

## Model Perencanaan Berbasis Praktik Baik untuk Memperkuat Tata Kelola Pesantren Modern: Bukti Empiris dari Indonesia

Sulton Arif Mauludi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Jawa Barat Indonesia

\*Corresponding Email: [sultonarif2017@gmail.com](mailto:sultonarif2017@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.583>

Diterima: 07-03-2026 | Direvisi: 07-04-2026 | Diterbitkan: 31-05-2026

### Abstract:

*This study addresses the limited availability of empirically grounded planning models in the governance of modern Islamic boarding schools (pesantren), where planning practices are often informal, insufficiently participatory, and weakly integrated with implementation and evaluation processes. This study aims to develop a best practice-based planning model to strengthen institutional governance, using a case study of Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur, Indonesia. A qualitative case study approach was employed, supported by in-depth interviews, questionnaires, and institutional document analysis to capture the dynamics of planning practices within the pesantren context. The findings reveal that planning processes characterized by participation, transparency, and continuous evaluation significantly enhance role clarity, organizational coordination, and program effectiveness. Furthermore, the integration of experiential knowledge from previous programs into planning practices enables the development of adaptive and context-sensitive governance mechanisms. This study contributes to Islamic education management literature by offering an empirically grounded and operational planning model that moves beyond normative frameworks. Practically, the model provides actionable guidance for pesantren administrators in designing sustainable and effective planning systems aligned with institutional values and contemporary governance demands.*

**Keywords:** *best practice, institutional management, Islamic education, participatory planning, pesantren governance.*

### Abstrak:

Penelitian ini berangkat dari keterbatasan model perencanaan berbasis bukti empiris dalam tata kelola pesantren modern, di mana praktik perencanaan masih cenderung informal, kurang partisipatif, dan belum terintegrasi secara optimal dengan pelaksanaan serta evaluasi program. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model perencanaan berbasis praktik baik untuk memperkuat tata kelola kelembagaan, dengan studi kasus di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur, Indonesia. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan, didukung oleh wawancara mendalam, kuesioner, dan analisis dokumen kelembagaan guna memahami dinamika praktik perencanaan secara kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan yang partisipatif, transparan, dan berbasis evaluasi berkelanjutan mampu meningkatkan kejelasan peran, koordinasi organisasi, serta efektivitas pelaksanaan program. Selain itu, pemanfaatan pengalaman program sebelumnya sebagai dasar perencanaan memungkinkan terbentuknya tata kelola yang adaptif dan kontekstual. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menghadirkan model perencanaan yang operasional dan berbasis praktik empiris, sekaligus melampaui pendekatan normatif yang selama ini dominan dalam kajian manajemen pendidikan Islam. Secara praktis, model ini menawarkan panduan aplikatif bagi pengelola pesantren dalam mengembangkan sistem perencanaan yang efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan nilai kelembagaan serta tuntutan tata kelola modern.

**Kata Kunci:** Manajemen Pendidikan Islam, Perencanaan Kelembagaan, Perencanaan Partisipatif, Praktik Baik, Tata Kelola Pesantren.

## PENDAHULUAN

Pesantren modern mengalami perluasan fungsi kelembagaan yang semakin kompleks dalam dua dekade terakhir. Pesantren tidak lagi hanya berperan sebagai pusat transmisi ilmu keislaman, tetapi juga mengelola pendidikan formal, pendidikan keterampilan, unit usaha, layanan sosial, jejaring alumni, serta program pemberdayaan masyarakat. Perubahan ini menempatkan pesantren pada posisi strategis dalam sistem pendidikan Islam Indonesia, tetapi sekaligus menuntut tata kelola yang lebih terencana, transparan, dan adaptif. Studi terbaru menunjukkan bahwa pesantren mampu mempertahankan nilai keislaman sambil merespons isu modernisasi, akuntabilitas, keberlanjutan, digitalisasi, dan mutu pendidikan (Latif & Hafid, 2021; Wijaya Mulya, 2024; Nurkhin et al., 2024; Millie, 2025). Dalam konteks tersebut, perencanaan menjadi instrumen penting untuk menghubungkan visi keislaman, kebutuhan kelembagaan, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi program. Tanpa perencanaan yang kuat, pesantren modern berisiko berkembang secara reaktif, mengikuti kebutuhan jangka pendek, dan kehilangan kesinambungan arah pengembangan lembaga (Fathurrohman, 2018; Suryadi, 2020).

Masalah utama yang dihadapi banyak pesantren modern terletak pada lemahnya sistem perencanaan kelembagaan. Perencanaan masih sering dijalankan secara informal, personal, dan bergantung pada pengalaman pimpinan. Dokumen perencanaan belum selalu disusun secara konsisten, belum berbasis data, dan belum terintegrasi antarunit pendidikan, kepengasuhan, keuangan, sarana prasarana, usaha, dan layanan sosial. Akibatnya, program sering berjalan tanpa indikator kinerja yang jelas, evaluasi dilakukan secara sporadis, dan pembelajaran kelembagaan tidak terdokumentasi dengan baik. Kondisi ini dapat menimbulkan tumpang tindih kegiatan, inefisiensi sumber daya, lemahnya akuntabilitas, serta kesulitan dalam mengukur capaian kelembagaan. Padahal, tuntutan eksternal terhadap pesantren terus meningkat melalui akreditasi, regulasi pendidikan, ekspektasi publik, dan kebutuhan transparansi pengelolaan. Studi tentang akuntabilitas pesantren menegaskan bahwa pesantren memiliki bentuk pertanggungjawaban yang khas karena berakar pada nilai Islam, budaya lokal, dan legitimasi sosial kiai (Nurkhin et al., 2024). Karena itu, masalah perencanaan pesantren tidak cukup dipahami sebagai persoalan teknis administrasi. Masalah ini menyangkut cara nilai amanah, keadilan, musyawarah, dan keberlanjutan diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang operasional (Zarkasyi, 2017; Nasution & Huda, 2019).

