

Konsep Takhtit̃ (Planning) Dalam Manajemen Pendidikan Pesantren

Achmad Zainul Arifin¹, Muhammad Husni²

^{1,2}Pendidikan Agama Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Al-Qolam Malang, Malang, Indonesia

Email: 1achmadzainula25@pasca.alqolam.ac.id, 2husni@alqolam.ac.id

Abstract

Planning (takhtit̃) is a fundamental function in Islamic boarding school (pesantren) educational management that determines the direction, effectiveness, and sustainability of the institution. This article aims to analyze the concept of takhtit̃ from the perspective of Islamic educational management through an empirical literature review. The study employs a library research approach using descriptive-critical analysis. Theoretically, this research integrates classical management perspectives proposed by George R. Terry and Henri Fayol with classical Islamic thought represented by Al-Ghazali and Ibn Khaldun, as well as contemporary strategic approaches such as SWOT Analysis and the Balanced Scorecard. The findings indicate that takhtit̃ in pesantren management is multidimensional in nature, encompassing normative (spiritual values), sociological (solidarity and leadership), managerial (systematic and rational processes), and strategic (environmental analysis and performance measurement) dimensions. However, its implementation continues to face challenges related to the systematization of planning, digital transformation, and the utilization of data as a basis for decision-making. Therefore, the development of a holistic Islamic strategic planning model is required to integrate Islamic values with data-driven modern management approaches in order to enhance the quality and sustainability of pesantren education.

Keywords: *takhtit̃, planning, Islamic educational management, pesantren, strategic planning.*

Abstrak

Perencanaan (takhtit̃) merupakan fungsi fundamental dalam manajemen pendidikan pesantren yang menentukan arah, efektivitas, dan keberlanjutan lembaga. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis konsep takhtit̃ dalam perspektif manajemen pendidikan Islam melalui telaah literatur empiris. Pendekatan yang digunakan adalah studi pustaka (library research) dengan analisis deskriptif-kritis. Secara teoritik, penelitian ini mengintegrasikan perspektif manajemen klasik dari George R. Terry dan Henri Fayol, dengan pemikiran Islam klasik seperti Al-Ghazali dan Ibn Khaldun, serta pendekatan strategis kontemporer seperti SWOT dan Balanced Scorecard. Hasil kajian menunjukkan bahwa takhtit̃ dalam pesantren bersifat multidimensional, mencakup dimensi normatif (nilai spiritual), sosiologis (solidaritas dan kepemimpinan), manajerial (sistematis dan rasional), serta strategis (analisis dan pengukuran kinerja). Namun, implementasinya masih menghadapi kendala pada aspek sistematisasi, digitalisasi, dan penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan model holistic Islamic strategic planning yang mampu mengintegrasikan nilai keislaman dengan pendekatan manajemen modern berbasis data guna meningkatkan kualitas dan keberlanjutan pendidikan pesantren.

Kata kunci: *takhtit̃, perencanaan, manajemen pendidikan Islam, pesantren, perencanaan strategis*

A. PENDAHULUAN

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang tidak hanya menjaga kontinuitas tradisi keilmuan klasik, tetapi juga dituntut adaptif terhadap perkembangan sistem pendidikan modern. dalam konteks transformasi sosial, digitalisasi pendidikan, serta meningkatnya tuntutan tata kelola kelembagaan yang profesional. pesantren menghadapi kebutuhan mendesak untuk mengembangkan sistem manajemen yang efektif dan berkelanjutan. Salah satu aspek krusial dalam manajemen tersebut adalah perencanaan (takhtit̃), yang berfungsi sebagai penentu arah, prioritas program, serta strategi pengembangan lembaga. Secara teoritik, perencanaan merupakan fondasi utama dalam fungsi manajemen. dalam pandangan George R. Terry, perencanaan adalah proses sistematis yang melibatkan pemilihan fakta serta

penyusunan tindakan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Terry, 2022). Sementara itu, Henri Fayol menekankan bahwa perencanaan merupakan kemampuan untuk melihat ke depan dan merumuskan langkah-langkah strategis yang terstruktur (Fayol, 2021). kedua perspektif ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan yang disusun, terutama dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Namun demikian, dalam praktiknya, perencanaan di lingkungan pesantren seringkali masih bersifat informal, berbasis pengalaman kiai, dan belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai ideal manajemen modern dengan realitas pengelolaan pesantren di lapangan. di sisi lain, pesantren memiliki kekuatan khas berupa landasan normatif keislaman yang dapat menjadi basis pengembangan model perencanaan yang lebih integratif dan kontekstual.

