

# Model Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai Ikhlas di Pondok Pesantren

Syahrani

STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, Indonesia; [syahrani481@gmail.com](mailto:syahrani481@gmail.com)

---

## Keywords:

Leadership  
Management,  
Sincerity Values,  
Islamic boarding  
school

---

---

## Abstract

*This research is motivated by the unique leadership management that resulted in the establishment of three levels of education simultaneously on June 20, 2022, namely MI Tahfidz Anwaha, which was accredited A at 16 months of age, whereas it should have taken seven years to become accredited, MTs Anwaha, accredited B at 16 months of age, which should have been established for 3.5 years before being accredited, and MA Anwaha with majors in Mathematics and Natural Sciences (MIPA), accredited A at 14 months of age after its establishment, which should have been established for 3.5 years before being accredited. This study aims to explore the value-based leadership management model at the Anwaha. Qualitative methods were used with observation techniques to capture value-based management practices, and the researcher positioned himself as an involved observer who maintained scientific objectivity while respecting the values and norms that apply in the boarding school environment, in-depth interviews, and documentation. The results of this study reveal a sincere value-based leadership model at the Anwaha Islamic Boarding School in the form of (1) a spiritual foundation that views all activities as khidmah (2) a participatory process that gives rise to a sense of shame if one does not participate, and (3) a corrective culture that must be conveyed through a suggestion box.*

---

---

## Kata kunci:

Manajemen  
Kepemimpinan, Nilai  
Ikhlas, Pondok  
Pesantren

---

## Article history:

Received: 06-11-2025

Revised : 15-12-2025

Accepted: 24-12-2025

---

## Abstrak

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keunikan manajemen kepemimpinan yang menghasilkan berdirinya 3 jenjang Pendidikan sekaligus dalam waktu bersamaan pada tanggal 20 Juni 2022 yakni MI Tahfidz Anwaha terakreditasi A pada usia 16 bulan yang seharusnya 7 tahun berdiri baru bisa terakreditasi, MTs Anwaha terakreditasi B di usia 16 bulan, seyogyanya 3,5 tahun berdiri baru bisa terakreditasi dan MA Anwaha dengan jurusan Matematika dan IPA (MIPA) terakreditasi A di usia 14 bulan setelah berdiri, padahal seharusnya 3,5 tahun berdiri baru bisa terakreditasi. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi model manajemen kepemimpinan berbasis nilai ikhlas di Ponpes Anwaha.. Metode kualitatif dipakai dengan teknik observasi guna menangkap praktik manajemen berbasis nilai ikhlas dan peneliti memosisikan diri sebagai pengamat terlibat yang tetap menjaga objektivitas ilmiah namun tetap menghargai nilai dan norma yang berlaku di lingkungan pesantren, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian ini berupa ditemukannya model kepemimpinan berbasis nilai ikhlas di Ponpes Anwaha berupa (1) spiritual foundation dengan memandang semua aktivitas sebagai khidmah (2) participatory process dengan munculnya rasa malu jika tidak ikut berpartisipasi dan (3) corrective culture yang wajib disampaikan melalui kotak saran*

---

Corresponding Author:

Syahrani

STAI Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai; [syahrani481@gmail.com](mailto:syahrani481@gmail.com)

---

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, lembaga pendidikan Islam mengalami tekanan signifikan untuk melakukan modernisasi manajemen guna meningkatkan daya saing di tengah arus globalisasi dan tuntutan profesionalisme di era digital (Al Matari, 2025). Transformasi ini mendorong institusi pendidikan Islam, khususnya pesantren, untuk memperbarui sistem tata kelola, memperkuat struktur organisasi, mengintegrasikan teknologi, serta menerapkan standar mutu sebagaimana diadopsi dalam manajemen pendidikan konvensional (Khair, A., 2025). Namun, modernisasi tersebut tidak jarang melahirkan paradoks baru, di mana proses pembaruan justru mengikis nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi filosofis lembaga tersebut, seperti nilai spiritualitas, keikhlasan, amanah, dan musyawarah (Wardatushobariah & Dazia, 2025).

Kecenderungan modernisasi yang sekular dan teknokratik telah menyebabkan banyak pesantren dan lembaga pendidikan Islam mengadopsi struktur organisasi yang kaku, birokratis, serta berorientasi pada pencapaian indikator-indikator administratif yang belum tentu selaras dengan visi Islam holistik. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun sistem manajemen dan kurikulum sudah dikemas secara modern (Syahrani, S., 2024), suasana spiritual, kesederhanaan hidup, dan nilai kebersamaan yang menjadi karakter khas pesantren mulai tergerus. Akibatnya, banyak lembaga yang mengalami degradasi moralitas, lemahnya komitmen civitas akademika, serta turunnya kualitas pendidikan dalam aspek akhlak dan keteladanan (Kholidah, 2023).

Tidak hanya itu, tantangan generasi muda yang hidup dalam era digital dan serba instan menambah kompleksitas persoalan. Pesantren dihadapkan pada keharusan untuk tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan sosial-budaya yang cepat, tanpa kehilangan identitas keislaman yang menjadi kekuatannya. Ini merupakan dilema sekaligus peluang. Keseimbangan antara modernisasi dan spiritualisasi menjadi titik krusial yang harus dikelola dengan cermat. Dalam konteks ini, kebutuhan mendesak akan model manajemen pendidikan yang tidak hanya rasional dan efisien, tetapi juga berakar kuat pada nilai Islam dan spiritualitas menjadi semakin jelas (Ridha, A., dkk., 2025).

Sebagai sebuah disiplin akademik, manajemen pendidikan Islam juga belum sepenuhnya menjawab tantangan ini secara memadai. Literatur yang ada cenderung fokus pada aspek struktural, regulatif, dan administratif. Aspek spiritualitas dan nilai seringkali hanya dibahas dalam bingkai normatif tanpa elaborasi sistemik dan praktik aplikatif (Mubarak, 2024; Muslimin, 2023). Akibatnya, implementasi manajemen berbasis nilai seringkali bersifat retorik dan simbolik, bukan menjadi sistem kerja yang terintegrasi dalam aktivitas manajerial sehari-hari di lembaga pendidikan Islam. Kekosongan ini memunculkan kebutuhan mendalam akan penelitian yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga deskriptif aplikatif yang menyajikan contoh konkret praktik manajemen Islam yang otentik.

Dalam panorama problematik tersebut, Pondok Pesantren Anwaha (Syahrani, S., 2022) hadir sebagai contoh unik yang patut diperhatikan. Pesantren ini mencoba mengembangkan dan menerapkan model manajemen berbasis nilai keikhlasan (*ikhlas*), pengabdian (*khidmah*), serta partisipasi kolektif dalam menjalankan fungsi-fungsi pendidikan dan kepemimpinan. Alih-alih menerapkan pendekatan top-down yang birokratis, Ponpes Anwaha menghidupkan semangat musyawarah, pelayanan tanpa pamrih, serta evaluasi kolektif yang menempatkan setiap warga pesantren sebagai subjek perubahan dan pengelola bersama lembaga. Nilai-nilai tersebut tidak sekadar menjadi jargon, tetapi diinternalisasikan ke dalam proses pengambilan keputusan, pembagian tugas, hingga budaya kerja harian.

Penelitian ini bukan hanya menjelaskan konsep manajemen Islam secara teoritik, tetapi juga menggambarkan bagaimana nilai-nilai Islam tersebut membentuk sistem kerja yang menghasilkan berdirinya 3 jenjang pendidikan sekaligus dan bisa terakreditasi dalam waktu singkat tanpa melanggar prosedur.

