



# OPTIMALISASI MANAJERIAL SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN STRATEGI KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN PESANTREN: STUDI PENGABDIAN MASYARAKAT DI PESANTREN AR-RAUDLATUL HASANAH 2 LUMUT TAPANULI TENGAH

Abdul Aziz Sebayang<sup>1</sup>, Suwandi<sup>2</sup>, Arridha Harahap<sup>3</sup>, Arida Salsabillah<sup>4</sup>, Alpi Kurnia Ningsih<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3,4,5</sup> STIT Ar-Raudlatul Hasanah, Medan, Indonesia

Email: [abdulazizsebayang@stit-rh.ac.id](mailto:abdulazizsebayang@stit-rh.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.639>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 5 June 2025  
Final Revised: 10 June 2025  
Accepted: 19 June 2025  
Published: 27 June 2025

### Keywords:

Islamic Boarding School  
HR Management  
Productive Waqf  
Institutional Transformation  
Islamic Education FGD



## ABSTRACT

Islamic education will stagnate if its human resources are unable to answer the challenges of the times through innovation and scientific renewal. Therefore, strengthening the capacity of human resources in Islamic boarding schools needs to be a sustainable and systematic strategic agenda. Islamic boarding schools are Islamic educational institutions that have a strategic role in shaping character, leadership, and strengthening Islamic values. However, in facing the challenges of globalization, Islamic boarding schools are required to improve their institutional management capacity, especially in terms of human resources (HR) and finance. This study aims to explore strategies for strengthening HR management and optimizing the management of productive waqf at Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut Islamic Boarding School through a participatory approach in the form of a forum group discussion (FGD). The results of the thematic analysis showed three main findings: the need for managerial training based on Islamic boarding school values, the importance of professionalizing waqf asset management, and the urgency of technology integration in financial governance. This activity also shows that the participatory approach is effective in building collective awareness and commitment to contextual and sustainable institutional transformation.

## ABSTRAK

Pendidikan Islam akan mengalami stagnasi jika SDM-nya tidak mampu menjawab tantangan zaman melalui inovasi dan pembaruan keilmuan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM di pesantren perlu menjadi agenda strategis yang berkelanjutan dan sistematis. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, kepemimpinan, dan penguatan nilai keislaman. Namun, dalam menghadapi tantangan globalisasi, pesantren dituntut untuk meningkatkan kapasitas manajemen kelembagaan, khususnya dalam aspek sumber daya manusia (SDM) dan keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi penguatan manajemen SDM dan optimalisasi pengelolaan wakaf produktif di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut melalui pendekatan partisipatoris dalam bentuk forum group discussion (FGD). Hasil analisis tematik menunjukkan tiga temuan utama: perlunya pelatihan manajerial berbasis nilai kepesantrenan, pentingnya profesionalisasi pengelolaan aset wakaf, dan urgensi integrasi teknologi dalam tata kelola keuangan. Kegiatan ini juga menunjukkan bahwa pendekatan partisipatoris efektif dalam membangun kesadaran dan komitmen kolektif terhadap transformasi kelembagaan yang kontekstual dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Pondok Pesantren, Manajemen SDM, Wakaf Produktif, Transformasi Kelembagaan, FGD Pendidikan Islam

## PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua dan paling berakar dalam tradisi keilmuan Islam Nusantara. Perannya tidak hanya terbatas pada pendidikan agama, tetapi juga dalam membangun karakter dan jiwa kepemimpinan santri. Namun, dalam menghadapi tantangan globalisasi, pesantren diharapkan mampu mengelola dirinya secara profesional dan mandiri, termasuk dalam aspek manajemen sumber daya manusia (SDM) dan strategi keuangan (Ashari et al., 2017). Tantangan ini memunculkan kebutuhan akan model manajemen yang adaptif terhadap perkembangan zaman, tanpa melepaskan jati diri kepesantrenannya.