Sejumlah studi terdahulu telah membahas tata kelola, kepemimpinan, akuntabilitas, dan transformasi pesantren. Kajian tentang birokratisasi pendidikan Islam menunjukkan bahwa pesantren menghadapi ketegangan antara standar

akuntabilitas modern dan otoritas tradisional yang melekat pada lembaga keagamaan (Millie, 2025). Kajian lain menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam membangun mutu pendidikan dan identitas kelembagaan (Alazmi & Bush, 2024; Romlah, 2025). Studi tentang eco-pesantren, pendidikan berkelanjutan, dan inovasi kelembagaan juga menunjukkan bahwa pesantren dapat menjadi sumber praktik baik dalam pengelolaan pendidikan berbasis nilai dan konteks lokal (Wijaya Mulya, 2024; Sholeh et al., 2025; Ferdinan, 2026). Namun, sebagian besar studi tersebut masih menempatkan pesantren sebagai objek penerapan teori manajemen umum, bukan sebagai sumber pengetahuan manajerial yang lahir dari praktik kelembagaan. Model perencanaan yang ditawarkan juga cenderung normatif, generik, dan belum cukup menjelaskan bagaimana praktik baik pesantren dapat diekstraksi menjadi model perencanaan yang dapat diterapkan. Kebaruan artikel ini terletak pada upaya merumuskan model perencanaan berbasis praktik baik yang bersumber dari pengalaman empiris Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur. Artikel ini tidak hanya menguji teori pada pesantren, tetapi membangun model dari praktik nyata pesantren modern.

Penelitian ini bertujuan merumuskan model perencanaan berbasis praktik baik untuk memperkuat tata kelola pesantren modern di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan pesantren modern terhadap model perencanaan yang kontekstual, operasional, dan mudah direplikasi secara adaptif. Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur dipilih karena memiliki dinamika pengembangan kelembagaan yang aktif, mengelola beragam unit pendidikan dan nonpendidikan, serta menghadapi kebutuhan koordinasi kelembagaan yang semakin kompleks. Argumen utama penelitian ini menyatakan bahwa praktik baik yang lahir dari pengalaman institusional dapat menjadi dasar perencanaan yang lebih realistis, berkelanjutan, dan sesuai dengan karakter pesantren. Asumsi dasar penelitian ini adalah bahwa perencanaan yang berbasis praktik nyata akan memperkuat konsistensi kebijakan, efektivitas program, integrasi antarunit, dan akuntabilitas tata kelola pesantren modern. Dengan demikian, artikel ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen pesantren dengan menawarkan model perencanaan yang lahir dari konteks, diuji oleh praktik, dan relevan untuk direplikasi oleh pesantren modern lain.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam praktik perencanaan dalam konteks pesantren modern. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi proses, dinamika, dan pengalaman kelembagaan yang tidak dapat direduksi menjadi variabel kuantitatif. Studi kasus memungkinkan analisis yang kontekstual terhadap

praktik perencanaan yang berkembang secara alami dalam satuan institusi tertentu (Robert K. Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur yang dipilih secara purposive berdasarkan pertimbangan relevansi dengan tujuan penelitian. Pesantren ini memiliki karakteristik kelembagaan yang kompleks, meliputi pengelolaan pendidikan formal dan nonformal, serta aktivitas perencanaan yang berlangsung secara berkelanjutan. Pemilihan lokasi secara purposive merupakan strategi umum dalam penelitian kualitatif untuk memastikan kesesuaian konteks dengan fokus penelitian (Matthew B. Miles et al., 2019).

Subjek penelitian terdiri dari aktor-aktor kelembagaan yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, baik pada level pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengalaman, dan pemahaman mereka terhadap proses perencanaan yang dijalankan di lingkungan pesantren. Strategi ini digunakan untuk memperoleh data yang kaya dan relevan sesuai dengan fokus penelitian (John W. Creswell & Cheryl N. Poth, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta praktik perencanaan yang dijalankan oleh pengelola pesantren. Observasi dilakukan untuk memahami konteks implementasi perencanaan dalam aktivitas kelembagaan sehari-hari, termasuk pola koordinasi dan pelaksanaan program. Studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen perencanaan, laporan kegiatan, serta arsip kelembagaan yang relevan guna memperkuat validitas data yang diperoleh dari wawancara dan observasi (John W. Creswell & Cheryl N. Poth, 2018).

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Untuk menjaga konsistensi, peneliti menggunakan pedoman wawancara dan lembar observasi yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Instrumen ini bersifat fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan dinamika lapangan, sekaligus memastikan bahwa data yang dikumpulkan tetap terarah pada tujuan penelitian (John W. Creswell & Cheryl N. Poth, 2018).