Penelitian ini penting dilakukan sebagai upaya untuk mendokumentasikan dan menganalisis secara akademik bagaimana nilai-nilai spiritual seperti ikhlas dapat dioperasionalkan secara manajerial di Pondok Pesantren Anwarul Hasaniyyah (Anwaha) sehingga dalam waktu bersamaan pada tanggal 20 Juni 2022 berdiri 3 jenjang pendidikan sekaligus yakni MI Tahfidz Anwaha, MTs Anwaha dan MA Anwaha dengan jurusan Matematika dan IPA bahkan dalam waktu singkat bisa terakreditasi dengan hasil luar biasa yakni MI terakreditasi A pada usia 16 bulan pasca berdiri, padahal secara logika harusnya bisa terakreditasi setelah berusia 7 tahun karena terdiri dari 6 kelas (kelas 1-6), sebab salah satu syarat pendaftaran akreditasi adalah upload ijazah siswa yang pernah lulus pada jenjang yang akan diakreditasi, sementara MTs Anwaha terakreditasi pada usia 16 bulan harusnya bisa terakredits setelah lebih dari 3 tahun dan jenjang MA terakreditasi A pada usia 14 bulan yang seharusnya bisa terakreditasi setelah lebih dari 3 tahun.

Fenomena unik kepemimpinan di Ponpes Anwaha yang peneliti saksikan waktu observasi berupa adanya ustadz yang berada di kantor pada sudah jam 17.45 wita yang mengindikasikan ikhlas bekerja dengan tidak mengenal jam padahal mereka tidak menginap di pesantren, saat bekerja semua terlihat aktif sehingga tidak dikenali apakah diantara mereka ada kepala sekolah yang mengindikasikan betapa hebatnya keikhlasan partisipasi mereka dalam bekerja dan ternyata ketika mengamati pintu depan terlihat keunikan lagi berupa kotak saran yang terisi penuh yang mengindikasikan adanya kewajiban mengkritik, hal ini juga senada dengan ungkapan Fadli, S.Kom bahwa: "Semua pendidik dan tenaga kependidikan wajib menyampaikan kritik tiap bulan ke kotak saran, tidak boleh mencantumkan nama dan kritik harus dalam bentuk ketikan/*print-out* komputer supaya sulit dikenali, dan jumlah kertas saran yang masuk pada akhir bulan harus sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di pesantren"

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang dipilih untuk menggali secara mendalam praktik manajerial berbasis nilai ikhlas di lingkungan Pondok Pesantren Anwaha. Pendekatan ini dianggap paling tepat karena fokus penelitian adalah pada makna, proses, dan dinamika sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, tetapi membutuhkan pemahaman kontekstual dan interpretatif dari realitas yang kompleks.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan tujuan utama untuk mendeskripsikan serta menganalisis secara mendalam bagaimana manajemen ikhlas diterapkan dalam kepemimpinan pendidikan dengan respondennya Pengasuh Ponpes Anwarul Hasaniyyah (Anwaha), Ketua Yayasan Anwarul Hasaniyyah (Anwaha) dan Kepala MI, MTs dan MA Anwaha, sedangkan informannya adalah tenaga pendidik dan kependidikan di lingkup Ponpes Anwaha.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: (1) observasi partisipatif, (2) wawancara mendalam, dan (3) dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas-aktivitas pesantren, termasuk kegiatan belajar mengajar, forum musyawarah, serta aktivitas informal seperti piket, kebersihan, dan pengelolaan kegiatan santri. Observasi ini bertujuan menangkap praktik nilai ikhlas yang tidak selalu terucap, tetapi tampak dalam perilaku keseharian.

Wawancara dilakukan terhadap berbagai pihak yang berperan penting dalam sistem manajemen pesantren, antara lain para pengasuh, guru, pengurus harian, santri senior, dan beberapa alumni. Teknik snowball sampling digunakan untuk mengidentifikasi informan kunci yang relevan. Wawancara bersifat semi-terstruktur agar peneliti tetap dapat mengeksplorasi topik-topik mendalam sesuai dinamika percakapan.

Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data, dengan menelaah dokumen-dokumen pesantren seperti struktur organisasi, jadwal kegiatan, notulen musyawarah, serta arsip internal lainnya yang berkaitan dengan kebijakan manajerial.

Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa kebenaran data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber lain, data wawancara dari kyai tentang manajemen kepemimpinan dibandingkan dengan jawaban wawancara pada ustadz. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan jawaban wawancara dengan temuan observasi dan studi dokumentasi yang pada akhirnya jika hasil dari berbagai metode menunjukkan temuan yang sejalan, maka data dianggap lebih kuat dan valid.

Proses analisis data dilakukan mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap utama: (1) Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah ke dalam bentuk narasi bermakna; (2) Penyajian data dalam bentuk uraian tematik yang sistematis berdasarkan tiga pilar manajemen ikhlas: spiritual foundation, participatory process, dan corrective culture; serta (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi, dengan tujuan merumuskan pola-pola tematik yang muncul dari data serta menguji konsistensinya sepanjang proses penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu beberapa bulan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak bersifat sementara atau sesaat, tetapi mencerminkan pola yang stabil dalam kehidupan manajerial pesantren. Peneliti juga memosisikan diri sebagai pengamat terlibat yang tetap menjaga objektivitas ilmiah namun tetap menghargai nilai dan norma yang berlaku di lingkungan pesantren.

Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan pemahaman yang autentik, reflektif, dan mendalam mengenai bagaimana nilai ikhlas tidak hanya menjadi etika personal, tetapi menjadi sistem manajerial kolektif yang hidup dan berfungsi di lembaga pendidikan Islam kontemporer.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### *Spiritual Foundation*

Semua warga pesantren mulai dari pengasuh, guru, santri, hingga para pengurus memaknai tugas dan aktivitas mereka sebagai bentuk *khidmah*, yaitu pelayanan tulus kepada Allah dan sesama manusia. Orientasi spiritual ini menjadikan seluruh pekerjaan yang dilakukan di lingkungan pesantren bukan sekadar rutinitas, kewajiban formal, atau jabatan struktural, tetapi sebuah ibadah yang memiliki nilai keberkahan. Kesadaran tersebut menumbuhkan etos pengabdian yang sangat kuat, di mana setiap individu merasakan bahwa kontribusinya, sekecil apa pun, memiliki makna religius serta menjadi bagian dari amal jariyah. Karena itu, tugas-tugas yang bagi sebagian lembaga lain mungkin dipandang sebagai beban atau hal administratif biasa, di pesantren justru dipahami sebagai kesempatan untuk mendekat kepada Allah. Nilai ini membentuk atmosfer yang berbeda, menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam terhadap lembaga dan meneguhkan solidaritas antarwarga pesantren.

Nilai spiritual di Pondok Pesantren Anwaha menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Seluruh aktivitas yang dilakukan warga pesantren mulai dari pengasuh, guru, santri, hingga pengurus harian dimaknai sebagai bentuk khidmah atau pengabdian tulus kepada Allah SWT. Dalam pandangan mereka, menjalankan tanggung jawab bukan sekadar kewajiban struktural, tetapi merupakan bagian dari ibadah harian yang membawa keberkahan dan nilai akhirat.