Menurut Deming (1994), lembaga yang ingin bertahan dan berkembang harus memahami prinsip "sistem pengetahuan mendalam", yang meliputi pemahaman sistem, variasi, psikologi organisasi, dan epistemologi. Prinsip ini relevan dalam konteks manajemen pesantren, yang memerlukan integrasi antara nilai tradisional dan sistem manajerial modern. Lebih lanjut, Hanushek (2011) menekankan bahwa kualitas guru adalah determinan utama dalam pencapaian hasil pendidikan. Dalam hal ini, pesantren perlu memastikan bahwa SDM-nya tidak hanya memiliki kompetensi religius, tetapi juga profesionalisme manajerial. Dalam upaya penguatan manajemen kelembagaan, pesantren memerlukan pendekatan yang bersifat integratif antara nilai-nilai tradisional dan tuntutan sistem modern. Hal ini mencakup perencanaan strategis yang berorientasi pada hasil jangka panjang dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Menurut Rivai dan Sagala (2009), manajemen pendidikan yang efektif harus mampu mengidentifikasi kebutuhan institusi secara menyeluruh serta merancang strategi berbasis potensi internal yang dimiliki. Pesantren yang ingin mandiri secara kelembagaan perlu memulai transformasi dari dalam, dimulai dengan penguatan struktur manajerial yang berbasis kompetensi.

Lebih jauh lagi, aspek tata kelola keuangan dalam pesantren menjadi isu sentral dalam mendorong keberlanjutan program pendidikan. Sumber pendanaan pesantren yang masih bergantung pada iuran santri dan donasi bersifat fluktuatif membuat pesantren rentan terhadap krisis keuangan. Dalam hal ini, pemanfaatan aset wakaf produktif menjadi solusi yang strategis. Seperti yang disampaikan oleh Karim (2007), optimalisasi wakaf sebagai instrumen ekonomi Islam dapat memperkuat kemandirian lembaga sosial-keagamaan jika dikelola secara profesional dan terukur. Oleh karena itu, transformasi pengelolaan keuangan pesantren perlu diarahkan pada sistem wakaf produktif yang berbasis teknologi dan transparansi.

Selain manajemen dan keuangan, aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi penting dalam transformasi kelembagaan pesantren. Guru dan tenaga kependidikan bukan hanya pengajar, tetapi juga agen perubahan dalam membangun kualitas institusi. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pengembangan SDM harus mencakup kompetensi pedagogik, kepemimpinan, serta keterampilan digital. Menurut Muhaimin (2012), pendidikan Islam akan mengalami stagnasi jika SDM-nya tidak mampu menjawab tantangan zaman melalui inovasi dan pembaruan keilmuan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM di pesantren perlu menjadi agenda strategis yang berkelanjutan dan sistematis.

Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut, sebagai cabang dari lembaga induk yang telah mapan di Medan, menghadapi tantangan khas pesantren baru: terbatasnya sumber daya, pengelolaan keuangan yang masih tradisional, serta keterbatasan dalam pengembangan kapasitas pendidik. Oleh karena itu, pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat oleh dosen STIT Ar-Raudlatul Hasanah Medan bertujuan membantu

lembaga ini mengoptimalkan manajemen SDM dan strategi keuangan melalui pendekatan FGD interaktif dan partisipatif.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan partisipatoris dalam bentuk FGD secara daring. Kegiatan ini dilaksanakan pada 28 April 2025 melalui platform Zoom dan diikuti oleh 35 peserta, yang terdiri dari guru dan pengurus pesantren yang sebagian besar juga merupakan mahasiswa STIT Ar-Raudlatul Hasanah Medan. Metode FGD dipilih karena sesuai untuk menggali pendapat, pemahaman, serta partisipasi aktif dari peserta dalam suasana kolaboratif (Krueger & Casey, 2015). Pendekatan ini memperkuat partisipasi komunitas pesantren dalam menghasilkan solusi berbasis konteks lokal, sebagaimana dijelaskan dalam studi Denzin & Lincoln (2018) mengenai metode penelitian kualitatif interpretatif.

