seperti paskibraka dan pramuka, serta acara hari santri.

Apa saja program atau inovasi yang telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan formal?

Inovasi terus dilakukan dari waktu ke waktu, terutama dalam penguasaan bahasa. Santri tidak hanya memahami bahasa, tetapi juga mampu berdiskusi dan berdebat. Kami mendatangkan native speaker untuk meningkatkan kemampuan bahasa santri.

Bagaimana Ustadz memastikan pelaksanaan pendidikan formal di Madrasah Tsanawiya berjalan sesuai rencana?

Semua yang mengajar harus membuat rencana pelajaran yang diperiksa oleh guru- guru. Jika nilai siswa tidak mencapai standar, berarti ada masalah dengan guru tersebut. Kami melakukan evaluasi secara berkala.

Apa kendala utama dalam pelaksanaan pendidikan formal di MTs?

Kendala yang ada biasanya terkait dengan kementerian agama. Terkadang, ada ujian yang mengganggu fokus siswa. Kami juga mengalami beberapa pelajaran yang tumpang tindih, seperti Quran dan Hadis.

Bagaimana proses evaluasi pembelajaran di MTs?

Proses evaluasi sangat jelas. Kepala Madrasah melapor kepada Kepala Bidang Pengajaran. Kami melakukan evaluasi berdasarkan laporan dari guru-guru.

Apa indikator utama untuk menilai keberhasilan siswa dalam belajar formal?
Indikatornya adalah perubahan sikap siswa. Jika sikapnya tidak berubah, maka kami perlu mengevaluasi proses pembelajaran. Jika siswa tidak melaksanakan sholat lima waktu, itu menjadi indikator keberhasilan yang perlu diperhatikan.

Bagaimana peran Ustadz sebagai pimpinan dalam mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru di MTs?

Saya mengawasi semua aspek, termasuk kinerja guru. Kami memastikan bahwa semua guru menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sesuai dengan tujuan pesantren. Kami juga melakukan evaluasi terhadap pelaporan guru dan memastikan mereka memenuhi standar yang ditetapkan.

Bagaimana nilai-nilai pesantren mempengaruhi kebijakan pendidikan formal di MTs?

Semua guru memahami nilai-nilai pesantren. Alumni-alumni kami juga banyak yang kembali mengajar di sini, sehingga mereka sudah paham dengan cara-cara pesantren.

Apa dukungan pemerintah dan masyarakat dalam bentuk materi?

Pemerintah memberikan bantuan materi, seperti BOS. Kami juga mendapatkan bantuan untuk pembangunan fisik, seperti rumah guru dan asrama.

Bagaimana pengaruh kondisi sosial budaya Aceh terhadap pengelolaan pendidikan formal?

Kondisi sosial budaya Aceh mempengaruhi cara kami mengelola pendidikan. Masyarakat di sini sangat mendukung pendidikan, meskipun ada tantangan dalam sistem pendidikan pesantren boarding.

Apakah ada pengaruh persaingan dengan pesantren lain di Aceh Besar dalam pengambilan kebijakan?

Persaingan itu ada, tetapi setiap pesantren memiliki spesifikasinya masing- masing. Persaingan ini justru mendorong kami untuk berbenah dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Lampiran 9: Transkrip Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Insan Qur'ani

Informan : Ustadz Muzakkir
Posisi : Pimpinan Pondok Pesantren Insan Qur'ani
Asal : Aceh Besar
Informasi Tambahan : Wawancara di Kanwil Kemenag Aceh

Pertama, Ustaz, apa visi dan misi tujuan Pondok Pesantren Insan Qur'ani?

Visi dan misi kami di Pondok Pesantren Insan Qur'ani adalah melahirkan kader santri yang berbasis Qurani, baik dari sisi keilmuan maupun spiritual. Kami tidak hanya menargetkan kemampuan hifz (hafalan) Qur'an, tetapi juga pengembangan dasar-dasar eksakta bagi mereka yang ingin ke arah eksakta dan keagamaan. Kami berharap di sini bisa mendapatkan dasar-dasar tersebut dan mengembangkan bakat minat santri.

Bagaimana proses penentuan visi dan misi ini, Ustadz?