Dalam wawancara dengan seorang guru senior, beliau menyampaikan: "Di sini, semua tugas, baik mengajar, bersih-bersih, atau mengurus administrasi tidak kami pandang sebagai pekerjaan duniawi. Ini bagian dari ibadah. Ikhlas itu kuncinya. Kalau niatnya sudah karena Allah, capeknya pun jadi nikmat." Hal senada diungkapkan oleh santri kelas akhir yang juga bertugas sebagai koordinator kebersihan menyatakan: "Kalau di luar, mungkin membersihkan kamar mandi itu kerjaan yang dihindari. Tapi di sini, kami anggap itu amal. Kadang ada yang rebutan tugas, karena merasa itu cara mendekatkan diri ke Allah."

Atmosfer pesantren pun sangat kondusif terhadap penguatan nilai ikhlas. Hal ini terbentuk melalui keteladanan para pengasuh, doa-doa rutin, penguatan nilai dalam pengajian, serta lingkungan sosial yang mendorong amal secara kolektif. Dalam pengamatan langsung saat persiapan acara Maulid Nabi, seluruh elemen pesantren dari santri pemula hingga para pengasuh terlibat secara aktif tanpa ada paksaan. Tidak ada pembagian kerja formal seperti dalam organisasi modern, tetapi semua bergerak atas kesadaran dan kebersamaan.

Salah satu fenomena menarik yang ditemukan adalah adanya praktik kerja diam-diam. Sejumlah santri dengan sengaja membersihkan fasilitas pesantren di malam hari, saat tidak ada orang melihat, sebagai bentuk keikhlasan murni. Ketika ditanya mengapa

melakukannya, seorang santri berkata: "Kami ingin amal kami tidak diketahui siapa-siapa. Biar Allah saja yang tahu."

Lebih jauh, nilai ini juga mampu mereduksi potensi konflik internal. Dalam banyak organisasi, perebutan jabatan atau ketimpangan pembagian tugas seringkali menjadi sumber ketegangan. Namun di Ponpes Anwaha, semangat khidmah dan keikhlasan menjadi penetral yang kuat. Ketika terjadi rotasi tugas atau perubahan struktur, warga pesantren menerimanya dengan lapang dada. Sebagaimana ungkapan seorang ustadz di Ponpes Anwaha bahwa: "Kita ini di sini bukan cari posisi, tapi cari berkah. Kalau disuruh jadi pengurus kebersihan atau mengajar kelas dasar, semua sama saja, selama itu amanah, kita jalani."

Banyak santri dan pengurus secara terbuka menyatakan bahwa mereka rela menjalankan tanggung jawab yang berat tanpa mengharapkan imbalan finansial. Sikap ini berangkat dari niat *lillahi ta'ala*, yakni mengerjakan sesuatu semata-mata karena Allah. Dalam salah satu wawancara, seorang guru menegaskan bahwa, "Kami melayani bukan untuk gelar, tapi untuk Allah itu lebih utama."

Internalisasi nilai keikhlasan yang telah mengakar kuat di lingkungan Ponpes Anwaha. Tidak jarang ditemukan santri yang tetap menjalankan tugas piket berat meskipun sedang sibuk dengan kegiatan belajar, atau pengurus yang mengatur administrasi tanpa menerima honor rutin. Bahkan beberapa guru tetap mengajar tanpa menanyakan kompensasi karena merasa bahwa ilmu yang disampaikan di pesantren adalah amanah yang harus dijaga. Keikhlasan semacam ini bukan muncul secara instan, tetapi dibentuk melalui proses pembiasaan, keteladanan para kiai serta budaya spiritual yang terus ditanamkan dari generasi ke generasi.

Dalam pengamatan lapangan, peneliti menyaksikan secara langsung bahwa sejumlah aktivitas mulai dari mengajar di kelas, membersihkan asrama, menjaga kebersihan lingkungan pesantren, hingga mengurus administrasi harian dilakukan secara sukarela dan penuh rasa tanggung jawab. Ketika ada kegiatan besar, seperti persiapan acara keagamaan atau penyambutan tamu, seluruh warga pesantren bergerak bersama tanpa harus diperintah secara formal. Santri menyapu halaman, guru membantu mengatur perlengkapan acara, dan pengurus memastikan kebutuhan konsumsi serta logistik terpenuhi. Pekerjaan yang dalam konteks organisasi modern biasanya membutuhkan struktur insentif dan pembagian kerja formal, di Ponpes Anwaha berlangsung dalam suasana kolektif yang hangat dan saling mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi spiritual dapat menjadi kekuatan manajerial yang efektif, karena individu bekerja bukan atas dasar paksaan, tetapi adanya panggilan hati.

Budaya pengabdian seperti ini telah menjadi bagian dari identitas kolektif pesantren yang membentuk cara pandang, pola perilaku, dan relasi sosial antarwarga yang didasarkan pada nilai-nilai keikhlasan, kebersamaan, dan amanah. Identitas tersebut bukan hanya menjadi ciri khas yang membedakan pesantren dari lembaga pendidikan lainnya, tetapi juga menjadi fondasi yang memperkuat ketahanan organisasi. Dengan orientasi spiritual yang konsisten, pesantren mampu mempertahankan stabilitas dan keberlanjutan layanan pendidikan meskipun dengan

sumber daya yang terbatas. Nilai ikhlas yang hidup dan dipraktikkan dalam keseharian ini pada akhirnya tidak hanya membangun karakter individu, tetapi juga menciptakan ekosistem sosial yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

### *Participatory Process*

Di Ponpes Anwaha, meskipun struktur kepemimpinan secara formal berada di tangan para pengasuh, pengelolaan kebijakan tidak dilakukan secara sepihak. Setiap rencana besar, perubahan aturan, maupun penyusunan program baru dirumuskan melalui forum musyawarah yang melibatkan berbagai elemen pesantren. Forum ini tidak hanya terdiri dari pengurus harian dan guru, tetapi juga santri senior yang dinilai matang secara intelektual dan spiritual, serta kadang melibatkan alumni aktif yang masih berkontribusi dalam kegiatan pesantren. Praktik ini menunjukkan bahwa pesantren memadukan prinsip tradisional di mana kiai memiliki posisi sentral dengan pendekatan partisipatif yang memberi ruang seluas-luasnya bagi warga pesantren untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan yang terbangun bukan bersifat otoriter, melainkan dialogis dan terbuka terhadap masukan.

Struktur kepemimpinan di Pondok Pesantren Anwaha secara formal memang berpusat pada figur pengasuh atau kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi. Namun, dalam praktiknya, pola manajerial yang dijalankan sangat mengedepankan partisipasi kolektif dan prinsip musyawarah. Setiap kebijakan penting, baik yang menyangkut kegiatan harian, penegakan disiplin, maupun penyusunan program pengembangan, senantiasa dibahas bersama melalui forum musyawarah yang bersifat terbuka dan inklusif. Dalam wawancara dengan salah satu pengurus harian menunjukkan bahwa mekanisme musyawarah tersebut telah menjadi bagian dari budaya kelembagaan: "Kalau ada peraturan baru atau agenda besar, kami tidak langsung memutuskan. Kami kumpulkan dulu para guru, santri senior, bahkan kadang alumni. Supaya semua merasa punya tanggung jawab dan merasa dilibatkan."

