



## Transformasi Nilai-Nilai Islam ke dalam Sistem Manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrofah

Ilham Nugraha <sup>1\*</sup>, Irawan <sup>2</sup>, Rohmat Mulyana Sapdi <sup>3</sup>

*UIN Sunan Gunung Djati Bandung <sup>1,2,3</sup>*

*ilhamelfaizh@gmail.com <sup>1</sup>, irawan@uinsgd.ac.id <sup>2</sup>, rohmatmulyana@uinsgd.ac.id <sup>3</sup>*

### Abstrak

Transformasi nilai-nilai Islam dalam sistem manajemen pesantren modern menjadi isu penting karena pesantren dituntut mempertahankan identitas keislaman sekaligus memenuhi kebutuhan tata kelola pendidikan yang efektif, transparan, dan adaptif. Kajian terdahulu umumnya membahas modernisasi pesantren, penguatan karakter, atau mutu pendidikan, tetapi belum banyak menjelaskan secara spesifik bagaimana nilai Islam diterjemahkan ke dalam struktur kebijakan, administrasi, pembelajaran, pembinaan santri, dan budaya kerja lembaga. Penelitian ini berfokus pada bagaimana nilai amanah, ikhlas, disiplin, musyawarah, tanggung jawab, sopan santun, dan keteladanan ditransformasikan ke dalam sistem manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrofah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrofah. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pengurus yayasan, pimpinan pesantren, guru, tata usaha, santri, dan alumni, serta melalui observasi kegiatan pesantren dan studi dokumentasi terhadap tata tertib, jadwal kegiatan, catatan pembinaan, dan dokumen administrasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, triangulasi, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi nilai Islam berlangsung melalui pelebagaan nilai ke dalam kebijakan, pembiasaan harian, keteladanan guru, musyawarah kelembagaan, dan layanan administrasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan indikator evaluasi nilai dan perluasan kajian pada pesantren lain agar model manajemen berbasis nilai dapat diuji secara lebih komparatif.

**Kata Kunci** : Nilai-Nilai Islam; Manajemen Pesantren; Transformasi Nilai; Pesantren Modern; Al-Musyarrofah.

### Abstract

The transformation of Islamic values into the management system of modern Islamic boarding schools (pesantren) is a crucial issue because Islamic boarding schools are required to maintain their Islamic identity while simultaneously fulfilling the need for effective, transparent, and adaptive educational governance. Previous studies generally discuss Islamic boarding school modernization, character building, or educational quality, but have not specifically explained how Islamic values are translated into the structure of policies, administration, learning, student development, and the institution's work culture. This study focuses on how the values of trustworthiness, sincerity, discipline, deliberation, responsibility, courtesy, and exemplary behavior are transformed into the management system of the Al-Musyarrofah Modern Islamic Boarding School. The study used a qualitative approach with a case study design at the Al-Musyarrofah Modern Islamic Boarding School. Data

were collected through interviews with foundation administrators, boarding school leaders, teachers, administrators, students, and alumni, as well as through observations of Islamic boarding school activities and documentation studies of rules and regulations, activity schedules, development records, and administrative documents. Data were analyzed through data reduction, data presentation, triangulation, and conclusion drawing. The research findings indicate that the transformation of Islamic values occurs through the institutionalization of values into policies, daily practices, teacher role models, institutional deliberations, and administrative services. This study recommends strengthening value evaluation indicators and expanding the study to other Islamic boarding schools so that the values-based management model can be tested more comparatively.

**Keywords:** Islamic Values; Islamic Boarding School Management; Value Transformation; Modern Islamic Boarding School; Al-Musyarrofah.

## Pendahuluan

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memegang peran strategis dalam pembentukan karakter, spiritualitas, dan kompetensi santri di Indonesia. Seiring perkembangan zaman, banyak pesantren modern mengadopsi praktik manajemen formal untuk meningkatkan efektivitas operasional dan mutu pendidikan, termasuk integrasi nilai-nilai Islam ke dalam kebijakan, kurikulum, dan administrasi (Arif et al., 2024; Salim et al., 2024). Transformasi ini relevan secara akademik dan praktis karena menghubungkan filsafat Islam dengan praktik manajerial, yang menjadi tantangan bagi pengelola pesantren modern dalam mempertahankan nilai spiritual sambil memenuhi tuntutan standar pendidikan kontemporer (Rochim et al., 2025). Fenomena ini menunjukkan urgensi penelitian mengenai bagaimana nilai-nilai Islam, seperti amanah, ikhlas, disiplin, dan musyawarah, diterapkan secara sistematis dalam manajemen pesantren modern.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengeksplorasi integrasi nilai-nilai Islam dalam pendidikan pesantren modern di berbagai wilayah Indonesia. Studi oleh Ningsih et al. (2026), menunjukkan bahwa total quality management (TQM) dapat meningkatkan pencapaian tujuan pendidikan di pesantren. Arif et al. (2024), menekankan pentingnya responsif terhadap keberlanjutan lingkungan melalui program Green Pesantren. Selain itu Fatmawati et al. (2023), mengidentifikasi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai Islam, sementara Wibowo et al. (2025), menekankan pentingnya integrasi nilai moderasi Islam dalam praktik manajerial pesantren. Namun, sebagian besar studi bersifat umum, berfokus pada strategi modernisasi atau mutu pendidikan, dan belum secara mendalam mengeksplorasi proses transformasi nilai-nilai Islam secara konseptual ke dalam sistem manajemen yang terstruktur, khususnya di Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah.