Para narasumber berasal dari tiga bidang keilmuan, yakni Psikologi Pendidikan, Manajemen Pendidikan, dan Ekonomi Islam. Proses pelaksanaan dimulai dengan koordinasi administratif, penyusunan materi, dan publikasi kegiatan. Selama kegiatan, peserta aktif berdiskusi mengenai potensi pengembangan wakaf produktif, penguatan kapasitas guru, serta pentingnya pembaruan manajerial dalam konteks kepesantrenan. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi tangkapan layar, dan presensi Google Form. Teknik analisis dilakukan melalui pendekatan naratif dan tematik, sebagaimana dijelaskan dalam karya Braun dan Clarke (2006) yang menekankan pada penggalian tema dalam penelitian kualitatif pendidikan Islam.

### **Partisipan**

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 35 orang, terdiri dari pengurus pesantren, guru, dan mahasiswa STIT Ar-Raudlatul Hasanah Medan yang juga berperan sebagai pendidik di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut. Karakteristik partisipan yang heterogen dari sisi peran dan latar belakang pendidikan memberikan dinamika tersendiri dalam diskusi, memungkinkan terbentuknya sudut pandang yang beragam namun kontekstual terhadap persoalan pengelolaan SDM dan strategi keuangan pesantren. Keterlibatan aktif partisipan dalam proses FGD mencerminkan prinsip partisipatif dalam penelitian kualitatif, yang menurut Creswell dan Poth (2018), menjadi kekuatan utama dalam menggali data yang bersifat reflektif dan emik, khususnya dalam studi komunitas pendidikan Islam.

### **Instrumen dan Prosedur**

Instrumen utama dalam kegiatan ini adalah pedoman FGD yang dirancang untuk mengarahkan diskusi pada tiga topik utama: penguatan kapasitas SDM pesantren, optimalisasi aset wakaf, dan integrasi teknologi dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, instrumen tambahan berupa formulir presensi online dan dokumentasi visual (screenshot Zoom) digunakan untuk mendukung validitas data partisipasi. Prosedur pelaksanaan dimulai dengan koordinasi internal tim pelaksana, pengiriman undangan resmi, penyusunan materi oleh narasumber, dan pelaksanaan FGD secara daring. Seperti dijelaskan oleh Yin (2016), prosedur sistematis dalam pengumpulan dan pengorganisasian data sangat penting untuk menjamin reliabilitas dalam penelitian kualitatif.

## Analisis Data

Analisis data dilakukan secara naratif dan tematik menggunakan pendekatan enam langkah tematik dari Braun dan Clarke (2006): (1) mengenal data, (2) membuat kode awal, (3) mencari tema, (4) meninjau tema, (5) mendefinisikan dan menamai tema, serta (6) menyusun laporan akhir. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola penting dari diskusi yang terjadi selama FGD, terutama yang berkaitan dengan strategi manajemen SDM dan pengelolaan keuangan wakaf. Dalam konteks penelitian kepesantrenan, pendekatan ini relevan untuk menangkap dinamika sosial dan nilai-nilai lokal yang tidak dapat dipisahkan dari kultur lembaga pesantren (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