Proses musyawarah tidak bersifat formalistik dan birokratis. Diskusi sering kali berlangsung secara natural di berbagai tempat, mulai dari ruang tamu pengurus, aula pesantren, hingga di serambi masjid selepas pengajian. Suasananya cair namun tetap menjaga adab. Semua pihak diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, termasuk santri yang baru belajar kepemimpinan. Seorang santri senior menyampaikan: "Waktu saya usulkan agar jadwal piket ditukar karena beban tugas tidak seimbang, pengurus mendengarkan dan langsung bahas. Alhamdulillah diterima. Saya jadi merasa dihargai." Keterlibatan aktif ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan rasa memiliki terhadap lembaga. Santri tidak lagi merasa sebagai objek kebijakan, melainkan subjek yang turut membentuk arah kebijakan. Hal ini memupuk komitmen kolektif, tanggung jawab bersama, dan legitimasi sosial terhadap keputusan yang diambil.

Dalam forum musyawarah besar yang peneliti hadiri saat evaluasi semester, terlihat bahwa santri, guru, dan pengasuh duduk bersama dalam posisi sejajar. Tidak ada sekat status, dan usulan dari semua pihak dicatat dengan serius. Seorang guru bahkan menyampaikan: "Kita ini mendidik santri jadi pemimpin, bukan jadi pengikut. Maka mereka harus belajar menyampaikan pendapat. Dan kita juga harus belajar mendengarkan."

Model partisipatif ini menunjukkan bahwa pesantren mampu menjalankan kepemimpinan dialogis yang adaptif terhadap dinamika generasi muda. Selain mendorong keaktifan, proses ini juga menjadi sarana pendidikan karakter, di mana

santri dilatih untuk bertanggung jawab secara sosial, berani menyampaikan ide, serta belajar berdiskusi secara santun dalam bingkai nilai Islam.

Namun demikian, keputusan akhir tetap berada di tangan pengasuh sebagai pemegang amanah moral dan spiritual pesantren. Hal ini dipahami sebagai bentuk keseimbangan antara hikmah otoritas keilmuan kiai dan suara kolektif warga pesantren. Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu pengasuh: "Kamiampung semua pendapat, lalu kami pertimbangkan. Tapi bukan sekadar voting. Yang kami cari adalah masalah, bukan mayoritas."

Proses musyawarah tersebut tidak berlangsung secara formalistis, tetapi tumbuh dari budaya kolektif yang menempatkan komunikasi sebagai bagian penting dari menjaga harmoni dan keberlanjutan pesantren. Dalam forum tersebut, setiap peserta diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan, kritik, atau alternatif solusi tanpa harus khawatir akan hierarki status. Seorang santri pernah menyampaikan bahwa, "Kalau ada yang kurang pas, siapa pun bisa bicara. Niatnya untuk kebaikan bersama."

Keberanian menyampaikan pendapat tumbuh bukan dari sikap melawan atau menentang otoritas, tetapi dari kesadaran bahwa setiap warga memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga kualitas tata kelola pesantren. Bahkan santri-santri yang baru belajar kepemimpinan diberi ruang untuk mengutarakan gagasan mereka, selama disampaikan dengan adab dan niat yang baik. Hal ini menjadikan musyawarah tidak hanya sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai sarana pendidikan karakter, pembentukan mental demokratis, dan latihan tanggung jawab sosial.

Selain itu, keterlibatan guru dan pengurus harian dalam musyawarah memberikan dimensi praktis yang sangat penting. Mereka yang berada di lapangan sehari-hari mengetahui dinamika asrama, kebutuhan santri, serta tantangan operasional pesantren. Ketika isu-isu seperti distribusi tugas, pengelolaan kebersihan, peraturan asrama, atau penyusunan kegiatan ekstra-kurikuler dibahas, masukan dari mereka menjadi faktor penentu dalam merumuskan kebijakan yang realistis dan efektif. Alumni yang hadir dalam forum tertentu bahkan sering memberikan perspektif jangka panjang, karena mereka memiliki pengalaman bagaimana kebijakan pesantren berdampak pada perkembangan pribadi dan profesional setelah mereka lulus. Dengan demikian, proses musyawarah menjadi ruang integratif yang mempertemukan pengalaman, kebutuhan lapangan, serta visi keilmuan dan spiritual yang dibawa oleh para pengasuh.

Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada pada pengasuh sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam struktur pesantren. Hal ini bukan berarti bahwa pendapat peserta musyawarah diabaikan, tetapi menegaskan bahwa kepemimpinan kiai berfungsi sebagai penjaga arah moral dan konsistensi nilai-nilai pesantren. Para pengasuh umumnya mendengarkan dengan seksama, menimbang berbagai pendapat, lalu memutuskan opsi terbaik berdasarkan hikmah, pengalaman, dan pertimbangan keagamaan. Kombinasi antara proses partisipatif dengan keputusan sentral ini menciptakan keseimbangan unik: pesantren tetap memiliki arah yang jelas dan stabil, tetapi tidak kehilangan dinamika keterlibatan warga. Inklusivitas dalam proses perumusan kebijakan ini pada akhirnya memperkuat rasa memiliki, meningkatkan komitmen kolektif, serta membangun kultur organisasi yang sehat, harmonis, dan berkelanjutan.

### *Corrective Culture*

Di Ponpes Anwaha terdapat sebuah budaya terbuka yang telah mengakar kuat, di mana kritik dan saran dipahami bukan sebagai ancaman atau bentuk perlawanan, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab moral seluruh warga pesantren untuk

menjaga kualitas dan kemajuan lembaga. Dalam perspektif pesantren, setiap individu baik santri, ustadz, maupun pengurus mempunyai hak sekaligus kewajiban untuk berperan serta dalam proses perbaikan. Kesadaran ini tumbuh dari nilai dasar bahwa pesantren adalah rumah bersama yang harus dijaga secara kolektif. Karena itu, melihat kekurangan berarti melihat peluang untuk memperbaiki diri dan organisasi, bukan untuk menyalahkan atau mempermalukan pihak lain. Sikap ini membentuk lingkungan yang aman bagi siapa saja untuk bersuara, selama orientasinya adalah kebaikan pesantren dan disampaikan dalam koridor adab yang telah menjadi karakter khas dunia pesantren.

Mekanisme penyampaian kritik di Ponpes Anwaha juga berlangsung secara alami dan terstruktur. Biasanya, kritik disampaikan dalam forum musyawarah yang diadakan secara berkala atau pada momen-momen ketika suatu isu perlu dibahas secara mendalam. Namun, penyampaian masukan tidak terbatas pada forum resmi. Sering kali diskusi setelah pengajian menjadi ruang refleksi bersama, di mana guru, pengurus, dan santri membahas hal-hal yang perlu diperbaiki. Forum informal seperti percakapan di serambi mesjid atau ruang tamu pengurus juga kerap menjadi tempat munculnya kritik konstruktif. Dalam keseluruhan proses ini, adab menjadi prinsip yang tidak bisa ditawar. Kritik diharapkan disampaikan dengan sopan, mengedepankan niat baik, dan menghindari nada provokatif. Dengan demikian, suasana komunikasi tetap harmonis, dan kritik dapat diterima sebagai bentuk perhatian, bukan sebagai serangan.

Salah satu kekuatan sistem manajemen di Ponpes Anwaha adalah tumbuhnya budaya evaluatif yang sehat dan terbuka terhadap kritik. Budaya ini tidak lahir secara tiba-tiba, melainkan dibentuk dari akumulasi nilai keikhlasan, amanah, dan tanggung jawab kolektif yang mengakar dalam kehidupan keseharian pesantren.