Kekosongan kajian ini menjadi penting karena transformasi nilai-nilai Islam dalam manajemen pesantren tidak hanya menyangkut formalitas administratif, tetapi juga pembentukan budaya organisasi, pengambilan keputusan, dan perilaku santri serta staf pengajar (Hakim et al., 2025; Adnan & Mulyany, 2023). Tanpa pemahaman mendalam, implementasi nilai-nilai Islam dapat bersifat simbolis dan kurang berdampak pada praktik nyata manajemen. Penelitian ini diperlukan untuk mengidentifikasi mekanisme, strategi, dan hambatan transformasi nilai Islam menjadi praktik manajerial yang sistematis. Dengan demikian, studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis berupa kerangka konseptual manajemen pesantren berbasis nilai Islam yang dapat dijadikan rujukan bagi pesantren modern lainnya di Indonesia (Abdurrahman & Baharuddin, 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi nilai-nilai Islam ke dalam sistem manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah. Pertanyaan penelitian meliputi: (1) Bagaimana nilai-nilai Islam diterjemahkan menjadi kebijakan dan praktik manajemen pesantren? (2) Apa saja mekanisme dan strategi transformasi nilai yang diterapkan? (3) Bagaimana dampak integrasi

nilai terhadap budaya organisasi dan pembinaan santri? Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi lapangan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen transkrip wawancara. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam dengan perspektif praktis, sekaligus memberikan panduan bagi pesantren modern untuk menginternalisasi nilai-nilai Islam secara sistematis dalam manajemen lembaga.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal yang berfokus pada Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrowfah sebagai unit analisis. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi fenomena kompleks berupa transformasi nilai-nilai Islam ke dalam praktik manajemen yang bersifat kontekstual dan dinamis (Minan et al., 2025; Waziroh et al., 2026).

Studi kasus memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai mekanisme implementasi nilai Islam, strategi kepemimpinan, dan budaya organisasi pesantren, sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian mengenai proses internalisasi nilai, pengambilan keputusan, dan pembinaan santri secara sistematis.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, pengajar, dan santri, serta observasi partisipatif terhadap aktivitas harian dan rapat manajemen lembaga. Data sekunder dikumpulkan melalui dokumen resmi pesantren, seperti kurikulum, peraturan tata tertib, laporan keuangan, dan catatan kegiatan santri. Karakteristik data bersifat kontekstual, relevan, dan memungkinkan triangulasi untuk memvalidasi informasi terkait penerapan nilai Islam dalam manajemen pesantren (Harjawati et al., 2026; Abdullah et al., 2026).

Populasi penelitian mencakup seluruh elemen organisasi Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrowfah, sedangkan sampel ditentukan dengan *purposive sampling*. Kriteria pemilihan narasumber adalah individu yang memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan pesantren dan peran signifikan dalam penerapan nilai-nilai Islam, baik dalam aspek kurikulum, administrasi, maupun kesiswaan. Sampel terdiri atas pimpinan pesantren, kepala bidang, guru senior, dan perwakilan santri aktif, sehingga representatif untuk merefleksikan perspektif manajemen berbasis nilai secara menyeluruh (Fadlilah et al., 2026).

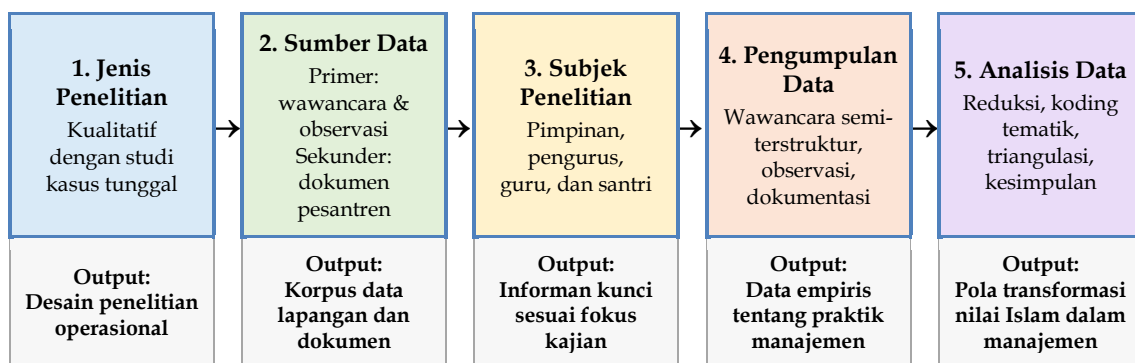
Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara diarahkan untuk menggali pandangan narasumber mengenai nilai-nilai Islam dan penerapannya dalam kebijakan manajemen, dengan rekaman digital sebagai arsip validasi. Observasi dilakukan untuk mencatat interaksi santri, guru, dan pengurus dalam kegiatan harian dan rapat formal.

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data empiris dan memverifikasi implementasi nilai dalam dokumen kebijakan pesantren. Tahapan pengumpulan

data dilakukan secara sistematis selama 2 bulan, dengan jadwal yang fleksibel menyesuaikan aktivitas lembaga (Kartiko et al., 2026).

Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi secara berulang. Reduksi data mencakup seleksi informasi relevan mengenai nilai Islam dan praktik manajemen. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks tematik dan narasi deskriptif, sedangkan penarikan kesimpulan menggunakan triangulasi antar sumber dan teknik untuk menjamin validitas temuan. Hasil analisis divisualisasikan dalam diagram alur transformasi nilai-nilai Islam ke dalam kebijakan, prosedur operasional, dan budaya organisasi, sehingga mempermudah pemahaman proses manajemen berbasis nilai pesantren.