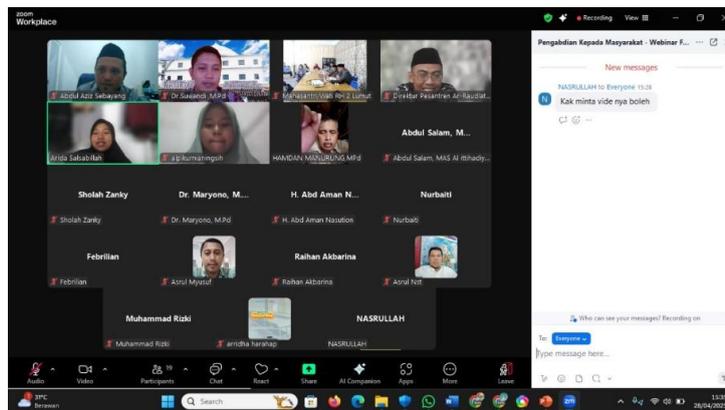
### Hasil

#### Deskripsi Pelaksanaan

Kegiatan FGD yang melibatkan 35 partisipan berhasil mengungkap beberapa temuan penting terkait dengan optimalisasi manajemen sumber daya manusia dan strategi keuangan di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut. Heterogenitas partisipan dari kalangan pengurus, guru, dan mahasiswa-pendidik menghadirkan diskusi yang dinamis dan konstruktif.