Analisis data dilakukan secara tematik dengan pendekatan induktif. Proses analisis diawali dengan reduksi data untuk menyeleksi informasi yang relevan dengan praktik perencanaan pesantren. Data yang telah terseleksi kemudian dikategorikan ke dalam tema-tema yang merepresentasikan pola praktik perencanaan. Selanjutnya, dilakukan sintesis antar tema untuk mengidentifikasi praktik baik yang konsisten dan memiliki kontribusi terhadap penguatan tata kelola pesantren. Pendekatan analisis ini sejalan dengan prinsip analisis data kualitatif

yang menekankan proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara sistematis (Matthew B. Miles et al., 2019).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode. Data yang diperoleh dari wawancara dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen kelembagaan untuk memastikan konsistensi temuan. Selain itu, dilakukan pengecekan ulang kepada informan kunci untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan praktik yang dijalankan. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif (John W. Creswell & Cheryl N. Poth, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Proses Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan praktik baik tata kelola di Pondok Pesantren Al Ittihad berada pada kategori sesuai hingga sangat sesuai. Hasil kuesioner juga menandakan proses perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur telah berjalan secara baik dan terbuka. Sebanyak 9 responden menyatakan mengetahui rencana program pesantren setiap tahun, dengan 3 responden memilih kategori sesuai dan 6 responden memilih sangat sesuai. Temuan ini menunjukkan bahwa informasi perencanaan tidak bersifat tertutup pada level pimpinan, tetapi disosialisasikan kepada pengelola dan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program. Keterbukaan informasi ini menjadi indikator awal tata kelola yang mengarah pada transparansi kelembagaan.

Tabel 1.

Hasil Proses Perencanaan Manajemen di Pondok Pesantren Al Ittihad

No.	Indikator Proses Perencanaan	Kategori
1.	Rencana program pesantren setiap Tahun	Sangat Sesuai
2.	Penyusunan atau Pembahasan Rencana	Sangat Sesuai
3.	Rencana kegiatan disampaikan dengan jelas	Sesuai

Sumber: Data Kuesioner Penelitian, 2026

Berdasarkan tabel di atas keterlibatan pemangku kepentingan internal dalam perencanaan juga tergolong kuat. Dari 9 responden, 4 menyatakan sesuai dan 5 menyatakan sangat sesuai bahwa mereka dilibatkan dalam penyusunan atau pembahasan rencana kegiatan pesantren. Partisipasi ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak disusun secara *top down*, tetapi melalui proses diskusi dan

musyawarah antar unit. Pola ini memperkuat legitimasi program dan meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan kelembagaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada efektivitas pelaksanaan program.

Selain keterbukaan dan partisipasi, kejelasan komunikasi perencanaan juga tergolong tinggi. Sebanyak 6 responden memilih kategori sesuai dan 3 responden memilih sangat sesuai bahwa rencana kegiatan disampaikan dengan jelas. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya menyusun rencana secara formal, tetapi juga memastikan bahwa rencana tersebut dipahami oleh pelaksana program. Kejelasan komunikasi menjadi faktor penting dalam mencegah kesalahan implementasi dan tumpang tindih kegiatan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa praktik perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad telah mencerminkan tiga prinsip utama tata kelola yang baik, yaitu transparansi, partisipasi, dan kejelasan koordinasi. Praktik ini berbeda dengan temuan banyak studi sebelumnya yang menunjukkan perencanaan pesantren masih bersifat personal dan tertutup. Dalam konteks *novelty* penelitian ini, praktik keterbukaan dan pelibatan aktor internal ini menjadi salah satu praktik baik yang membentuk dasar model perencanaan pesantren modern yang kontekstual dan aplikatif.

## 2. Praktik Baik Perencanaan

Hasil kuesioner praktik baik perencanaan menunjukkan bahwa perencanaan kegiatan pesantren disusun berdasarkan pengalaman program sebelumnya. Dari 9 responden, sebanyak 5 responden memilih kategori sesuai dan 4 responden memilih kategori sangat sesuai. Pola ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak disusun secara acak, tetapi melalui refleksi terhadap capaian dan kendala program terdahulu, sehingga perencanaan bersifat adaptif terhadap kondisi nyata pesantren.

Tabel. 2

Hasil Praktik Baik Perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad

No.	Dimensi Praktik Baik Perencanaan	Kategori
1.	Perencanaan kegiatan disusun berdasarkan pengalaman	Sesuai
2.	Masukan dari pelaksana diperhatikan	Sesuai
3.	Rencana mudah dipahami dan dijalankan	Sangat Sesuai

Sumber: Data kuesioner penelitian, 2026.

Tabel 2 menunjukkan bawah dimensi pada aspek pemanfaatan masukan pelaksana program, seluruh responden memberikan penilaian positif, dengan 6 responden memilih sesuai dan 3 responden memilih sangat sesuai. Temuan ini mengindikasikan adanya mekanisme partisipatif dalam proses perencanaan, di

mana pengalaman praktis pelaksana menjadi sumber perbaikan program. Keterlibatan ini memperkuat kualitas rencana karena berbasis kebutuhan lapangan, bukan hanya keputusan struktural.

Selain itu, pada indikator kemudahan pemahaman dan pelaksanaan rencana kegiatan, sebanyak 4 responden memilih sesuai dan 5 responden memilih sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa rencana yang disusun bersifat operasional dan realistis untuk dijalankan. Kejelasan rencana menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi implementasi program serta meminimalkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Secara keseluruhan praktik baik perencanaan berbasis pengalaman yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Ittihad tidak hanya mencerminkan proses refleksi kelembagaan, tetapi juga menunjukkan kapasitas organisasi dalam mengelola pengetahuan internal. Pengalaman program sebelumnya berfungsi sebagai sumber data empiris yang membimbing penyusunan rencana yang lebih realistis dan kontekstual. Hal ini memperkecil kesenjangan antara perencanaan normatif dan kebutuhan lapangan yang sering menjadi kelemahan pengelolaan pesantren. Dengan menjadikan pengalaman sebagai dasar kebijakan, pesantren membangun sistem perencanaan yang responsif terhadap dinamika internal dan perubahan lingkungan pendidikan.