Dalam wawancara dengan salah satu santri menyampaikan pengalamannya saat memberikan kritik terhadap kebijakan jadwal belajar malam: "Awalnya saya ragu menyampaikan karena takut dibilang tidak sopan. Tapi ternyata ketika saya utarakan dengan cara baik, para ustadz justru mengapresiasi dan bilang terima kasih atas masukannya."

Penyampaian kritik tidak dianggap sebagai bentuk pembangkangan, tetapi sebagai partisipasi moral dalam menjaga kualitas pesantren. Forum kritik dapat berlangsung dalam berbagai bentuk: rapat resmi, sesi refleksi mingguan, hingga percakapan informal. Bahkan pengasuh membuka ruang khusus untuk santri menyampaikan aspirasi secara tertulis tanpa nama. Pengurus bagian disiplin menyatakan: "Kami sediakan kotak aspirasi. Isinya kadang kritik soal pelayanan, atau saran program, dan itu benar-benar kami bahas, bahkan kalau bisa kami perbaiki, tentu kami perbaiki."

Kondisi ini mendorong terbentuknya iklim organisasi yang dinamis dan adaptif, di mana perubahan tidak hanya berasal dari atas, tetapi juga dari bawah. Kritik dipahami sebagai cermin evaluatif, bukan sebagai ancaman. Hal yang patut dicatat bahwa tidak ada sanksi terhadap kritik yang konstruktif. Sebaliknya, kritik yang disampaikan secara adabiyah dianggap sebagai bentuk kecintaan terhadap pesantren. Seorang guru bahkan menjadikan kritik sebagai bagian dari proses belajar: "Kalau santri bisa melihat kekurangan dan menyampaikannya dengan baik, itu tanda dia sudah dewasa. Kita harus sambut, bukan ditolak."

Selain itu, budaya kritik juga dipraktikkan secara horizontal antar-santri dan antar-guru. Seorang santri dapat mengingatkan temannya atau bahkan ustadznya bila ada hal yang dinilai kurang tepat, selama disampaikan dengan niat yang benar. Ini membentuk suasana mutual trust yang tinggi dalam hubungan antarelemen pesantren.

Secara manajerial, sistem korektif ini berfungsi sebagai mekanisme internal quality assurance, di mana kesalahan dapat dikenali lebih dini dan diperbaiki secara kolektif. Dengan demikian, proses perbaikan tidak bersifat reaktif atau hanya menunggu evaluasi tahunan, tetapi berjalan terus-menerus sebagai bagian dari budaya. Sikap saling mengingatkan ini menjadi bagian dari budaya organisasi yang memperkuat rasa kebersamaan. Salah satu pengurus pernah menyatakan, "Santri dan ustadz sama-sama bisa menunjukkan jika ada yang kurang. Kita saling ingatkan, supaya pesantren makin baik."

Hubungan hierarkis di pesantren tidak menghalangi interaksi dua arah. Santri tidak merasa takut atau sungkan ketika menyampaikan masukan kepada ustadz, selama dilakukan secara santun. Demikian pula, ustadz menerima masukan tersebut sebagai bentuk kepedulian. Pengurus yang menangani operasional juga terbuka terhadap koreksi dari santri, karena mereka menyadari bahwa pihak yang merasakan dampak kebijakan sehari-hari adalah para santri itu sendiri. Keterbukaan dua arah ini menumbuhkan rasa percaya dan memperkuat hubungan antarelemen pesantren.

Hal yang menarik di Ponpes Anwaha adalah ketiadaan sanksi terhadap kritik yang konstruktif. Berbeda dengan beberapa lembaga yang mungkin memandang kritik sebagai ancaman terhadap stabilitas organisasi, di Ponpes Anwaha kritik justru dihargai sebagai bagian dari evaluasi kolektif. Selama kritik disampaikan dengan bahasa yang baik dan memiliki tujuan perbaikan, tidak ada hukuman atau teguran yang diberikan kepada pemberi kritik. Hal ini menunjukkan kematangan budaya organisasi yang menempatkan keterbukaan sebagai fondasi penting dalam menjalankan manajemen harian. Bahkan beberapa pengurus justru meminta santri atau rekan kerja mereka untuk memberikan evaluasi rutin agar kesalahan dapat segera diperbaiki dan tidak menumpuk.

Budaya kritik yang sehat ini memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan pesantren. Dengan terbukanya ruang untuk menyampaikan saran, masalah-masalah internal dapat diidentifikasi lebih cepat dan solusi dapat dirumuskan secara kolektif. Hal ini mendorong terbangunnya proses *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan, di mana setiap elemen organisasi merasa terlibat dalam menjaga mutu pesantren. Lebih jauh lagi, budaya ini mengajarkan santri pentingnya sikap reflektif, kemampuan berpikir kritis, dan tanggung jawab sosial yang berguna bagi kehidupan mereka di masa depan. Para santri belajar bahwa kritik yang baik adalah kritik yang menguatkan, bukan menjatuhkan; dan bahwa kebaikan sebuah organisasi bertumpu pada keberanian untuk melihat kekurangan sekaligus kesediaan untuk memperbaikinya.

Dengan demikian, budaya terbuka terhadap kritik dan saran di Ponpes Anwaha bukan sekadar praktik komunikasi, tetapi merupakan bagian integral dari sistem nilai pesantren yang menekankan keikhlasan, kebersamaan, dan perbaikan diri. Inilah yang menjadikan lingkungan pesantren dinamis, adaptif, dan terus berkembang meskipun tetap berpegang teguh pada nilai-nilai tradisionalnya. Budaya ini menjadikan Ponpes Anwaha bukan hanya tempat belajar agama, tetapi juga ruang pembentukan karakter sosial yang dewasa, kritis, dan bertanggung jawab.

Tabel 1

Model Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai Ikhlas di Ponpes Anwaha

Pilar	Indikator	Bukti
<i>Spiritual Foundation</i>	Khidmah	Pekerjaan sebagai amal jariyah, rutinitas sebagai pengabdian, motivasi kerjanya <i>lillah</i>
<i>Participatory Process</i>	Musyawaharah	Pemimpin dialogis terhadap kebijakan, usulan kebijakan dari semua aspek disampaikan tidak hanya pada forum formal
<i>Corrective Culture</i>	Menerima Kritik	Wajib mengkritik melalui kotak saran dan wajib ada kritik perwakilan unsur, tidak ada sanksi terhadap kritik konstruktif

### Pembahasan

Pola hubungan 3 pilar dalam model manajemen kepemimpinan pendidikan berbasis nilai *ikhlas* adalah *spiritual foundation* menjadi landasan utama yang menumbuhkan kesadaran bahwa kepemimpinan adalah amanah yang dijalankan dengan ketulusan niat dan tanggung jawab moral. Fondasi spiritual ini mendorong pemimpin untuk mengembangkan *participatory process*, yaitu membuka ruang musyawarah, kolaborasi, dan keterlibatan seluruh warga sekolah sebagai wujud penghargaan terhadap martabat dan kontribusi setiap individu. Proses partisipatif yang dilandasi keikhlasan selanjutnya membentuk *corrective culture*, yakni budaya reflektif yang memandang evaluasi dan koreksi sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, bukan sebagai bentuk penghukuman. Ketiga unsur ini saling terhubung dan menguatkan, menciptakan siklus kepemimpinan pendidikan yang etis, humanis, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.