Grafis 1 Diagram Alur Utama Penelitian



## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi nilai-nilai Islam di Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrofaah dimulai dari level kebijakan kelembagaan. Nilai amanah, kejujuran, kedisiplinan, ikhlas, musyawarah, dan pelayanan pendidikan menjadi dasar dalam penyusunan aturan, pembagian tugas, pembinaan santri, serta pengelolaan program pesantren. Pengurus yayasan menyatakan bahwa pesantren tidak hanya diarahkan untuk mencapai keberhasilan akademik, tetapi juga membentuk karakter santri agar mandiri, berakhlak, dan siap hidup di tengah masyarakat. Hal ini tampak dalam pernyataan sebagai berikut:

*“Al-Musyarrofaah ingin menjadikan pendidikan sebagai bentuk pengamalan ajaran Islam yang menyeluruh. Nilai yang kami tekankan adalah amanah, kejujuran, kedisiplinan, dan pelayanan kepada masyarakat” (Wawancara, Pengurus Yayasan, 2024).*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai Islam berfungsi sebagai dasar normatif sekaligus pedoman operasional dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren.

Transformasi nilai Islam juga tampak dalam cara pimpinan pesantren memaknai kepemimpinan sebagai amanah kelembagaan. Pimpinan pesantren menjelaskan bahwa nilai amanah, ikhlas, disiplin, dan musyawarah menjadi

dasar dalam mengelola lembaga, terutama dalam menjaga kepercayaan masyarakat dan wali santri. Menurut pimpinan pesantren sebagai berikut:

*“Amanah berarti menjaga kepercayaan masyarakat. Ikhlas berarti menjaga keteguhan dalam bekerja dan mengabdikan. Disiplin membantu mengatur alur kerja lembaga. Musyawarah membuat keputusan tidak diambil secara sepihak”* (Wawancara, Pimpinan Pesantren, 2024).

Data observasi memperlihatkan bahwa nilai tersebut diwujudkan melalui rapat koordinasi, pengarahan guru, pembagian tugas pengurus, serta pembinaan rutin santri. Dalam catatan observasi, kegiatan kelembagaan berlangsung dengan pola pengarahan dari pimpinan, pelaksanaan tugas oleh unit terkait, dan evaluasi singkat terhadap program harian pesantren (Observasi, 2024).

Studi dokumentasi memperkuat temuan tersebut melalui keberadaan tata tertib, pembagian tugas pengurus, jadwal kegiatan harian, dan aturan layanan administrasi. Dokumen tata tertib santri memuat pengaturan mengenai kedisiplinan waktu, kewajiban mengikuti kegiatan pesantren, kerapian berpakaian, penghormatan kepada guru, serta larangan perilaku yang bertentangan dengan adab pesantren.

Dokumen tersebut menunjukkan bahwa nilai Islam tidak hanya disampaikan dalam bentuk nasihat, tetapi diterjemahkan ke dalam aturan tertulis yang mengikat perilaku warga pesantren. Dalam dokumen pembinaan santri dijelaskan bahwa setiap kegiatan diarahkan untuk membentuk pribadi yang taat, bertanggung jawab, disiplin, dan berakhlak baik (Dokumentasi, Tata Tertib dan Program Pembinaan Santri, 2024).

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa transformasi nilai Islam berlangsung melalui proses pelembagaan nilai ke dalam kebijakan, aturan, dan struktur kerja pesantren.

### **Pelembagaan Nilai Amanah dan Transparansi dalam Tata Kelola**

Nilai amanah menjadi salah satu nilai yang paling dominan dalam sistem manajemen Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrofah. Nilai ini diterapkan dalam pengelolaan program, pembagian tanggung jawab, administrasi, serta penggunaan anggaran lembaga. Pengurus yayasan menegaskan bahwa amanah menuntut setiap pengelola pesantren untuk mempertanggungjawabkan tugas dan kebijakan secara terbuka. Kutipan wawancara Pengurus Yayasan menyebutkan:

*“Nilai amanah mendorong kebijakan keuangan yang transparan. Penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan. Program yang dibuat juga harus mempertimbangkan kebutuhan santri dan masyarakat”* (Wawancara, Pengurus Yayasan, 2024).

Kutipan ini menunjukkan bahwa amanah tidak berhenti pada nilai moral personal, tetapi diturunkan menjadi prinsip kerja kelembagaan.

Pada aspek administrasi, nilai amanah berhubungan erat dengan kejujuran dan transparansi data. Kepala tata usaha menyatakan bahwa administrasi pesantren harus mengacu pada nilai Islam karena berhubungan dengan pelayanan, pencatatan, dokumen, dan komunikasi kelembagaan. Ia menjelaskan:

*“Amanah berarti menjalankan tugas sesuai tanggung jawab, menjaga data, menyampaikan informasi dengan benar, dan tidak menyalahgunakan kewenangan”* (Wawancara, Kepala Tata Usaha, 2024). Data observasi menunjukkan bahwa kegiatan administrasi dilakukan melalui pencatatan data santri, pengarsipan dokumen, pengelolaan surat, dan komunikasi dengan wali santri. Dalam praktiknya, staf tata usaha menjadi penghubung antara pesantren, guru, santri, wali santri, dan yayasan, sehingga ketepatan informasi menjadi bagian penting dari pelayanan lembaga (Observasi, 2024).