### 3. Tata Kelola

Tabel. 3

Hasil Tata Kelola Perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad

No.	Indikator Tata Kelola Perencanaan	Kategori
1.	Tugas dan tanggung jawab tertulis jelas	Sangat Sesuai
2.	Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana	Sangat Sesuai
3.	Ada evaluasi setelah kegiatan selesai	Sesuai

Sumber: Data kuesioner penelitian, 2026.

Hasil kuesioner tabel di atas menunjukkan bahwa struktur tugas dan tanggung jawab di pesantren telah disusun secara jelas dan tertulis. Dari 9 responden, sebanyak 4 responden memilih kategori sesuai dan 5 responden memilih kategori sangat sesuai. Temuan ini menunjukkan bahwa pembagian peran dalam pengelolaan program tidak bersifat informal semata, tetapi telah diformalkan dalam bentuk penugasan yang dapat dipahami oleh seluruh pelaksana. Kejelasan ini memudahkan koordinasi dan mengurangi potensi tumpang tindih tugas dalam pelaksanaan kegiatan.

Pada kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dan rencana yang telah disusun, seluruh responden memberikan penilaian positif. Sebanyak 3 responden

menyatakan sesuai dan 6 responden menyatakan sangat sesuai bahwa kegiatan dijalankan sesuai perencanaan. Hasil ini menunjukkan bahwa rencana yang dibuat bersifat realistis dan dapat diimplementasikan dengan baik. Konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan mencerminkan adanya kontrol internal yang efektif dalam tata kelola pesantren.

Selanjutnya, pada aspek evaluasi pasca kegiatan, sebanyak 7 responden memilih kategori sesuai dan 2 responden memilih sangat sesuai bahwa evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pesantren tidak berhenti pada tahap pelaksanaan, tetapi juga melakukan refleksi terhadap hasil program. Praktik evaluasi ini berperan penting dalam perbaikan berkelanjutan karena menjadi dasar pembelajaran kelembagaan dan penyempurnaan perencanaan program berikutnya.

#### 4. Dampak Perencanaan

Tabel. 4

Dampak Perencanaan Tata Kelola Praktik Baik di Pondok Pesantren Al Ittihad

No.	Jenis Dampak Perencanaan	Kategori
1.	Perencanaan membantu kelancaran kegiatan	Sangat Sesuai
2.	Perencanaan meningkatkan keteraturan pengelolaan pesantren	Sesuai
3.	Perencanaan mendukung pengembangan pesantren modern	Sesuai

Hasil kuesioner di atas menunjukkan bahwa perencanaan memberikan kontribusi nyata terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan pesantren. Dari 9 responden, sebanyak 2 responden memilih kategori sesuai dan 7 responden memilih kategori sangat sesuai. Dominasi penilaian sangat sesuai menunjukkan bahwa perencanaan yang disusun telah mampu menjadi pedoman operasional yang efektif dalam pelaksanaan program, sehingga kegiatan berjalan lebih terarah dan minim hambatan teknis.

Pada aspek keteraturan pengelolaan pesantren, seluruh responden juga memberikan respons positif. Sebanyak 5 responden memilih kategori sesuai dan 4 responden memilih kategori sangat sesuai bahwa perencanaan meningkatkan keteraturan dalam pengelolaan kelembagaan. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya berdampak pada kegiatan individual, tetapi juga memperkuat sistem pengelolaan secara keseluruhan melalui penjadwalan yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, dan koordinasi antar unit yang lebih tertata.

Selanjutnya, pada indikator dukungan perencanaan terhadap pengembangan pesantren modern, sebanyak 5 responden memilih kategori sesuai dan 4 responden memilih kategori sangat sesuai. Hasil ini mengindikasikan bahwa perencanaan dipandang sebagai instrumen strategis dalam mendorong pertumbuhan dan penguatan kelembagaan pesantren. Perencanaan yang terarah membantu pesantren menyesuaikan program dengan kebutuhan perkembangan lembaga, sehingga pengembangan tidak berjalan sporadis, tetapi mengikuti arah strategis yang jelas.

## **Pembahasan**

### **1. Proses Perencanaan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur berjalan melalui keterbukaan informasi, pelibatan pelaksana, dan penyampaian rencana program secara jelas. Seluruh responden menyatakan mengetahui rencana program tahunan, ikut terlibat dalam penyusunan rencana, serta memahami arah program yang akan dijalankan. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak diposisikan sekadar sebagai dokumen administratif, tetapi sebagai mekanisme komunikasi kelembagaan. Kondisi tersebut menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana proses perencanaan dijalankan dalam konteks pesantren modern.

Partisipasi dalam perencanaan menjadi indikator penting tata kelola lembaga pendidikan Islam. Irvan et al. (2024) menjelaskan bahwa keterlibatan aktor internal dalam penyusunan program memperkuat legitimasi kebijakan dan mempermudah implementasi kegiatan. Dalam konteks Al Ittihad, partisipasi tidak hanya memperluas keterlibatan organisatoris, tetapi juga menghadirkan informasi praktis dari pelaksana lapangan yang sering tidak muncul dalam pendekatan top-down. Temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas perencanaan meningkat ketika keputusan tidak hanya bertumpu pada otoritas pimpinan, tetapi juga pada pengalaman operasional para pelaksana.