#### *Spiritual Foundation*

Temuan penelitian di Pondok Pesantren Anwaha menunjukkan bahwa khidmah yang dihayati secara ikhlas dan kolektif bukan sekadar nilai normatif, tetapi telah menjelma menjadi fondasi sistem manajemen berbasis spiritualitas yang hidup, operasional, dan fungsional. Berbeda dengan manajemen konvensional yang bertumpu pada aturan formal, hierarki, dan kontrol administratif, praktik manajemen di Ponpes Anwaha berangkat dari kesadaran spiritual bahwa setiap aktivitas merupakan bagian dari ibadah. Konsekuensinya, motivasi kerja warga pesantren bersifat intrinsik, berkelanjutan, dan tidak bergantung pada insentif material atau tekanan struktural.

Hasil ini memperlihatkan bahwa spiritualitas dalam bentuk khidmah mampu menghasilkan etos kerja sukarela, meningkatkan *sense of belonging*, serta meminimalisasi konflik struktural. Konflik yang lazim muncul akibat perebutan jabatan, kewenangan, atau kepentingan personal menjadi relatif rendah karena orientasi utama bukan pada

posisi, melainkan pada pelayanan dan amanah. Dengan demikian, manajemen pesantren tidak hanya berfungsi sebagai alat pengelolaan lembaga, tetapi juga sebagai medium pembentukan karakter kolektif yang amanah, tangguh, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan konsep *Servant Leadership*, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Penerapan *servant leadership* di pesantren berkurikulum internasional mampu menciptakan lingkungan yang suportif, adaptif, dan berdaya saing global. Dalam perspektif ini, kepemimpinan dipahami sebagai pelayanan yang menumbuhkan empati, komitmen, dan kepercayaan (Mubarok, 2025).

Namun, penelitian di Ponpes Anwaha memperlihatkan pendalaman makna *servant leadership* yang belum banyak dieksplorasi dalam studi sebelumnya. Jika pada penelitian terdahulu (Mubarok: 2025; Syahrani, 2024) motivasi pelayanan lebih banyak ditempatkan dalam kerangka etika organisasi dan efektivitas kepemimpinan, maka pada konteks Ponpes Anwaha, motivasi tersebut berakar pada kesadaran spiritual-ibadah. Pelayanan bukan sekadar strategi kepemimpinan, melainkan ekspresi penghambaan kepada Tuhan. Dimensi ini memberikan kekuatan internal yang lebih stabil dan tahan terhadap tekanan perubahan eksternal.

Penelitian terdahulu (Zahra, 2025) mulai mengarah pada pemahaman manajemen pesantren berbasis spiritualitas, namun masih menempatkan nilai spiritual sebagai *supporting values*. Berbeda dengan itu, penelitian ini menunjukkan bahwa khidmah berfungsi sebagai fondasi utama (*core foundation*) yang menggerakkan seluruh sistem manajemen mulai dari kepemimpinan, pembagian tugas, relasi kerja, hingga resolusi konflik.

Di sisi lain, literatur manajemen berbasis nilai Islam (Abdul Jabbar, Chotimah, & Sulistyorini, 2025) menegaskan pentingnya integrasi nilai tauhid, amanah, keadilan, dan ihsan agar pesantren tidak kehilangan identitas di tengah tuntutan modernisasi. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat konseptual-normatif atau berhenti pada tataran kebijakan strategis. Penelitian di Ponpes Anwaha melengkapi kekosongan tersebut dengan menunjukkan wujud nilai khidmah dioperasionalkan secara nyata dan konsisten dalam praktik manajerial sehari-hari.

Kesenjangan penelitian dapat ditegaskan terjadi pada 3 aspek sebagai berikut: 1. Kesenjangan konseptual yang mana pada penelitian terdahulu umumnya memosisikan spiritualitas sebagai nilai pendukung dalam manajemen pesantren, sementara penelitian ini menunjukkan bahwa khidmah merupakan fondasi ontologis dan teleologis manajemen, yang menentukan arah niat, tujuan, dan praktik organisasi. 2. Kesenjangan kontekstual yang mana pada studi *servant leadership* banyak dilakukan pada institusi global atau semi-sekuler dengan orientasi etis-organisasional. Penelitian ini mengisi kekosongan dengan menghadirkan konteks pesantren tradisional, di mana kepemimpinan dan manajemen digerakkan oleh kesadaran religio-kultural yang khas. 3. Kesenjangan Praktis-Operasional terlihat pada penelitian sebelumnya lebih menekankan kerangka teoritis dan strategi manajerial, sementara penelitian ini mengungkap mekanisme konkret bagaimana khidmah ikhlas membentuk motivasi intrinsik, menjaga konsistensi kerja, serta meminimalisasi konflik internal tanpa mekanisme kontrol formal yang ketat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pilar *spiritual foundation* yang berakar pada khidmah, tidak hanya memberi legitimasi moral, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak sistem manajemen pesantren yang efektif, stabil, dan berkelanjutan. Manajemen tidak semata dipahami sebagai struktur dan prosedur, melainkan sebagai praksis nilai yang berangkat dari niat (maksud) dan tujuan ibadah. Temuan ini

memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan model manajemen pesantren berbasis spiritualitas yang kontekstual, aplikatif, dan berakar kuat pada tradisi keislaman.

### *Participatory Process*

Temuan penelitian di Pondok Pesantren Anwaha menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung melalui model partisipatif yang khas, yaitu perpaduan antara otoritas tradisional kiai sebagai pemegang legitimasi nilai dan musyawarah inklusif yang melibatkan berbagai elemen pesantren – guru, santri senior, hingga alumni. Pola ini tidak menegasikan posisi sentral pengasuh, tetapi justru memperkuat kualitas keputusan melalui penyerapan aspirasi kolektif.

Forum musyawarah yang berlangsung secara cair namun bermartabat berfungsi ganda: sebagai mekanisme penetapan kebijakan dan sekaligus sebagai ruang pedagogis untuk internalisasi nilai demokrasi, etika berdiskusi, dan pembentukan kepemimpinan santri. Keterbukaan terhadap pendapat, kesetaraan dalam dialog, serta penghargaan terhadap pengalaman praktis warga pesantren menghasilkan kebijakan yang lebih kontekstual, realistis, dan memiliki tingkat penerimaan yang tinggi.

Meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan kiai, proses deliberatif yang mendahuluinya menciptakan keseimbangan antara stabilitas nilai dan dinamika kolektif. Hal ini memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*), meningkatkan legitimasi kebijakan, serta membentuk kultur organisasi yang demokratis, adaptif, dan berkelanjutan tanpa harus mengorbankan struktur otoritas tradisional pesantren.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan gagasan kepemimpinan partisipatif dan *dialogic leadership* dalam konteks pendidikan Islam. Aspandi menegaskan bahwa pesantren yang menghadapi tantangan generasi digital perlu mengembangkan kepemimpinan dialogis agar pengelolaan tidak bersifat top-down, melainkan kolaboratif dan responsif terhadap perubahan sosial. Dalam kerangka ini, dialog diposisikan sebagai instrumen adaptasi organisasi.

Namun, penelitian di Ponpes Anwaha memperlihatkan pengayaan yang signifikan terhadap konsep tersebut. Jika *dialogic leadership* dalam studi terdahulu (Aspandi et al., 2025) lebih berorientasi pada strategi manajerial untuk efektivitas komunikasi dan adaptasi, maka di Ponpes Anwaha, dialog dan partisipasi berakar kuat pada nilai musyawarah sebagai prinsip etis dan religius. Musyawarah bukan sekadar teknik pengelolaan organisasi, melainkan praktik nilai yang melekat dalam tradisi Islam dan kultur pesantren.