Proses penentuan visi dan misi ini melibatkan unsur yayasan, yaitu Yayasan yang dipimpin oleh almarhum Amin Hussaini dan saya sendiri. Kami duduk bersama untuk menyusun visi dan misi yang sesuai dengan pengalaman kami di pesantren tahfidz dan pesantren bahasa.

Apa tantangan utama yang dihadapi dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah?

Tantangan utama adalah potensi dasar-dasar karena kecenderungan anak yang berbeda-beda. Ada anak yang lebih fokus pada akademik, sementara yang lain kurang peduli dengan penghafalan Al-Quran. Kami juga menghadapi kendala karena kami adalah lembaga swasta dan tidak mengambil guru dari negeri.

Bagaimana Ustaz mengelola sumber daya manusia, termasuk guru dan keuangan, dalam mencapai pendidikan yang bermutu?

Kami mengelola SDM dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan seminar- seminar. Kami juga mengikuti perkembangan kurikulum dan mendorong siswa untuk ikut dalam berbagai kompetisi. Kami berusaha untuk merekrut guru yang berkualitas, meskipun kami tidak memiliki banyak pilihan di daerah.

Bagaimana struktur organisasi dari Pondok Pesantren Insan Qur'ani ini?

Secara struktural, Pondok Pesantren ini berada di bawah yayasan. Pimpinan yayasan memiliki wakil-wakil pimpinan, seperti pengasuhan, peserta didik, dan majelis guru. Dari

situ, muncullah koordinator-koordinator yang mengkoordinir bagian-bagian tersebut.

Siapa saja yang berperan dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ini?

Pengambilan keputusan melibatkan kepala sekolah, pimpinan yayasan, dan komite. Kami tidak memiliki pimpinan tertinggi seperti di sekolah-sekolah lain, sehingga keputusan harus melibatkan pimpinan yayasan.

Bagaimana Ustadz memastikan perencanaan pendidikan di Pondok Pesantren ini sesuai dengan nilai-nilai pesantren?

Kami memastikan bahwa pendidikan di Pondok Pesantren ini berbasis Al-Quran, di mana nilai-nilai pesantren ditanamkan melalui kegiatan keagamaan, seperti sholat lima waktu dan tahsin Al-Quran. Dengan tinggal di pesantren, anak-anak diharapkan dapat sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Bagaimana Ustadz mengelola kurikulum di Pondok Pesantren Insan Qur'ani?

Kurikulum kami mengikuti program pemerintah kementerian agama. Kami terjemahkan semua yang berkaitan dengan agama ke dalam bahasa Arab. Kami juga menggunakan kitab-kitab klasik untuk pembelajaran agama, dan kami terus menyesuaikan kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan santri.

Apa komitmen Ustadz terhadap pendidikan formal di Pondok Pesantren ini?

Komitmen kami sangat nyata. Kami terus mendukung segala kebutuhan yang diperlukan, baik dalam hal sarana prasarana maupun kegiatan-kegiatan yang memerlukan biaya.

Bagaimana dukungan dari pemerintah dan masyarakat dalam membantu keberhasilan pembelajaran di Pondok Pesantren?

Dukungan dari pemerintah, seperti bantuan operasional sekolah, sangat membantu. Kami juga mendapatkan dukungan dari masyarakat melalui wakaf dan kontribusi lainnya.

Bagaimana tingkat persaingan dengan lembaga pendidikan lain mempengaruhi kebijakan yang diambil?

Tingkat persaingan dengan lembaga pendidikan lain mempengaruhi kebijakan kami agar tidak kalah saing. Kami terus berbenah dalam hal sarana dan prasarana serta mengikuti kompetisi untuk menarik minat wali santri.

Apakah ada pengaruh sosial budaya Aceh terhadap pengelolaan Pondok Pesantren?

Sosial budaya Aceh mempengaruhi pengelolaan kami, seperti memasukkan mata pelajaran bahasa Aceh dan seni Aceh dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Bagaimana komunikasi dan koordinasi Ustaz dengan pimpinan yayasan?

Koordinasi dan komunikasi kami sangat intens. Kami selalu berkomunikasi mengenai segala hal, dan jika ada kendala, kami langsung berkonsultasi dengan pimpinan yayasan.

Bagaimana Ustaz mengimplementasikan keputusan pimpinan yayasan dalam operasional sehari-hari di Pondok Pesantren?

Kami menjalankan apa yang sudah ditetapkan dan diprogramkan. Setelah itu, kami melakukan evaluasi untuk melihat apa yang kurang.