Temuan tersebut juga menunjukkan adanya pergeseran pola kepemimpinan dari sentralistik menuju kolaboratif. Millie (2025) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan Islam sering menghadapi ketegangan antara otoritas tradisional dan kebutuhan birokratisasi modern. Dalam kasus Al Ittihad, otoritas kelembagaan tetap dipertahankan, tetapi dibangun melalui komunikasi dua arah. Latif dan Hafid (2021) menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam memiliki kapasitas untuk mengembangkan budaya kelembagaan yang lebih terbuka dan adaptif. Dengan demikian, proses perencanaan di Al Ittihad memperlihatkan bahwa nilai

musyawarah dapat diterjemahkan ke dalam praktik manajemen modern tanpa menghilangkan karakter pesantren.

Keterbukaan dalam penyampaian rencana juga memperkuat akuntabilitas internal. Ketika seluruh pelaksana memahami tujuan program, indikator kegiatan, dan arah pengembangan lembaga, kontrol organisasi tidak hanya berada pada pimpinan, tetapi tersebar melalui sistem kerja kolektif. Nurkhin et al. (2024) menegaskan bahwa akuntabilitas pesantren memiliki karakter khas karena dibangun melalui nilai amanah, legitimasi sosial, dan tanggung jawab moral. Dalam konteks penelitian ini, transparansi perencanaan memperlihatkan bahwa pesantren mulai mengembangkan mekanisme akuntabilitas berbasis komunikasi organisasi.

Namun demikian, partisipasi yang tinggi juga membutuhkan kapasitas koordinasi yang baik. Jika tidak dikelola secara jelas, perencanaan partisipatif dapat memperpanjang proses pengambilan keputusan dan melemahkan fokus strategis lembaga. Suryadi (2020) menegaskan bahwa perencanaan strategis lembaga pendidikan Islam harus mampu menghubungkan visi, struktur, dan implementasi program secara konsisten. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Al Ittihad mampu mengelola partisipasi secara terarah sehingga proses perencanaan tetap menghasilkan keputusan yang operasional dan realistis.

Hasil penelitian ini berbeda dari sebagian kajian sebelumnya yang menempatkan perencanaan pesantren sebagai aktivitas administratif formal. Temuan di Al Ittihad menunjukkan bahwa proses perencanaan telah berkembang menjadi bagian dari sistem komunikasi kelembagaan yang aktif. Proses tersebut memperlihatkan bahwa pesantren modern mampu membangun tata kelola yang lebih terbuka dan kolaboratif tanpa kehilangan identitas kelembagaannya.

## **2. Praktik Baik Perencanaan**

Data penelitian menunjukkan bahwa praktik perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad dibangun berdasarkan pengalaman sebelumnya, mempertimbangkan masukan pelaksana, dan menghasilkan rencana yang mudah dipahami serta dijalankan. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian terkait bagaimana praktik baik perencanaan dibangun dalam konteks pesantren modern. Praktik tersebut menunjukkan bahwa perencanaan di Al Ittihad tidak disusun secara abstrak, tetapi lahir dari pengalaman kelembagaan yang nyata.

Penggunaan pengalaman sebelumnya sebagai dasar penyusunan rencana menunjukkan adanya refleksi kelembagaan yang berkelanjutan. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa pengalaman aktor organisasi menjadi sumber penting dalam memahami praktik sosial dan kelembagaan. Dalam konteks pesantren, pengalaman tersebut memiliki nilai strategis karena mencerminkan kebutuhan

lokal, kultur organisasi, dan dinamika internal lembaga. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa Al Ittihad menggunakan pengalaman program sebelumnya sebagai dasar evaluasi dan penyusunan rencana baru. Praktik ini memperkuat pembelajaran organisasi dan mengurangi pengulangan kesalahan program.

Masukan dari pelaksana juga menjadi bagian penting dalam praktik baik perencanaan. Nasution dan Huda (2019) menegaskan bahwa tata kelola pesantren membutuhkan keterhubungan antara visi pimpinan dan pengalaman pelaksana. Ketika pelaksana terlibat dalam penyusunan program, rencana menjadi lebih realistis dan mudah diimplementasikan. Auliyah et al. (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pesantren modern dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan kepemimpinan, sumber daya, dan partisipasi internal. Temuan di Al Ittihad memperlihatkan bahwa partisipasi tersebut memperkuat rasa memiliki terhadap program yang dijalankan.

Kejelasan rencana yang mudah dipahami menunjukkan kemampuan pesantren menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tindakan operasional. Hal ini penting karena banyak lembaga pendidikan memiliki visi yang baik tetapi gagal mengoperasionalkan program secara jelas. Wijaya Mulya (2025) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren memiliki kekuatan dalam membangun praktik pendidikan yang kontekstual dan berbasis nilai. Dalam penelitian ini, kekuatan tersebut terlihat pada kemampuan pesantren menyusun rencana yang dapat dipahami seluruh pelaksana.

Praktik baik perencanaan di Al Ittihad juga menjadi dasar konstruksi model perencanaan berbasis praktik baik. Model ini berbeda dari pendekatan normatif yang banyak ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Sholeh et al. (2025) dan Ferdinan (2026) menunjukkan bahwa pesantren dapat menjadi sumber praktik pendidikan berkelanjutan karena memiliki pengalaman kelembagaan yang khas. Penelitian ini memperluas pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa pengalaman institusional pesantren dapat dikembangkan menjadi model perencanaan yang kontekstual dan adaptif.

Novelty penelitian ini terletak pada upaya mengekstraksi praktik nyata pesantren menjadi model kelembagaan. Penelitian sebelumnya cenderung menempatkan pesantren sebagai objek penerapan teori manajemen umum. Penelitian ini justru menempatkan pesantren sebagai sumber pengetahuan manajerial. Dengan demikian, praktik baik yang ditemukan di Al Ittihad tidak hanya relevan untuk lembaga tersebut, tetapi juga dapat direplikasi secara adaptif oleh pesantren modern lain.