Gambar 1

Screenshoot layar zoom meeting peserta pada webinar PKM Forum Group Discussion



Gambar 2

Screenshoot daftar kehadiran peserta pada webinar PKM Forum Group Discussion

No	Full Name	Email Address	Phone Number	Address	Occupation	Registration Status	Registration Code	Registration Link	Registration Status
1	LiL Indrah	li.l.indrah@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah Lumut	Guru pengantar	Peserta aktif	104L3094K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1">https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1</a>	Document successfully
2	Kiky Anjka	kikyanjka@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah Lumut	Guru	Peserta aktif	103T118m4K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/103T118m4K020K1">https://us02.zoom.us/j/103T118m4K020K1</a>	Document successfully
3	Dr. Maryono, S.TM, M.Pd	maryonoma07@gmail.com		STIS MACELANG	Dosen	Peserta aktif	1_855P9y0L4020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/1_855P9y0L4020K1">https://us02.zoom.us/j/1_855P9y0L4020K1</a>	Document successfully
4	Hortik Saragata, S.Pd	ortika@gmail.com		Kast Pondsikan		Peserta aktif	16W0Q020V020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1">https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1</a>	Document successfully
5	Nur Hidayat Lubis	nurhidayat@gmail.com		Kast Pondsikan		Peserta aktif	104L3094K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1">https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1</a>	Document successfully
6	Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut	ar-raudlatulhasanah2lumut@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut	Bapak/ibu (mahasiswa/Alumni)	Peserta aktif	148W004H01020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1">https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1</a>	Document successfully
7	Rahmad Nur Hidayat Lubis	rahmadnurhidayat@gmail.com		Bantabab		Peserta aktif	19AC08m0h01170K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/19AC08m0h01170K1">https://us02.zoom.us/j/19AC08m0h01170K1</a>	Document successfully
8	Muhammad Rota	m.rotad@gmail.com		Guru		Peserta aktif	108M8P7020V020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/108M8P7020V020K1">https://us02.zoom.us/j/108M8P7020V020K1</a>	Document successfully
9	Roni Rida Izza	ronirida@gmail.com		Guru		Peserta aktif	16W0Q020V020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1">https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1</a>	Document successfully
10	Maryono, M.Pd	maryonoma07@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut Tapanuli Tengah		Peserta aktif	103T118m4K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/103T118m4K020K1">https://us02.zoom.us/j/103T118m4K020K1</a>	Document successfully
11	Kiky Anjka	kikyanjka@gmail.com		Guru		Peserta aktif	103P020V018-001	<a href="https://us02.zoom.us/j/103P020V018-001">https://us02.zoom.us/j/103P020V018-001</a>	Document successfully
12	Dr. Maryono, S.TM, M.Pd	maryonoma07@gmail.com		Guru		Peserta aktif	176180Y0L0K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/176180Y0L0K020K1">https://us02.zoom.us/j/176180Y0L0K020K1</a>	Document successfully
13	Dr. Maryono, S.TM, M.Pd	maryonoma07@gmail.com		KEPALA UPT PEPERUSAHAAN		Peserta aktif	14L3094K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/14L3094K020K1">https://us02.zoom.us/j/14L3094K020K1</a>	Document successfully
14	Nur Hidayat Lubis	nurhidayat@gmail.com		Guru		Peserta aktif	158A4P0W0F020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/158A4P0W0F020K1">https://us02.zoom.us/j/158A4P0W0F020K1</a>	Document successfully
15	Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut	ar-raudlatulhasanah2lumut@gmail.com		Guru		Peserta aktif	16W0Q020V020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1">https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1</a>	Document successfully
16	Abdul Aziz Sebayang, M.Pd	abulazizsebayang@gmail.com		Sekeloa Prodi MPI STT PA	Narasumber	Peserta aktif	1_204T019A020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/1_204T019A020K1">https://us02.zoom.us/j/1_204T019A020K1</a>	Document successfully
17	Dr. H. Abd Aman Nasution	dr.h.abdaman@gmail.com		Majelis Pengasah		Peserta aktif	17W040T0200000	<a href="https://us02.zoom.us/j/17W040T0200000">https://us02.zoom.us/j/17W040T0200000</a>	Document successfully
18	Alpi Kurnia Tengah	alpi.kurnia@gmail.com		Bidang Keselamatan, bag. Logistik dan guru d	Master of Ceremony (MC)	Peserta aktif	13084840200000	<a href="https://us02.zoom.us/j/13084840200000">https://us02.zoom.us/j/13084840200000</a>	Document successfully
19	Nurhikmah, S.Pd	nurhikmah@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut		Peserta aktif	104L3094K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1">https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1</a>	Document successfully
20	Maryono, M.Pd	maryonoma07@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut		Peserta aktif	103P020V018-001	<a href="https://us02.zoom.us/j/103P020V018-001">https://us02.zoom.us/j/103P020V018-001</a>	Document successfully
21	Kiky Anjka	kikyanjka@gmail.com		Guru		Peserta aktif	103A4840200000	<a href="https://us02.zoom.us/j/103A4840200000">https://us02.zoom.us/j/103A4840200000</a>	Document successfully
22	Muhammad Rota	m.rotad@gmail.com		Guru		Peserta aktif	104L3094K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1">https://us02.zoom.us/j/104L3094K020K1</a>	Document successfully
23	Muhammad Habb Khairani, S.Pd	habbkhairani@gmail.com		Ar-Raudlatul Hasanah 2 Lumut		Peserta aktif	16W0Q020V020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1">https://us02.zoom.us/j/16W0Q020V020K1</a>	Document successfully
24	Muhammad Idris, Lektor, DANKU LC	muhammadidris@gmail.com		Kast Pengasahan		Peserta aktif	148W004H01020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1">https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1</a>	Document successfully
25	Umi Rubani, S.Pd	umirubani@gmail.com		Guru		Peserta aktif	148W004H01020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1">https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1</a>	Document successfully
26	Thyaqinda Nur	thyaqindanur@gmail.com		Kast Pengasahan		Peserta aktif	148W004H01020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1">https://us02.zoom.us/j/148W004H01020K1</a>	Document successfully
27	Abdul Kadir Domo, Lc	abdulkadir@gmail.com		Kartini MA		Peserta aktif	176180Y0L0K020K1	<a href="https://us02.zoom.us/j/176180Y0L0K020K1">https://us02.zoom.us/j/176180Y0L0K020K1</a>	Document successfully

## **Analisis pelaksanaan**

Terdapat tiga tema utama yang muncul dari proses analisis tematik, yaitu (1) kebutuhan penguatan kapasitas SDM berbasis profesionalisme dan nilai-nilai pesantren, (2) potensi aset wakaf produktif sebagai sumber daya keuangan strategis, dan (3) tantangan integrasi teknologi dalam sistem pengelolaan keuangan pesantren. Pertama, peserta menyadari bahwa sebagian besar tenaga pendidik di pesantren belum memiliki pelatihan manajerial yang memadai, terutama dalam bidang perencanaan pendidikan, pengelolaan kurikulum, serta manajemen konflik dan kepemimpinan. Sebagian besar guru masih mengandalkan pengalaman informal dalam menjalankan tugasnya, tanpa sistem pembinaan yang terstruktur. Hal ini menimbulkan kebutuhan mendesak akan pelatihan berbasis kompetensi manajerial yang tetap mengakar pada nilai-nilai kepesantrenan.