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa nilai amanah dan transparansi didukung oleh dokumen administrasi, seperti daftar hadir, arsip surat-menyurat, catatan pembayaran, laporan kegiatan, dan rekapitulasi data santri. Dokumen administrasi tersebut memperlihatkan adanya upaya pencatatan yang sistematis dalam menunjang keteraturan lembaga. Dalam dokumen layanan tata usaha tercantum bahwa pelayanan administrasi harus dilakukan secara tertib, benar, dan sesuai prosedur (Dokumentasi, Arsip Tata Usaha, 2024).

Data tersebut memperlihatkan bahwa transformasi nilai amanah diwujudkan melalui mekanisme pencatatan, pelaporan, dan pelayanan administratif. Namun, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa koordinasi antarunit masih perlu diperkuat agar informasi yang dikelola bagian administrasi dapat tersinkronisasi dengan kebutuhan kurikulum, kesiswaan, dan yayasan.

### **Internalisasi Nilai Disiplin dan Tanggung Jawab dalam Pembinaan Santri**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai disiplin dan tanggung jawab merupakan nilai yang paling tampak dalam pembinaan santri. Nilai tersebut diwujudkan melalui jadwal harian, piket kelas, piket pagi, kegiatan keagamaan, organisasi santri, layanan konseling, dan pengawasan tata tertib. Waka kurikulum menjelaskan bahwa kurikulum disusun berdasarkan nilai tanggung jawab, disiplin, sopan santun, dan kerja sama. Ia menyatakan:

*“Disiplin dan tanggung jawab menjadi dasar karena keduanya tampak langsung dalam kegiatan belajar dan pembinaan. Santri perlu terbiasa mengatur waktu, mengikuti aturan, mengerjakan tugas, dan menjaga perilaku”* (Wawancara, Waka Kurikulum, 2024).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pembentukan nilai dilakukan melalui kegiatan yang berulang dan melekat dalam aktivitas harian santri.

Data dari bagian kesiswaan menunjukkan bahwa pembinaan santri tidak hanya diarahkan pada kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga pada pemahaman makna moral dari aturan tersebut. Waka kesiswaan menjelaskan bahwa tanggung jawab dilatih melalui tugas harian, piket pagi, piket kelas, organisasi santri, dan kepatuhan terhadap tata tertib. Dalam wawancara dinyatakan:

*“Santri diarahkan untuk memahami bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi dan setiap tugas harus dijalankan sebagai bentuk tanggung jawab”* (Wawancara, Waka Kesiswaan, 2024).

Observasi terhadap kegiatan harian menunjukkan bahwa santri mengikuti jadwal yang tersusun, mulai dari kegiatan ibadah, pembelajaran, kebersihan,

hingga kegiatan organisasi. Catatan observasi memperlihatkan bahwa pembiasaan disiplin dilakukan melalui pengaturan waktu, pengawasan pengurus, dan teguran pembinaan ketika santri melanggar aturan (Observasi, 2024).

Studi dokumentasi mendukung temuan tersebut melalui jadwal kegiatan harian, daftar piket, tata tertib santri, dan catatan pembinaan. Dokumen jadwal kegiatan memperlihatkan bahwa aktivitas santri diatur secara berurutan untuk membentuk keteraturan hidup di lingkungan pesantren. Dokumen tata tertib juga memuat kewajiban santri untuk hadir tepat waktu, menjaga kebersihan, menaati pengurus, mengikuti kegiatan keagamaan, dan menjaga adab dalam berinteraksi (Dokumentasi, Jadwal Harian dan Tata Tertib Santri, 2024).

Data santri memperkuat temuan ini. Seorang santri menyatakan:

*“Aturan membantu kami lebih tertib. Awalnya mungkin terasa berat, tetapi lama-lama membuat kami terbiasa mengatur waktu dan bertanggung jawab”* (Wawancara, Santri, 2024).

Dengan demikian, disiplin dan tanggung jawab menjadi nilai utama yang ditransformasikan melalui sistem pembiasaan, pengawasan, dan kegiatan terstruktur.

### **Pembentukan Adab melalui Kurikulum, Pembelajaran, dan Keteladanan Guru**

Transformasi nilai Islam di Al-Musyarrafah juga berlangsung melalui proses pembelajaran dan keteladanan guru. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai model perilaku yang diamati dan ditiru oleh santri. Dalam wawancara, guru menjelaskan bahwa materi pelajaran dihubungkan dengan adab, kisah para nabi, kehidupan ulama, dan praktik nilai dalam interaksi harian. Guru menyatakan:

*“Santri belajar bukan hanya dari ucapan guru, tetapi juga dari perilaku. Guru perlu datang tepat waktu, berbicara sopan, menepati janji, jujur dalam memberi penilaian, dan adil saat mengambil keputusan”* (Wawancara, Guru, 2024).

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran nilai dilakukan melalui integrasi antara materi, sikap, dan contoh perilaku.

Hasil observasi menunjukkan bahwa nilai sopan santun dibangun melalui pola komunikasi guru dan santri di kelas maupun di luar kelas. Guru memberi arahan kepada santri untuk berbicara dengan baik, menghormati guru, mendengarkan pendapat teman, dan menjaga etika ketika bertanya. Dalam proses pembelajaran, guru tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memperhatikan kedisiplinan, kejujuran, usaha, dan tanggung jawab santri dalam menyelesaikan tugas.

Catatan observasi menunjukkan bahwa teguran kepada santri dilakukan dengan pendekatan pembinaan, yaitu mengingatkan kesalahan, menjelaskan nilai yang dilanggar, dan mengarahkan santri untuk memperbaiki perilaku (Observasi, 2024). Pola ini memperlihatkan bahwa pembelajaran nilai tidak bersifat verbal semata, tetapi berlangsung melalui koreksi perilaku secara langsung.