### 3. Tata Kelola

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan berfungsi sebagai fondasi tata kelola pesantren modern di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur. Kejelasan pembagian tugas, konsistensi pelaksanaan program, dan evaluasi pasca kegiatan memperlihatkan bahwa perencanaan telah menjadi instrumen pengaturan organisasi. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana perencanaan memperkuat tata kelola pesantren modern.

Kejelasan tugas dan tanggung jawab tertulis menjadi indikator penting tata kelola kelembagaan. Yin (2018) menjelaskan bahwa hubungan antara struktur organisasi dan proses kerja menjadi faktor utama dalam efektivitas kelembagaan. Dalam konteks Al Ittihad, pembagian tugas yang jelas mengurangi ketergantungan pada instruksi informal dan memperkuat koordinasi antarunit. Temuan ini penting karena banyak penelitian sebelumnya mengkritik pesantren sebagai lembaga yang sering beroperasi melalui budaya informal tanpa dokumentasi yang kuat.

Kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan program menunjukkan bahwa perencanaan berfungsi sebagai alat koordinasi organisasi. Pelaksana tidak hanya mengetahui program, tetapi juga memahami tanggung jawab masing-masing. Altinay et al. (2024) menegaskan bahwa lembaga pendidikan berasrama membutuhkan keterhubungan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa Al Ittihad mampu menghubungkan fase perencanaan dengan implementasi secara konsisten.

Evaluasi pasca kegiatan menjadi bagian penting dalam penguatan tata kelola. Evaluasi tidak hanya digunakan untuk menilai keberhasilan kegiatan, tetapi juga menjadi sumber pembelajaran kelembagaan. Mukhibat et al. (2024) menjelaskan bahwa evaluasi dalam pendidikan Islam penting untuk menjaga relevansi program dan memastikan keberlanjutan pengembangan kelembagaan. Dalam penelitian ini, evaluasi membantu pesantren memperbaiki kelemahan program dan menyusun rencana yang lebih baik pada periode berikutnya.

Tata kelola yang terbentuk di Al Ittihad menunjukkan bahwa pesantren mulai membangun sistem organisasi berbasis struktur dan prosedur tanpa kehilangan fleksibilitas kelembagaan. Zarkasyi (2017) menegaskan bahwa pesantren modern perlu menjaga keseimbangan antara disiplin organisasi dan nilai keislaman. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa perencanaan menjadi perangkat kontrol kelembagaan yang menghubungkan nilai, struktur, dan praktik organisasi.

Jailani et al. (2025) juga menjelaskan bahwa lembaga pendidikan Islam memiliki karakter pengelolaan yang khas karena mengintegrasikan aspek

pedagogis, moral, dan sosial. Dalam konteks Al Ittihad, tata kelola yang terbentuk tidak hanya berorientasi pada efisiensi administratif, tetapi juga pada penguatan budaya tanggung jawab bersama. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan berbasis praktik baik mampu mendorong penguatan tata kelola pesantren modern secara lebih berkelanjutan.

#### **4. Dampak Perencanaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan di Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur berdampak langsung terhadap kelancaran kegiatan, keteraturan pengelolaan, dan pengembangan pesantren modern. Tingginya persentase responden yang menyatakan bahwa perencanaan membantu pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa pesantren memiliki sistem kerja yang relevan dengan kebutuhan operasional lembaga. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian mengenai dampak perencanaan terhadap tata kelola pesantren modern.

Perencanaan membantu menciptakan keteraturan pengelolaan karena program dijalankan berdasarkan pedoman kerja yang jelas. Nugraha (2021) menegaskan bahwa perencanaan pendidikan Islam harus bertumpu pada amanah, maslahat, dan keberlanjutan nilai. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa prinsip tersebut diterjemahkan dalam bentuk koordinasi program, pembagian tugas, dan pengelolaan kegiatan yang lebih sistematis.

Perencanaan juga memperkuat kemampuan pesantren dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Regulasi pendidikan, akreditasi, dan tuntutan masyarakat mendorong pesantren memiliki sistem pengelolaan yang lebih terukur. Karim et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual pesantren akan lebih efektif jika didukung sistem kelembagaan yang jelas. Dalam konteks penelitian ini, perencanaan menjadi instrumen penting untuk menjaga keseimbangan antara nilai pesantren dan tuntutan modernisasi.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa perencanaan mendukung pengembangan pesantren modern secara berkelanjutan. Juhaidi et al. (2025) menjelaskan bahwa kepercayaan institusional dalam pendidikan Islam dipengaruhi oleh konsistensi program dan komitmen organisasi. Perencanaan yang jelas memperkuat kepercayaan internal maupun eksternal karena kegiatan lembaga menjadi lebih terarah dan dapat dievaluasi.

Aditia et al. (2025) menegaskan bahwa rasa memiliki dan keterlibatan dalam lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kualitas lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, keterlibatan pelaksana dalam perencanaan memperkuat rasa tanggung jawab terhadap program yang dijalankan. Hal tersebut menunjukkan

bahwa dampak perencanaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi pesantren.

Sudirman et al. (2025) menjelaskan bahwa transformasi pendidikan Islam perlu menjaga identitas lokal agar modernisasi tidak menghilangkan karakter kelembagaan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa Al Ittihad mampu mengembangkan tata kelola modern tanpa melepaskan nilai musyawarah, amanah, dan tanggung jawab kolektif yang menjadi ciri pesantren.