Kedua, topik mengenai optimalisasi aset wakaf memunculkan diskusi kritis seputar kurangnya pemetaan aset wakaf dan minimnya strategi pengelolaan yang berorientasi pada hasil. Banyak partisipan mengakui bahwa aset wakaf seperti lahan atau bangunan masih belum dikelola secara produktif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun wakaf memiliki potensi besar sebagai sumber pembiayaan pendidikan, tantangan dalam hal legalitas, manajemen, dan kompetensi pengelola menjadi penghambat utama.

Ketiga, integrasi teknologi dalam manajemen keuangan juga menjadi tema signifikan yang diangkat. Peserta menyampaikan bahwa pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual, dengan minimnya penggunaan aplikasi keuangan atau sistem informasi manajemen. Akibatnya, transparansi dan akuntabilitas keuangan masih menjadi tantangan. Peserta menyarankan perlunya pelatihan dan pendampingan dalam penggunaan teknologi informasi agar sistem keuangan pesantren menjadi lebih tertib, efisien, dan berorientasi jangka panjang.

Secara umum, kegiatan FGD memberikan dampak positif dalam meningkatkan kesadaran kolektif dan motivasi partisipan untuk melakukan transformasi kelembagaan secara bertahap. Adanya keterlibatan aktif dan refleksi mendalam dari peserta menunjukkan bahwa pendekatan partisipatoris dalam penelitian ini efektif dalam menggali permasalahan dan alternatif solusi secara kontekstual. Hal ini sejalan dengan prinsip penelitian pendidikan Islam berbasis komunitas sebagaimana dikemukakan oleh Creswell dan Poth (2018), bahwa keterlibatan aktif komunitas adalah kunci dalam menghasilkan pengetahuan yang relevan dan aplikatif bagi perubahan sosial.

## **Pembahasan**

Temuan pertama menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap penguatan kapasitas SDM di lingkungan pesantren tidak hanya menyangkut peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga keterampilan manajerial berbasis nilai-nilai keislaman. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong (2010), yang menekankan bahwa pengembangan SDM harus mencakup pelatihan yang sistematis dan terarah, khususnya dalam organisasi pendidikan yang kompleks seperti pesantren. Dalam konteks kepesantrenan, pelatihan ini harus tetap berpijak pada etos tradisi dan spiritualitas, agar proses transformasi tetap menjaga jati diri kelembagaan.

Diskusi tentang pengelolaan aset wakaf juga mencerminkan urgensi untuk mereformasi tata kelola wakaf secara profesional. Wakaf, jika dikelola dengan strategi produktif, dapat menjadi sumber pendanaan jangka panjang bagi pendidikan pesantren. Hal ini didukung oleh penelitian dari Cizakca (2011), yang menyatakan bahwa institusi wakaf dalam sejarah Islam merupakan pilar utama dalam menopang pendidikan dan layanan

sosial. Namun, tantangan seperti keterbatasan regulasi, minimnya pemahaman administratif, serta absennya pembinaan teknis menghambat potensi tersebut untuk berkembang secara optimal.

Masalah ketiga berkaitan dengan integrasi teknologi dalam pengelolaan keuangan pesantren. Minimnya penggunaan sistem informasi akuntansi menyebabkan lemahnya transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen keuangan. Hal ini menunjukkan pentingnya digitalisasi sebagai bagian dari transformasi kelembagaan. Guillén-Gamez et al. (2021) menekankan bahwa penguasaan teknologi oleh pendidik dan pengelola menjadi syarat mutlak dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas tata kelola lembaga pendidikan di era digital. Di pesantren, digitalisasi keuangan juga dapat membantu pencatatan wakaf, pembayaran santri, hingga pelaporan kepada stakeholder secara real time dan transparan.