Studi dokumentasi memperlihatkan adanya perangkat pembelajaran, agenda kelas, catatan kehadiran, dan instrumen penilaian sikap yang mendukung internalisasi nilai. Dokumen penilaian guru menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan, tanggung jawab, keaktifan, dan adab menjadi bagian dari evaluasi proses belajar (Dokumentasi, Perangkat Pembelajaran dan Penilaian Sikap, 2024).

Data wawancara dari santri memperkuat temuan tersebut. Seorang santri menyatakan:

*“Guru memberi pengaruh melalui nasihat dan contoh. Kalau guru datang tepat waktu, berbicara sopan, dan adil, kami lebih mudah mengikuti”* (Wawancara, Santri, 2024).

Hasil ini menunjukkan bahwa keteladanan guru menjadi saluran penting dalam mentransformasikan nilai Islam ke dalam budaya belajar santri.

### **Musyawarah sebagai Mekanisme Pengambilan Keputusan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa musyawarah menjadi mekanisme penting dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah. Musyawarah digunakan untuk membahas program, mengevaluasi kegiatan, menyelesaikan persoalan santri, dan menentukan kebijakan yang melibatkan banyak unit. Pimpinan pesantren menyatakan:

*“Keputusan penting sebaiknya melalui forum yang tepat. Musyawarah memberi ruang bagi pengurus, guru, dan pihak terkait untuk menyampaikan pandangan”* (Wawancara, Pimpinan Pesantren, 2024).

Kutipan ini menunjukkan bahwa musyawarah dipahami sebagai proses kolektif untuk menjaga partisipasi dan penerimaan keputusan.

Data observasi memperlihatkan bahwa koordinasi antarpengelola dilakukan melalui forum rapat atau komunikasi langsung antara pimpinan, guru, kesiswaan, tata usaha, dan yayasan. Dalam pembinaan santri, kesiswaan tidak bekerja sendiri, tetapi berkoordinasi dengan guru, wali kelas, dan pengurus ketika muncul persoalan perilaku. Catatan observasi menunjukkan bahwa masalah kedisiplinan santri biasanya ditindaklanjuti melalui identifikasi masalah, pemanggilan atau pembinaan, komunikasi dengan pihak terkait, dan evaluasi perkembangan perilaku santri (Observasi, 2024). Pola tersebut menunjukkan bahwa musyawarah tidak hanya berlaku dalam keputusan strategis, tetapi juga dalam penyelesaian masalah operasional.

Studi dokumentasi menunjukkan adanya agenda rapat, catatan evaluasi kegiatan, dan notulen koordinasi yang memuat pembahasan program dan tindak lanjut pembinaan. Dokumen tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui proses pencatatan dan pelaporan agar keputusan dapat ditelusuri kembali (Dokumentasi, Notulen Rapat dan Catatan Evaluasi, 2024).

Namun, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa musyawarah menghadapi keterbatasan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat. Pimpinan pesantren menyatakan bahwa:

“dalam situasi tertentu, keputusan harus diambil cepat, sementara musyawarah membutuhkan proses yang lebih panjang” (Wawancara, Pimpinan Pesantren, 2024).

Temuan ini menunjukkan adanya dinamika antara kebutuhan partisipasi dan kebutuhan kecepatan keputusan dalam manajemen pesantren.

### **Nilai Ikhlas dan Pelayanan dalam Budaya Kerja Pesantren**

Nilai ikhlas muncul sebagai dasar budaya kerja guru, pengurus, dan staf pesantren. Nilai ini dimaknai sebagai kesungguhan dalam melayani santri dan masyarakat dengan orientasi pengabdian. Pimpinan pesantren menyatakan:

*“Dalam pesantren, pekerjaan pendidikan adalah pengabdian. Guru dan pengurus perlu menjaga niat agar pelayanan tidak hanya formalitas, tetapi sungguh-sungguh diniatkan sebagai ibadah dan tanggung jawab moral”* (Wawancara, Pimpinan Pesantren, 2024).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ikhlas menjadi nilai yang mengarahkan motivasi kerja, bukan hanya perilaku lahiriah.

Observasi terhadap budaya kerja pesantren menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan melibatkan banyak aktivitas yang berlangsung di luar jam pembelajaran formal. Guru dan pengurus terlibat dalam pembinaan, pengawasan, pengarahan kegiatan santri, serta penyelesaian masalah harian. Dalam catatan observasi, aktivitas pembinaan tidak hanya terjadi di kelas, tetapi juga dalam kegiatan ibadah, kebersihan, organisasi santri, dan interaksi keseharian di lingkungan pesantren (Observasi, 2024). Hal ini memperlihatkan bahwa pelayanan pesantren bersifat menyeluruh karena mencakup aspek akademik, akhlak, kedisiplinan, dan kehidupan sosial santri.

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa budaya pelayanan didukung oleh pembagian tugas pengurus, jadwal pembinaan, program kegiatan keagamaan, dan layanan konseling. Dokumen program kesiswaan menunjukkan bahwa pembinaan santri dilakukan melalui kegiatan rutin, mentoring akhlak, organisasi santri, dan pendampingan ketika santri mengalami masalah perilaku atau kedisiplinan (Dokumentasi, Program Kesiswaan, 2024). Kepala tata usaha juga menegaskan bahwa pelayanan administrasi harus dilakukan secara tertib, sopan, dan transparan sebagai bagian dari kultur lembaga (Wawancara, Kepala Tata Usaha, 2024). Dengan demikian, nilai ikhlas dan pelayanan tidak hanya tampak pada sikap personal, tetapi juga pada pembagian peran dan tanggung jawab dalam sistem kerja pesantren.