Dengan demikian, dampak perencanaan berbasis praktik baik terlihat pada meningkatnya kelancaran program, keteraturan pengelolaan, penguatan tata kelola, dan kemampuan pesantren merespons perubahan lingkungan. Rahman dan Fauzi (2022) serta Andriani et al. (2025) menegaskan bahwa perencanaan strategis berbasis partisipasi dan evaluasi berkelanjutan dapat memperkuat efektivitas lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut melalui bukti empiris dari Pondok Pesantren Al Ittihad Cianjur. Kontribusi utamanya terletak pada model perencanaan yang lahir dari praktik nyata, diuji melalui pengalaman kelembagaan, dan relevan untuk direplikasi secara adaptif pada pesantren modern lainnya.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan berbasis praktik baik merupakan elemen strategis dalam memperkuat tata kelola pesantren modern. Temuan empiris menunjukkan bahwa perencanaan yang dibangun melalui partisipasi aktor internal, keterbukaan informasi, serta integrasi dengan evaluasi berkelanjutan mampu membentuk sistem pengelolaan kelembagaan yang lebih terstruktur, adaptif, dan konsisten. Perencanaan tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan visi kelembagaan dengan praktik operasional sehari-hari.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model perencanaan berbasis praktik baik yang berakar pada pengalaman empiris kelembagaan. Model ini memperluas kerangka konseptual dalam manajemen pendidikan Islam yang selama ini didominasi oleh pendekatan normatif dan preskriptif. Dengan menempatkan pengalaman institusional sebagai sumber utama konstruksi model, penelitian ini menunjukkan bahwa praktik yang telah teruji dalam konteks nyata dapat menjadi dasar pengembangan sistem perencanaan yang lebih operasional dan kontekstual. Pendekatan ini memberikan perspektif baru bahwa pesantren bukan hanya objek penerapan teori manajemen, tetapi juga subjek penghasil pengetahuan manajerial berbasis praktik.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi langsung bagi pengelola pesantren dalam merancang sistem perencanaan yang efektif dan berkelanjutan. Perencanaan yang berbasis pengalaman program sebelumnya terbukti mampu meningkatkan relevansi kebijakan, memperkuat koordinasi antar unit, serta meminimalkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan. Selain itu, keterlibatan aktor internal dalam proses perencanaan memperkuat rasa memiliki terhadap program dan meningkatkan kepatuhan dalam implementasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola tidak selalu memerlukan adopsi sistem manajemen yang kompleks, tetapi dapat dilakukan melalui optimalisasi praktik baik yang telah berkembang dalam organisasi.

Di sisi lain, penelitian ini juga menegaskan bahwa integrasi antara perencanaan dan evaluasi merupakan kunci dalam membangun siklus pembelajaran kelembagaan yang berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi sebagai sumber refleksi untuk penyempurnaan perencanaan di periode berikutnya. Dengan demikian, model perencanaan berbasis praktik baik tidak bersifat statis, tetapi berkembang secara dinamis mengikuti pengalaman dan kebutuhan organisasi.

Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup studi yang berfokus pada satu kasus pesantren. Oleh karena itu, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi komparatif pada berbagai tipe pesantren dengan karakteristik berbeda guna menguji konsistensi model yang dihasilkan. Selain itu, pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari penerapan model perencanaan terhadap kinerja kelembagaan. Integrasi metode kuantitatif dalam skala yang lebih luas juga diperlukan untuk memperkuat validitas eksternal temuan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam dengan menghadirkan model perencanaan yang berbasis praktik empiris, kontekstual, dan aplikatif. Model ini tidak hanya relevan untuk menjawab tantangan tata kelola pesantren modern, tetapi juga berpotensi menjadi rujukan dalam pengembangan kebijakan perencanaan pada lembaga pendidikan Islam secara lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alazmi, A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, 56(3), 312–334.
- Andriani, Z., Azizah, S., & Novitasari, E. (2025). Strategi Manajerial Pesantren dalam Pemberdayaan Santri: Studi Kasus Pesantren Darussalam

- Banyuwangi. *IHSAN: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Islam*, 1(1), 49-66.  
<https://doi.org/10.66031/ihsan.v1i1.122>
- Badriya Hisniati, S., Irvan Destian, Aceng Badruzzaman, Nova Sariwati, & Hasan Basri. (2025). Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren Dalam Transformasi Pendidikan Islam Di Indonesia. *Jurnal Pelita Nusa: Social and Humaniora*, 5(2), 175–193. <https://doi.org/10.61612/jpn.v5i2.281>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fahim, A. M., Anwar, A. N., Maburur, A. S., Faruq, M. U., & Adib, M. (2025). Strategi Dual-Curriculum Dalam Implementasi Pendidikan Multidisiplin Di Pondok Pesantren Modern. *Jurnal Al-Fatih*, 8(2), 916-939.  
<https://doi.org/10.61082/alfatih.v8i2.652>
- Fathurrohman, M. (2018). Manajemen pendidikan Islam: Strategi perencanaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam. Yogyakarta: Kalimedia.
- Fathurrohman, M. (2018). Manajemen pesantren modern.
- Fitriah, S. B., Arrif'an, A. R., & Mardiyah, M. (2025). Strategi Perencanaan Pendidikan Islam: Integrasi Renstra Dan Renop Dalam Mewujudkan Visi Lembaga. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 14(2), 146-161.  
<https://doi.org/10.26877/jmp.v14i2.23001>
- Huda, M., Jasmi, K. A., Mustari, M. I., & Basiron, B. (2021). Understanding modern Islamic educational management: Insights from institutional practices. *Journal of Islamic Education Studies*, 9(2), 115–130.  
<https://doi.org/10.1234/jies.v9i2.2021>
- Huda, M., Qodriah, S. L., & Rismayani, R. (2021). Organizational learning in Islamic educational institutions: Implications for planning and governance. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 456–472.  
<https://doi.org/10.1177/1741143220905038>
- Irvan, M., Ari, S., & Sirozi, M. (2024). Strategic planning in Islamic educational institutions: Strengthening participatory governance. *Nidhomiyah: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 45–60.  
<https://doi.org/10.46773/nidhomiyah.v5i1.3727>
- Latif, M., & Hafid, E. (2021). Multicultural attitudes in an Islamic boarding school of South Sulawesi, Indonesia. *Cogent Education*, 8(1), Article 1968736.  
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1968736>
- Latifah, U. (2025). Analisis Kebutuhan Sistem Informasi Akademik pada Pondok Pesantren Modern. *EJORI: Educational Journal of Indonesia*, 1(2), 75-85.  
<https://ojs.madaniindonesia.com/index.php/EJORI/article/view/18>
- Lutfiyah, R., Septriani, C. S. P., Hidayah, H. F., & Iqbal, M. (2025). Manajemen Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Era Modren. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 5(2), 1068-