Kegiatan FGD terbukti mampu mendorong partisipasi aktif dan menyadarkan komunitas pesantren tentang perlunya pembaruan manajerial yang tetap berbasis nilai. Ini mendukung pandangan Freire (1970) tentang pendidikan sebagai proses pembebasan, di mana komunitas menjadi subjek perubahan melalui dialog yang reflektif. Dalam hal ini, metode partisipatif seperti FGD berperan penting dalam menciptakan ruang dialog yang produktif, sehingga komunitas pesantren tidak hanya menjadi objek pelatihan, tetapi juga aktor utama dalam perumusan strategi kelembagaan.

Akhirnya, hasil penelitian ini memperkuat pentingnya sinergi antara institusi pendidikan tinggi Islam dengan pesantren. Perguruan tinggi dapat berperan sebagai pendamping transformasi, dengan menyediakan sumber daya keilmuan, pelatihan, dan inovasi kebijakan yang adaptif terhadap realitas lokal. Kolaborasi ini sejalan dengan gagasan Boyer (1990) tentang *scholarship of engagement*, yang menekankan pentingnya keterlibatan akademisi dalam menyelesaikan persoalan sosial dan kelembagaan secara nyata. Dengan demikian, transformasi manajemen pesantren dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berbasis kebutuhan lapangan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan manajemen kelembagaan pesantren memerlukan pendekatan terintegrasi yang mencakup peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi aset wakaf produktif, dan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan keuangan. Temuan dari kegiatan FGD menunjukkan bahwa partisipan menyadari perlunya transformasi manajerial yang tetap berlandaskan pada nilai-nilai tradisi pesantren. Melalui pendekatan partisipatoris, kegiatan ini berhasil membangun kesadaran kolektif dan merumuskan strategi kontekstual yang relevan bagi keberlanjutan pesantren.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi dan jumlah partisipan yang hanya berasal dari satu pesantren dan institusi pendidikan tinggi terkait. Selain itu, pelaksanaan FGD dilakukan secara daring, yang mungkin membatasi kedalaman interaksi dan penggalan data reflektif dari peserta. Aspek lain yang belum sepenuhnya terungkap adalah pengaruh jangka panjang dari hasil diskusi terhadap implementasi nyata di lingkungan pesantren.

Penelitian berikutnya disarankan untuk mencakup lebih banyak pesantren dengan karakteristik yang berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih luas dan komprehensif tentang dinamika manajemen kelembagaan pesantren. Selain itu, pendekatan longitudinal perlu dipertimbangkan untuk menilai dampak jangka panjang dari intervensi manajerial dan teknologi. Penggunaan metode campuran (*mixed-method*) juga dapat memperkaya analisis, khususnya dalam mengukur efektivitas program pelatihan dan pengelolaan wakaf secara

kuantitatif dan kualitatif.

## REFERENSI

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Ashari, M., Haryanto, H., & Nurlatifah, E. (2017). Manajemen SDM dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 45–60.
- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cizakca, M. (2011). *Islamic Capitalism and Finance: Origins, Evolution and the Future*. Edward Elgar Publishing.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum.
- Guillén-Gamez, F. D., Mayorga-Fernández, M. J., & Bravo-Agapito, J. (2021). Teacher training in the use of ICT for inclusive education. *Education and Information Technologies*, 26, 5113–5135.
- Hanushek, E. A. (2011). The economic value of higher teacher quality. *Economics of Education Review*, 30(3), 466–479.
- Karim, A. A. (2007). *Wakaf: Teori dan praktiknya di Indonesia*. Jakarta: Gema Insani.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Muhaimin. (2012). *Paradigma pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan pendidikan agama Islam di sekolah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.

Copyright holder :  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**