### **Dampak Pembiasaan Nilai terhadap Santri dan Alumni**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembiasaan nilai Islam berdampak pada pembentukan perilaku santri, terutama dalam aspek disiplin, tanggung jawab, sopan santun, kemandirian, dan kesiapan sosial. Santri menyebut bahwa nilai yang paling terasa dalam kehidupan sehari-hari adalah disiplin karena berkaitan langsung dengan pengaturan waktu, kerapian, tugas, kegiatan, dan penghormatan kepada guru. Seorang santri menyatakan:

*“Nilai yang paling terasa adalah disiplin. Kami diarahkan untuk mengikuti aturan waktu, menjaga kerapian, mengerjakan tugas, mengikuti kegiatan, dan menghormati guru serta teman” (Wawancara, Santri, 2024).*

Data ini menunjukkan bahwa nilai Islam dirasakan secara konkret melalui aktivitas harian yang berulang.

Observasi terhadap kehidupan santri menunjukkan bahwa pembiasaan nilai dilakukan melalui pengawasan kegiatan, pelaksanaan piket, pembinaan adab, kegiatan keagamaan, dan keterlibatan dalam organisasi santri. Santri dilatih untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal, mengikuti kegiatan bersama, menjaga kebersihan lingkungan, dan berinteraksi secara sopan dengan guru maupun teman. Catatan observasi menunjukkan bahwa kegiatan rutin pesantren menjadi ruang praktik nilai karena santri tidak hanya menerima arahan, tetapi juga menjalankan tanggung jawab secara langsung (Observasi, 2024).

Hal ini sejalan dengan data dokumentasi berupa jadwal kegiatan, daftar piket, dan catatan pembinaan yang menunjukkan bahwa nilai kedisiplinan dan tanggung jawab dipantau melalui aktivitas harian (Dokumentasi, Jadwal Kegiatan dan Catatan Pembinaan Santri, 2024).

Data alumni menunjukkan bahwa pembiasaan nilai di pesantren memiliki pengaruh setelah santri menyelesaikan pendidikan. Alumni menyatakan bahwa disiplin dan tanggung jawab menjadi nilai yang paling bermanfaat ketika mereka hidup di luar lingkungan pesantren. Dalam wawancara disebutkan:

*“Kebiasaan di pesantren membantu kami lebih siap mengatur waktu, menjaga sikap, dan menghadapi kehidupan di masyarakat” (Wawancara, Alumni, 2024).*

Alumni juga menyatakan bahwa pesantren membekali mereka bukan hanya dengan pelajaran, tetapi juga cara bersikap, kemandirian, sopan santun, dan tanggung jawab dalam berinteraksi dengan masyarakat (Wawancara, Alumni, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa hasil pembinaan nilai tidak hanya terlihat selama santri berada di pesantren, tetapi juga berlanjut dalam kehidupan sosial setelah menjadi alumni.

### **Faktor Pendukung dan Kendala Transformasi Nilai Islam**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi nilai Islam di Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah didukung oleh beberapa faktor utama, yaitu kepemimpinan berbasis nilai, aturan tertulis, pembiasaan harian, keteladanan guru, koordinasi pengurus, dan lingkungan pesantren yang terstruktur. Pengurus yayasan menegaskan bahwa nilai lebih mudah diterapkan apabila pimpinan, guru, staf, dan santri memiliki pemahaman yang sama terhadap arah lembaga. Dalam wawancara disebutkan bahwa:

*“komunikasi nilai paling kuat bukan hanya lewat dokumen formal, melainkan lewat keteladanan” (Wawancara, Pengurus Yayasan, 2024).*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi nilai sangat bergantung pada kesesuaian antara aturan, ucapan, dan perilaku aktor pesantren.

Kendala utama yang ditemukan adalah konsistensi penerapan nilai di semua unit. Pimpinan pesantren menyatakan bahwa:

*“tidak semua unit bergerak dengan ritme yang sama dan menjaga disiplin bersama masih menjadi tantangan karena keterbatasan sumber daya serta kebutuhan pembinaan yang berkelanjutan”* (Wawancara, Pimpinan Pesantren, 2024).

Waka kurikulum dan kesiswaan juga menyebut bahwa sebagian santri masih mengalami kesulitan dalam menjaga ketepatan waktu, kerapian, dan penyelesaian tugas pribadi. Santri sendiri mengakui bahwa rasa malas, kurangnya kesadaran terhadap waktu, dan pengaruh lingkungan luar menjadi tantangan dalam menjalankan nilai disiplin (Wawancara, Santri, 2024). Data observasi mendukung temuan ini karena masih ditemukan kebutuhan pengawasan berulang terhadap kedisiplinan, keterlambatan, dan pelaksanaan tugas harian santri (Observasi, 2024).

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa pesantren telah memiliki perangkat aturan, jadwal, catatan pembinaan, dan pembagian tugas. Namun, dokumen tersebut masih memerlukan penguatan pada aspek evaluasi yang lebih terukur, terutama dalam menilai keberhasilan internalisasi nilai pada santri, guru, dan unit kerja. Dokumen evaluasi kegiatan menunjukkan adanya pencatatan pelaksanaan program, tetapi indikator capaian nilai belum seluruhnya dirumuskan dalam ukuran yang rinci (Dokumentasi, Catatan Evaluasi Program, 2024).