Apakah Ustaz sering memberikan masukan kepada pimpinan yayasan terkait pengelolaan Pondok Pesantren?

Jika dibutuhkan, kami memberikan masukan, terutama terkait dengan standar pendidikan dan akreditasi.

Bagaimana proses musyawarah dalam menentukan keputusan di Pondok Pesantren?

Kami menjunjung tinggi sistem musyawarah. Setiap minggu, kami mengadakan rapat untuk membahas evaluasi dan pengajuan program. Keputusan diambil secara bersama-sama, tidak hanya oleh satu pihak.

Lampiran 10: Transkrip Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Darul Qur'an Aceh

Informan : Ustadz Hajarul Akbar
Posisi : Pimpinan Ponpes Darul Qur'an
Asal : Aceh Besar
Informasi Tambahan : Wawancara dilakukan di Warung Kopi

Apa peran Ustadz dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan SMP di Darul Quran?

Visi dan misi SMP di Aceh seharusnya mengikuti visi dan misi Pondok Pesantren. Oleh karena itu, kepala SMP harus mengikuti visi dan misi yang telah ditetapkan oleh Pondok Pesantren. Kami berusaha menjadikan lembaga pendidikan ini sebagai lembaga yang profesional dan berkualitas, yang mampu menghafal Al-Quran bagi anak-anak kita, serta membentuk karakter yang akhlak dan mulia.

Apa prioritas Ustadz dalam menyusun program pendidikan di SMP?

Prioritas di SMP ada tiga target yang dibagi ke dalam tahapan. Pada tahun pertama, ditargetkan siswa dapat berbahasa Inggris di semester pertama dan bahasa Arab di semester kedua, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan belajar mengajar (KBM) pada tahun kedua. Selain itu, kami juga fokus pada pengembangan akhlak dan karakter siswa.

Bagaimana Ustadz melibatkan kepala SMP, guru, dan yayasan dalam proses perencanaan pendidikan?

Dalam perencanaan, kami mulai dengan rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, yang menyerap aspirasi dari guru-guru. Setelah itu, saya sebagai pimpinan pesantren mengadakan rapat lintas lembaga dengan tiga lembaga di Darul Quran Aceh untuk mencapai kesepakatan sebelum dibawa ke yayasan untuk disetujui.

Apa kendala yang sering dihadapi dalam penyusunan program pendidikan?

Penyusunan program pendidikan sering mengalami masalah dalam pelaksanaan, di mana kadang-kadang apa yang telah direncanakan tidak sesuai dengan realitas di lapangan.

Bagaimana Ustadz mengatur struktur organisasi pesantren untuk mendukung pendidikan di SMP?

Struktur organisasi pesantren cukup kompleks, dengan adanya organisasi kepala pengasuhan yang mendukung seluruh aktivitas kebahasaan anak-anak dan target akhlak yang baik. Di sekolah, kami juga memiliki wakil kepala dan semua otoritas di sekolah berada di bawah pimpinan Pondok Pesantren.

Bagaimana Ustadz memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pendidikan di SMP sehari-hari?

Sehari-hari, saya jarang hadir di sekolah kecuali pada hari Sabtu. Namun, kami melakukan koordinasi setiap malam di grup pimpinan untuk melaporkan apa yang terjadi pada hari itu.

Apa langkah Ustadz dalam menangani masalah yang muncul selama proses pendidikan di SMP?

Ketika ada masalah, langkah pertama adalah meminta laporan harian. Jika masalah belum tuntas, saya akan mengambil alih. Namun, biasanya masalah diselesaikan oleh wakil kepala sekolah masing-masing.

Bagaimana proses evaluasi terhadap mutu pendidikan di SMP?

Kami memiliki lembaga penjaminan mutu yang berkoordinasi dengan kepala sekolah dan wakil untuk memastikan rencana pendidikan dapat berjalan dengan baik. Evaluasi dilakukan secara berkala, dengan indikator utama adalah kedisiplinan dan pencapaian target guru.

Bagaimana hasil evaluasi diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan?

Hasil evaluasi yang tidak selesai dalam semester ini akan dibawa ke rapat kerja untuk semester berikutnya, dan jika strategi yang ada belum berhasil, kita akan merumuskan strategi baru.