Penelitian transformasi nilai organisasi pesantren menunjukkan bahwa integrasi nilai tradisional dengan praktik manajerial modern termasuk partisipasi dan kerja sama kolektif sangat penting, agar pesantren tetap relevan dalam konteks akademik dan sosial kontemporer (Dasuki, 2025). Temuan di Ponpes Anwaha memperkuat argumen tersebut, namun melampauinya dengan menunjukkan bahwa integrasi tersebut tidak selalu bersifat struktural-formal, melainkan dapat berlangsung secara kultural dan praksis melalui forum musyawarah yang hidup dan berkelanjutan.

Sebagian penelitian terdahulu cenderung melihat partisipasi sebagai mekanisme demokratisasi organisasi atau desentralisasi kewenangan. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi di pesantren tidak identik dengan pelemahan otoritas kiai, tetapi justru menguatkan legitimasi kepemimpinan melalui keterlibatan kolektif dan penerimaan sosial yang lebih luas.

Berdasarkan perbandingan tersebut, kesenjangan penelitian dapat ditegaskan pada 4 aspek sebagai berikut: 1. Kesenjangan konseptual, sebab penelitian terdahulu umumnya memosisikan partisipasi sebagai teknik manajerial atau strategi

kepemimpinan modern. Penelitian ini menunjukkan bahwa di Ponpes Anwaha, partisipasi merupakan manifestasi nilai musyawarah dan ukhuwah, sehingga memiliki makna normatif, etis, dan spiritual yang lebih dalam. 2. Kesenjangan relasi otorisasi hingga partisipasi, sebab studi sebelumnya sering menempatkan otoritas dan partisipasi dalam relasi yang saling menegasikan (*top-down vs bottom-up*). Penelitian ini mengisi kekosongan dengan menunjukkan model hibrid, di mana otoritas tradisional kiai dan partisipasi kolektif berjalan secara sinergis dan saling menguatkan. 3. Kesenjangan fungsi edukatif yang terlihat dari penelitian terdahulu lebih fokus pada dampak partisipasi terhadap kualitas kebijakan dan kinerja organisasi. Penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan menegaskan bahwa proses musyawarah juga berfungsi sebagai wahana pendidikan karakter dan kepemimpinan santri, yang jarang dieksplorasi secara mendalam. 4. Kesenjangan praktis kontekstual yang mana sebagian besar literatur masih berfokus pada model partisipasi formal dan birokratis. Penelitian ini menunjukkan praktik partisipatif yang kontekstual, cair, dan berbasis kultur pesantren, namun tetap efektif dan bermartabat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa proses partisipatif dalam pengambilan keputusan di Ponpes Anwaha bukan sekadar instrumen manajerial, melainkan representasi nilai musyawarah sebagai etos organisasi pesantren. Model ini membedakan manajemen pesantren berbasis nilai dari birokrasi modern yang kaku, karena mampu meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat komitmen kolektif, serta menghasilkan kebijakan yang kontekstual, adaptif, dan diterima secara luas. Temuan ini memperkaya khazanah kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan model partisipatif berbasis tradisi, nilai, dan praktik kultural pesantren.

#### *Corrective Culture*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya korektif (*corrective culture*) di Pondok Pesantren Anwaha telah berkembang sebagai bagian integral dari kehidupan organisasi. Kritik tidak dipersepsikan sebagai ancaman terhadap otoritas atau stabilitas lembaga, melainkan sebagai tanggung jawab moral kolektif untuk menjaga kualitas, amanah, dan keberlanjutan pesantren. Budaya ini berakar pada nilai keikhlasan, adab, dan keterbukaan, sehingga kritik disampaikan bukan dalam kerangka konfrontatif, tetapi korektif dan konstruktif.

Proses evaluasi berlangsung secara alami, berkelanjutan, dan multi ruang, baik melalui forum resmi maupun interaksi informal sehari-hari. Mekanisme ini memungkinkan munculnya aspirasi dari berbagai lapisan santri, ustadz, hingga pengurus dalam suasana yang aman secara psikologis (*psychological safety*). Tidak adanya sanksi terhadap kritik konstruktif serta adanya respons nyata dari pimpinan menjadikan budaya ini berfungsi sebagai sistem penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*) yang efektif, meskipun tidak selalu diformalkan dalam instrumen birokratis.

Lebih jauh, budaya korektif ini tidak hanya berdampak pada kualitas kelembagaan, tetapi juga berfungsi sebagai media pembentukan karakter santri. Santri dilatih untuk bersikap reflektif, kritis, bertanggung jawab sosial, dan berani menyampaikan kebenaran dengan adab. Dengan demikian, *corrective culture* di Ponpes Anwaha melampaui fungsi kontrol manajerial dan bertransformasi menjadi fondasi pembelajaran kepemimpinan dan pembinaan karakter Islami yang berkelanjutan.

Secara konseptual, temuan ini memiliki irisan dengan teori *organizational learning* dan *quality culture* dalam manajemen pendidikan. Pembentukan budaya kualitas di institusi pendidikan Islam menuntut integrasi etika, integritas, komunikasi terbuka,

kerja sama, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Aspek-aspek tersebut selaras dengan praktik kritik konstruktif yang ditemukan di Ponpes Anwaha (Ramli et al., 2025). Namun, penelitian tersebut (Ramli et al., 2025) cenderung memosisikan budaya evaluatif dalam kerangka manajemen mutu institusional yang bersifat struktural dan sistemik. Berbeda dengan itu, penelitian di Ponpes Anwaha menunjukkan bahwa budaya korektif dapat tumbuh secara kultural dan organik, berlandaskan nilai keikhlasan dan adab, tanpa bergantung sepenuhnya pada perangkat formal penjaminan mutu.

Studi mengenai inovasi kepemimpinan pesantren modern juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan terbuka terhadap masukan dari bawah. Penelitian tersebut menekankan bahwa keterbukaan terhadap kritik merupakan prasyarat inovasi dan relevansi pesantren di tengah perubahan sosial (Salim et al., 2025). Temuan di Ponpes Anwaha menguatkan argumen ini, tetapi sekaligus memperdalamnya dengan menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap kritik tidak hanya berfungsi sebagai strategi adaptasi organisasi, melainkan juga sebagai praktik etis dan pedagogis dalam pembinaan warga pesantren.