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi nilai Islam di Al-Musyarrafah telah berjalan melalui kebijakan, pembiasaan, administrasi, pembelajaran, dan budaya kerja, tetapi masih membutuhkan penguatan pada konsistensi pelaksanaan, koordinasi antarunit, serta instrumen evaluasi nilai yang lebih sistematis.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah secara konsisten menanamkan nilai-nilai Islam ke dalam semua aspek manajemen lembaga, mulai dari kebijakan, administrasi, pembelajaran, pembinaan santri, hingga budaya kerja. Nilai amanah, ikhlas, disiplin, musyawarah, tanggung jawab, sopan santun, dan keteladanan dijadikan landasan operasional.

Data wawancara dan observasi memperlihatkan bahwa amanah dan transparansi diterapkan dalam administrasi serta pelaporan kegiatan, disiplin dan tanggung jawab diwujudkan melalui pembiasaan harian, sedangkan ikhlas dan keteladanan guru menjiwai seluruh proses pengajaran (Wawancara, Pengurus Yayasan dan Pimpinan Pesantren, 2024; Observasi, 2024; Dokumentasi, Jadwal Kegiatan dan Tata Tertib, 2024). Selain itu, musyawarah digunakan sebagai mekanisme pengambilan keputusan strategis maupun operasional, memastikan partisipasi pengurus, guru, dan santri.

Transformasi nilai-nilai Islam dalam manajemen pesantren dipengaruhi oleh faktor struktural, budaya, dan kepemimpinan. Kepemimpinan yang berbasis nilai berperan penting dalam menjaga konsistensi implementasi amanah, ikhlas, dan disiplin di semua unit pesantren. Observasi menunjukkan bahwa pengurus

pesantren menekankan keteladanan guru dan koordinasi antarunit agar santri dapat meniru perilaku positif.

Selain itu, faktor lingkungan pesantren yang terstruktur dan adanya aturan tertulis mendukung konsistensi internalisasi nilai. Kendala seperti perbedaan ritme pelaksanaan antarunit dan tantangan disiplin santri menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam memerlukan pembinaan berkelanjutan dan pengawasan sistematis (Wawancara, Pimpinan Pesantren dan Waka Kesiswaan, 2024; Observasi, 2024).

Implementasi nilai Islam memiliki implikasi strategis bagi efektivitas manajemen pesantren. Nilai amanah dan transparansi memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan wali santri, sedangkan disiplin dan tanggung jawab menciptakan budaya pembelajaran yang produktif. Ikhlas dan keteladanan guru menjadi faktor motivasional, meningkatkan kualitas interaksi pengajar-santri dan menumbuhkan kesadaran moral. Musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan mengurangi konflik, meningkatkan partisipasi, dan menegaskan prinsip kolektivitas. Dengan demikian, transformasi nilai-nilai Islam tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga membangun budaya organisasi berbasis moral dan etika yang dapat meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan (Minan et al., 2025; Waziroh et al., 2026).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya mengenai manajemen pesantren berbasis nilai, seperti temuan Fadlilah et al. (2026) dan Ningsih et al. (2026), yang menekankan pentingnya integrasi nilai Islam dalam pembinaan santri melalui kurikulum dan pembiasaan harian. Perbedaannya, penelitian ini menekankan pada transformasi nilai secara sistematis ke seluruh aspek manajemen, termasuk administrasi, tata usaha, dan kepemimpinan, serta menyertakan evaluasi keberlanjutan internalisasi nilai pada santri dan alumni. Hal ini memperkuat kontribusi penelitian sebagai studi empiris yang menunjukkan keterkaitan langsung antara nilai Islam, praktik manajerial, dan budaya organisasi pesantren modern di Indonesia (Romadlan & Prasetya, 2026; Harjawati et al., 2026).

Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi utama adalah penguatan mekanisme pengawasan dan evaluasi internalisasi nilai di seluruh unit pesantren. Peningkatan kapasitas koordinasi antarunit, penyusunan indikator evaluasi nilai yang terukur, serta penguatan keteladanan guru dan kepemimpinan berbasis nilai disarankan untuk menjaga konsistensi transformasi nilai Islam. Selain itu, dokumentasi kebijakan dan prosedur yang sistematis perlu diperkuat agar menjadi rujukan internal maupun eksternal. Rekomendasi ini dapat dijadikan panduan bagi pesantren lain yang ingin mengadopsi sistem manajemen berbasis nilai Islam secara konsisten dan berkelanjutan.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Modern Al-Musyarrafah berhasil mentransformasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem manajemen lembaga secara menyeluruh. Nilai amanah, ikhlas, disiplin,

musyawarah, tanggung jawab, sopan santun, dan keteladanan diterapkan dalam kebijakan yayasan, administrasi, pembelajaran, pembinaan santri, dan budaya kerja. Transformasi nilai ini tercermin melalui mekanisme pembiasaan harian santri, keteladanan guru, pengawasan administrasi, serta forum musyawarah dalam pengambilan keputusan. Temuan juga menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam mempengaruhi perilaku santri dan alumni, membentuk budaya lembaga yang berkelanjutan, dan memperkuat akuntabilitas serta efektivitas manajemen pesantren.

Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam. Secara konseptual, penelitian memperlihatkan bagaimana nilai-nilai Islam dapat dijadikan kerangka operasional manajemen pesantren modern, menghubungkan etika, moral, dan praktik manajerial secara sistematis. Secara praktis, temuan ini menjadi pedoman bagi pesantren lain dalam menerapkan manajemen berbasis nilai secara konsisten, termasuk penguatan tata kelola, pembinaan santri, dan evaluasi keberlanjutan internalisasi nilai. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur pendidikan Islam dengan data empiris terkait hubungan antara budaya organisasi berbasis nilai dan hasil pembelajaran karakter santri.

Penelitian ini memiliki keterbatasan terkait ruang lingkup dan metode. Fokus pada satu pesantren modern membuat generalisasi temuan terbatas, sedangkan evaluasi nilai yang bersifat kualitatif mengandalkan persepsi narasumber, observasi, dan dokumentasi, sehingga hasil dapat dipengaruhi subjektivitas pengamat. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek studi, melibatkan lebih banyak pesantren dengan karakteristik berbeda, serta menggunakan metode kuantitatif atau campuran untuk mengukur efektivitas transformasi nilai secara lebih objektif. Selain itu, pengembangan indikator evaluasi internalisasi nilai yang terukur dapat memperkuat akurasi pemetaan budaya organisasi berbasis nilai Islam.

## Referensi

- Abdullah, E. J., Ilyas, I., & Zaitun, Z. (2026). Management of Islamic boarding schools from the perspective of agency theory: Case study of modern and traditional Islamic boarding schools in Pekanbaru City. *Berkala Ilmiah Pendidikan*, 12(2), 45–64. <https://doi.org/10.51214/bip.v6i1.1886>
- Abdurrahman, A., & Baharuddin, B. (2025). Islamic boarding school leadership innovation: From traditional to modernization of education. *Al-Ishlah: Jurnal Studi Islam*, 12(1), 55–72. <https://www.pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/alishlah/article/view/1392>
- Adnan, M. I., & Mulyany, R. (2023). Accountability of Islamic boarding school: Comparative insights from modern and traditional pesantren in Aceh, Indonesia. *International Conference on Sustainable Islamic Education*, 7(2), 112–127. [10.1109/SIBF60067.2023.10379865](https://doi.org/10.1109/SIBF60067.2023.10379865)
- Arif, M., Dorloh, S., & Abdullah, S. (2024). A systematic literature review of

- Islamic boarding school (Pesantren) education in Indonesia (2014–2024). *Tribakti: Jurnal Pemikiran Pendidikan Islam*, 8(3), 45–63. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v35i2.5330>
- Fadlilah, F., Chaniago, F., & Farwati, S. (2026). Islamic value-based conflict management in pesantren: Strengthening dormitory culture and multicultural character formation. *Munaddhomah: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 22–39. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i2.2589>
- Fatmawati, E., Suharto, B., & Dahlan, M. (2023). Challenges of educational management in the Islamic higher education sector based on Pesantren. *Journal of Educational Management*, 5(1), 23–40. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0151>
- Hakim, L., Suwandi, S., & Hasyim, M. (2025). Transforming Islamic boarding school education: Institutional modernization and quality improvement in Tebuireng Jombang. *AL-ISHLAH*, 7(2), 101–118. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i3.7685>
- Harjawati, T., Sumiati, S., & Aisjah, S. (2026). Integrated business strategies in Islamic boarding school-based businesses: A qualitative phenomenological study on human resource management, cooperation. *Cogent Business & Management*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607801>
- Kartiko, A., Rofiq, M. H., & Fahmi, Q. (2026). Character education from the perspective of Islamic boarding school (pesantren): An implementative study. *Fikroh: Jurnal Pemikiran Islam*, 7(1), 12–30. <https://doi.org/10.37812/fikroh.v19i1.1790>
- Minan, M. A., NZ, A., Almas, A. F., & Riyadi, I. (2025). Construction of Islamic education based on Islamic boarding schools: A case study at Al-Manar Muhammadiyah Modern Islamic Boarding School in South Sumatra. *Jurnal Pendidikan Islam*, 22(1), 55–72. <https://doi.org/10.14421/jpai.v22i1.11044>
- Ningsih, S. R., Patimah, S., & Murtafiah, N. H. (2026). Management of improving the quality of Islamic boarding school education in the era of society 5.0 in facing global competition. *Scaffolding: Journal of Islamic Education*, 1(1), 12–31. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v8i1.8473>
- Rochim, E. Z., Ikhwan, A., & Arifin, S. (2025). Integration of Islamic Boarding School Curriculum Based on Islamic Values and Technology in Indonesia. *Nidhomul Haq*, 3(1), 44–60. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i3.216>
- Romadlan, F. A., & Prasetya, B. (2026). The transformation of Islamic boarding schools (pesantren) education: A bibliometric overview. *Immortalis Journal of Islamic Studies*, 5(1), 45–63. <https://doi.org/10.66601/ijis.v2i1.73>
- Salim, N. A., Zaibi, M., & Brantasari, M. (2024). Educational modernization and innovation in Islamic boarding schools in Indonesia. *Munaddhomah*, 2(2), 33–51. <https://doi.org/10.61132/ijier.v1i3.53>
- Waziroh, I., Fuadi, I., & Kholis, N. (2026). Sustaining Islamic values through institutional innovation: A case study of an Indonesian vocational pesantren. *Journal of Islamic Education*, 8(1), 33–51. <https://doi.org/10.35723/ajie.v10i1.255>
- Wibowo, A., Roqib, M., & Sain, Z. H. (2025). Transformation of boarding school

management models in enhancing student accessibility and educational quality. *Nidhomul Haq*, 4(1), 12-28. <https://doi.org/10.51214/bip.v6i1.1886>