Bagaimana koordinasi dengan wali santri, pemerintah, dan masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan di SMP?

Untuk wali santri, kami memiliki komite yang tidak terlalu aktif agar tidak mengganggu visi dan misi. Dengan pemerintah, kami berkomunikasi dengan baik melalui forum di tingkat kabupaten. Sedangkan dengan masyarakat, kami memberdayakan mereka dengan melibatkan mereka dalam berbagai aspek di sekolah.

Apakah Sosial-Budaya Aceh berpengaruh dalam menyusun visi dan misi?

Tentu saja, kami mengintegrasikan kearifan lokal dalam visi dan misi, serta dalam pembentukan karakter siswa.

Bagaimana dengan kurikulum di SMP?

Kurikulum yang kami gunakan adalah kurikulum pemerintah sebagai acuan, tetapi disesuaikan dengan visi dan misi Pondok Pesantren.

Apakah ada strategi dalam persaingan dengan pondok pesantren lain di Aceh Besar ?

Kami memiliki strategi yang berbeda untuk menarik masyarakat agar memondokkan anak-anak mereka di Darul Quran. Kami menyadari bahwa pendidikan juga memiliki

aspek bisnis, dan kami berusaha untuk memberikan yang terbaik.

Bagaimana rekrutmen tenaga pengajar di SMP?

Kami memprioritaskan pengajar yang ada di asrama dan melakukan uji kompetensi. Jika tidak memenuhi syarat, kami akan mencari pengajar dari luar.

Bagaimana koordinasi Ustadz dengan pimpinan SMP dalam pengelolaan pendidikan formal?

Semua yang terkait dengan internal SMP diputuskan oleh kepala SMP, kecuali yang berkaitan dengan visi, misi, dan penyusunan program yang melibatkan pimpinan Pondok Pesantren.

Lampiran 11: Surat Keterangan Telah Selesai Melakukan Penelitian di Pondok Pesantren Insan Qur'ani

YAYASAN PENDIDIKAN ULUMUL QUR'AN ANEUK BATEE
DAYAH INSAN QUR'ANI
Jln. Banda Aceh – Medan Km.12,5 Komplek Masjid Baitul 'Adhim
Desa Aneuk Batee Kec. Suka Makmur – Aceh Besar
Telp: 0811 671 4748 Email: insanquranl.ypuq@gmail.com Situs: www.insanqurani.net

SURAT KETERANGAN
Nomor: B-052/D.IQ-YPUQ/II/2025

Pimpinan Dayah Insan Qur'ani dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Afif Alfiyanto
NIM	: 221002021
Program Studi	: S3 Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana	: UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Benar yang namanya tersebut di atas telah melakukan pengambilan data penelitian untuk penyusunan Disertasi tanggal 14 November 2024 dengan Judul:

"Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan seperlunya.

Aceh Besar, 20 Februari 2025
Pimpinan Dayah,

Ust. H. Muzakkir Zulkifli, S. Ag.

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 12. Surat Keterangan Telah Selesai Melakukan Penelitian di Pondok Pesantren Darul Qur'an Aceh

YAYASAN WAKAF
HARÖEN ALY
DAYAH DARUL QURAN ACEH

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
Nomor : 1038/YWHA-DQA/II/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hammatan Halim, M.Pd
Jabatan : Kepala Sekretariat
Lembaga : Dayah Darul Quran Aceh

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut:

Nama : Afif Alfiyanto
Nim : 221002021
Fakultas : Pascasarjana UIN Ar-Raniry
Jurusan : S-3 Pendidikan Agama Islam
Universitas : Universitas Islam negeri Ar-Raniry

Benar nama tersebut diatas telah melaksanakan penelitian pada tanggal *14 November 2024 di* Dayah Darul Quran Aceh Kecamatan Kuta Malaka Kabupaten Aceh Besar *dengan judul* **Otoritas Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Formal di Kabupaten Aceh Besar**.

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Kuta Malaka, 20 Februari 2025
an. Direktur
Kepala Sekretariat

Hammatan Halim, M.Pd

Sekretariat: Jl. Banda Aceh - Medan KM 19,5 Tumbo Baro, Kecamatan Kuta Malaka, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh 23361. Telpon:+62 852 2554 5256| Email:sekretariatdqa@gmail.com| Website: www.dqa.sch.id

Dipindai dengan CamScanner