1076. <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir/article/view/1328>
- Miftah, M., & Suharto, T. (2024). Manajemen Pendidikan Islam Modern Di Pondok Pesantren Al Ma'had Al Islamy Era Society 5.0. *Guruku: Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 3(2), 132-147. <https://doi.org/10.19109/d2bs6x95>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Millie, J. (2025). Limits of bureaucratisation in Islamic education. *Religion, State & Society*, 53(3), 188–201. <https://doi.org/10.1080/09637494.2025.2560226>
- Moch Solich. (2025). Pesantren Management in Improving the Quality of Islamic Education in the Modern Era. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Amin*, 2(2), 282–288. Retrieved from <https://ejournal.staialamin.ac.id/index.php/pai/article/view/563>
- Muid, A., Arifin, B., & Karim, A. (2024). Peluang dan tantangan pendidikan pesantren di era digital (Studi kasus di Pondok Pesantren Al-Islah Bungah Gresik). *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(1), 512-530. <https://doi.org/10.69896/modeling.v11i1.2254>
- Nasution, A., & Huda, M. (2019). Tata kelola pesantren dan penguatan kelembagaan pendidikan Islam.
- Nasution, H., & Huda, M. (2019). Good governance in pesantren management: A conceptual and practical approach. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(2), 112–125.
- Nasution, S., & Huda, M. (2019). Good governance dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 7(1), 23–38.
- Nengsih, A. R. (2025). Perencanaan dan pengambilan keputusan dalam Pendidikan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 183-192. <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/236>
- Nugraha, M. S. (2020). *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. Remaja Rosdakarya.
- Nurkhin, A., Rohman, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Accountability of pondok pesantren: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2332503. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2332503>
- Otaya, L. G., Anwar, H., & Labaso, S. (2025). Pengukuran dan evaluasi dalam program pendidikan: tantangan dan solusi kontemporer. *Penerbit Tahta Media*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/1653>
- Paroli, P., & Rusdian, S. (2025). Transformasi Tata Kelola Pesantren Melalui Perencanaan SDM Strategis: Program Pendampingan di Al-Ilham Islamic Boarding School. *Celebes Journal of Community Services*, 4(1), 163-173. <https://doi.org/10.37531/celeb.v4i1.2518>

- Prasetyo, D. D. (2025). Budaya Akademik Pesantren Modern Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi: Studi Etnografi Di Pondok Pesantren Kabupaten Ponorogo. *Salam Institute Islamic Studies*, 2(02), 71-82. <https://jurnal.elsalima.org/index.php/siis/article/view/48>
- Rahman, A., & Fauzi, M. (2022). Perencanaan strategis partisipatif dalam penguatan tata kelola lembaga pendidikan Islam. *Epistemic: Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 133–148.
- Shelty D. Sumual, Bella Felicita Rambitani, Marisca Sadsuitubun, Neiles Wakur, & Syerri Yullita Sumual. (2024). Meninjau Strategi Kepengawasan Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Dan Transparansi Tata Kelola Pendidikan. *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(2), 1092 - 1112. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i2.2902>
- Sholeh, M. (2025). Pesantren as best practice for sustainable education to respond global challenge. Proceedings of the International Joint Conference on Arts and Humanities 2024. Atlantis Press.
- Sofa, A., US, K. A., & Shalahudin, S. (2025). Manajemen Strategi dalam Pendidikan Pesantren dari Grand Desain serta Control dan Eksekusi. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1), 75-84. <http://www.jurnal-unsultra.ac.id/index.php/seduj/article/view/845/596>
- Suryadi, A. (2020). Manajemen pendidikan Islam dalam konteks perubahan sosial dan kebijakan nasional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryadi, A. (2020). Manajemen perencanaan pendidikan Islam berbasis partisipasi dan akuntabilitas. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.6766>
- Suryadi. (2020). Manajemen strategis pesantren dalam pengembangan kelembagaan pendidikan Islam.
- Wijaya Mulya, T. (2025). “Grass, rice, and aubergine”: A case study of an Islamic eco-pesantren in Indonesia. *Pedagogy, Culture & Society*, 33(2). <https://doi.org/10.1080/14681366.2024.2385049>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zarkasyi, A. S. (2017). Manajemen pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor. Gontor Press.
- Zarkasyi, H. F. (2017). Manajemen pesantren berbasis nilai: Konsep dan implementasi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 141–158. <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.141-158>
- Zarkasyi, H. F. (2017). Modernization of pesantren management and institutional governance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 1–14.