Sebagian penelitian terdahulu melihat kritik dan evaluasi sebagai instrumen kontrol atau mekanisme perbaikan kinerja. Penelitian ini menunjukkan pergeseran makna: kritik di Ponpes Anwaha menjadi praktik pembelajaran kolektif yang menumbuhkan kesadaran bersama atas kualitas, moral, dan tanggung jawab kelembagaan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, kesenjangan penelitian dapat ditegaskan dalam beberapa aspek berikut: 1. Kesenjangan konseptual berada pada penelitian terdahulu umumnya memosisikan budaya evaluatif sebagai bagian dari sistem manajemen mutu atau organizational learning. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya korektif di pesantren dapat berfungsi sebagai nilai moral dan praksis pendidikan karakter, bukan sekadar instrumen teknokratis. 2. Kesenjangan basis nilai, karena studi sebelumnya lebih menekankan dimensi profesionalisme dan efektivitas organisasi. Penelitian ini mengisi kekosongan dengan menegaskan bahwa kritik konstruktif di Ponpes Anwaha berakar pada nilai keikhlasan, adab, dan amanah, yang jarang dielaborasi secara mendalam dalam literatur manajemen pendidikan. 3. Kesenjangan fungsi pedagogis yang mana penelitian terdahulu lebih fokus pada dampak evaluasi terhadap kualitas institusi. Penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan menunjukkan bahwa budaya kritik juga berfungsi sebagai media pembelajaran kepemimpinan, refleksi diri, dan tanggung jawab sosial santri. 4. Kesenjangan mekanisme praktis, karena sebagian besar literatur menekankan mekanisme evaluasi formal dan birokratis. Penelitian ini memperlihatkan bahwa mekanisme informal, kultural, dan berbasis relasi sosial justru dapat menjadi penjamin mutu yang efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, budaya korektif di Ponpes Anwaha (Syahrani, 2025) tidak dapat dipahami sekadar sebagai toleransi terhadap kritik atau alat kontrol manajemen. Ia merupakan mekanisme internal strategis yang menjaga kualitas, moral, dan relevansi institusi, sekaligus menumbuhkan tanggung jawab kolektif dan *sense of ownership* terhadap pendidikan pesantren. Temuan ini memperkaya kajian manajemen dan kepemimpinan pesantren dengan menawarkan perspektif bahwa kritik dan evaluasi, ketika berlandaskan nilai Islami, dapat menjadi kekuatan transformatif yang mencegah stagnasi kelembagaan dan memperkuat daya adaptif pesantren terhadap perubahan internal maupun eksternal.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa Ponpes Anwaha telah membangun model manajemen ikhlas yang kokoh melalui tiga pilar yang saling berhubungan: *spiritual foundation, participatory process, dan corrective culture*.

Implikasi teoretis penelitian ini berupa nilai religius tidak bertentangan dengan prinsip manajemen modern dan memperkaya literatur tentang manajemen berbasis nilai (*value-based management*) dengan memberikan contoh konkret bagaimana konsep ikhlas diterjemahkan menjadi sistem manajerial yang dapat dipraktikkan, direplikasi, dan dikembangkan lebih lanjut dalam konteks lembaga pendidikan lainnya.

Implikasi praktisnya bisa menjadi rujukan bagi pesantren lain maupun sekolah formal dalam rangka menerapkan model kepemimpinan berbasis keikhlasan sehingga memunculkan totalitas tenaga pendidik dan kependidikan dalam bekerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama karena fokusnya hanya pada satu lembaga, yakni Ponpes Anwaha, sehingga generalisasi temuan mungkin tidak sepenuhnya berlaku bagi pesantren atau lembaga pendidikan Islam lainnya dengan karakteristik berbeda. Selain itu, penelitian lebih banyak menggali data pada level konseptual dan praktik internal sehingga belum menguji secara kuantitatif efektivitas model dalam jangka panjang. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang dapat membandingkan berbagai tipe pesantren atau mengukur dampak model manajemen ikhlas secara lebih luas dan empiris.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Jabbar, M. R., Chotimah, C., & Sulistyorini, S. (2025). Integrasi nilai keislaman dalam manajemen strategik untuk membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan Islam di era globalisasi digital. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(1). <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i1.4153>
- Al Matari, A. S., Patimah, L., & AS, A. A. N. (2025). Can AI-Optimized YouTube Videos Enhance Islamic Religious Education? A Quantitative Study on Student Learning Outcomes. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 22(1), 175-194. <https://doi.org/10.14421/jpai.v22i1.11100>
- Aspandi, A., Nuansah, U., Mima, N. L. F., Zalil, M. A., & Saepudin, A. (2025). Dialogic Leadership in Managing Islamic Boarding Schools for the Digital Generation. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(4). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.10754>
- Dasuki, M. (2025). Transformasi nilai organisasi pesantren dalam lingkungan akademik: pengalaman IAI Al-Qodiri. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v3i1.536>
- Khair, A., Bukhari, A., Rahman, G. A., & Amin, I. (2025). Manajemen Sistem Pendidikan Dalam Pengaplikasian Teknologi Digital Terhadap Pembelajaran Daring Pada Madrasah Tsanawiyah Anwarul Hasaniyyah. *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan*, 1(7), 2200-2215.

- Kholidah, L. N. (2023). Manajemen pembelajaran nilai-nilai keislaman dalam perspektif pendidikan Islam transformatif. *Educational Journal of Islamic Management*, 3(1), 43–52. <https://doi.org/10.47709/ejim.v3i1.2498>
- Mubarak, AZ, Dzaky, A., & Syahrani, S. (2024). Implementasi Model PBL Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Fikih. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8 (3), 1097-1112. <https://doi.org/10.35931/am.v8i3.3086>
- Mubarok, M. Z. (2025). Implementation of servant leadership in the context of Islamic boarding school-based excellence and international curriculum. *Journal of Social Science and Economics*, 4(1), 53–73. <https://doi.org/10.37812/josse.v4i1.1880>
- Muslimin, I. (2023). Optimalisasi mutu pendidikan Islam melalui strategi komunikasi organisasi dalam bingkai kepemimpinan dan perilaku kerja yang inklusif. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 28–44. <https://doi.org/10.37348/aksi.v2i1.348>
- Neng Wardatushobariah, & Dazia, R. (2025). Implementasi Manajemen Berbasis Nilai Islam di Lembaga Pendidikan: Kajian Pustaka Kritis. *Tanzhimuna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v10i1.501>
- Ramli, Bahrani & Akhmad. (2025). Building a quality culture in Islamic educational institutions. *JIMPI: Jurnal Inofatif Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 50–61. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v4i1.1928>
- Ridha, A., Bukhari, MIA, & Munadinor, S. (2025). Manajemen Pendidikan Untuk Peningkatan Mutu Guru Sekolah Dasar Di Sdn Wurau. *Jurnal Pendidikan dan Keguruan*, 1 (7), 2143-2156.
- Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2025). Islamic boarding school leadership innovation: from traditional to modernization of education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(4), 447–460. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>
- Syahrani, S. (2022). Model Kelas Anwaha Manajemen Pembelajaran Tatap Muka Masa Covid 19. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6 (1), 38-47. <https://doi.org/10.35931/am.v6i2.832>
- Syahrani, S. (2022). Pemimpin Strategi dalam Digitalisasi Pendidikan Anwaha Tabalong. *Al-Risalah*, 18 (1), 87-106.
- Syahrani, S. (2022). Peran Wali Kelas Dalam Pembinaan Disiplin Belajar di Pondok Pesantren Anwarul Hasaniyyah (Anwaha) Kabupaten Tabalong. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 16 (1), 50-59. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i1.763>
- Syahrani, S. (2024). Manajemen Implementasi Kurikulum Madrasah di MAN 1 Tabalong. *Jurnal Pengembangan Masyarakat: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5 (6), 10811-10820.
- Syahrani, S. (2024). Implementasi Perencanaan Pendampingan Kurikulum Merdeka berbasis komunitas di MAN 1 Tabalong. *Jurnal Pengembangan Masyarakat: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5 (3), 4228-4235.
- Zahra, FA, Maimunah, I., & Laluas, IR (2025). Manajemen dan Distribusi Seragam di Pondok Pesantren Anwaha serta Dampaknya terhadap Disiplin dan Identitas Santri: Pengabdian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 3 (4), 425-435. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.494>