Dalam perspektif Islam, perencanaan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas rasional, tetapi juga memiliki dimensi teologis dan etis yang mendalam. pemikiran Abu Hamid al-Ghazali menunjukkan bahwa orientasi masa depan merupakan bagian dari kesadaran spiritual manusia. Dalam Ihya' Ulum al-Din, menyatakan:

الْعَاقِلُ مَنْ حَاسَبَ نَفْسَهُ، وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ

(Orang yang berakal adalah orang yang mampu mengevaluasi dirinya dan beramal untuk kehidupan setelah kematian) (Al-Ghazali, 2022). pernyataan ini mengindikasikan bahwa perencanaan berakar pada refleksi diri dan orientasi jangka panjang. Lebih lanjut, Al-Ghazali juga menegaskan:

وَلَا يَنْبَغِي لِلْإِنْسَانِ أَنْ يَأْمَنَ الْمُسْتَقْبَلَ، بَلْ يَنْظُرُ فِي عَاقِبَةِ الْأُمُورِ

(tidak sepatutnya manusia merasa aman terhadap masa depan, melainkan harus memikirkan konsekuensi dari setiap urusan) (Al-Ghazali, 2022). Pandangan ini memperkuat bahwa perencanaan dalam Islam mengandung unsur kehati-hatian dan pertimbangan mendalam terhadap dampak suatu tindakan. bahkan, dalam dimensi praksis pendidikan, ia menekankan integrasi antara ilmu dan amal melalui pernyataannya:

“الْعِلْمُ بِلَا عَمَلٍ جُنُونٌ، وَالْعَمَلُ بِلَا عِلْمٍ لَا يَكُونُ” (Al-Ghazali, 2022), yang menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan harus berbasis pada keseimbangan antara pengetahuan dan implementasi.

Selain itu, dimensi niat juga menjadi aspek fundamental dalam perencanaan. Al-Ghazali mengutip prinsip “إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ” (segala amal bergantung pada niatnya) (Al-Ghazali, 2022), yang menegaskan bahwa setiap proses perencanaan harus dilandasi orientasi nilai dan tujuan yang jelas. Dengan demikian, perencanaan dalam perspektif Islam tidak bersifat sekuler-instrumental semata, tetapi juga sarat dengan nilai spiritual dan moral. landasan normatif ini juga diperkuat oleh Al-Qur'an, khususnya dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 yang menegaskan pentingnya refleksi terhadap masa lalu sebagai dasar mempersiapkan masa depan. Ayat ini mengandung pesan bahwa setiap individu dan lembaga harus memiliki orientasi jangka panjang yang terencana, sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan eskatologis.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan untuk mengkaji secara lebih mendalam konsep takhtūf dalam manajemen pesantren dengan mengintegrasikan perspektif manajemen modern dan nilai-nilai keislaman klasik. Penelitian terdahulu cenderung membahas manajemen pesantren secara umum, tanpa memberikan penekanan khusus pada aspek perencanaan sebagai variabel kunci dalam pengembangan kelembagaan. Selain itu, kajian yang mengaitkan konsep perencanaan dengan pemikiran ulama klasik seperti Al-Ghazali masih relatif terbatas dan belum dikembangkan secara sistematis dalam konteks manajemen pendidikan pesantren kontemporer. oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan analisis konseptual yang

lebih komprehensif mengenai takhtīf dalam manajemen pesantren. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritik dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan pesantren yang lebih terarah, sistematis, dan berbasis nilai.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka (*library research*) yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep *takhtīf* (perencanaan) dalam manajemen pendidikan pesantren. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada konstruksi konseptual dan sintesis teoritik dari berbagai literatur ilmiah yang relevan, sehingga memungkinkan eksplorasi komprehensif terhadap integrasi antara manajemen modern dan nilai-nilai keislaman (Suryadi, 2023; Hasan, 2024). sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah terakreditasi, buku referensi, serta publikasi akademik yang relevan. Literatur yang dianalisis mencakup kajian manajemen pendidikan Islam, transformasi digital dalam pendidikan, serta perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan. Beberapa rujukan utama antara lain kajian tentang integrasi manajemen pendidikan Islam (Suryadi, 2023), reformasi manajemen pendidikan Islam (Hasan, 2024), serta transformasi digital dalam pendidikan Islam (Rahman, 2025). Selain itu, penelitian ini juga merujuk pada pemikiran klasik Islam seperti yang dikemukakan oleh Abu Hamid al-Ghazali dan Ibn Khaldun sebagai landasan normatif, serta teori manajemen modern dari George R. Terry dan Henri Fayol sebagai kerangka analitis (Terry, 2022; Fayol, 2021; Al-Ghazali, 2021; Ibn Khaldun, 2021). teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dengan cara mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan mengevaluasi literatur yang memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian. Proses ini dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kredibilitas sumber, kebaruan data, serta kontribusi terhadap pengembangan konsep *takhtīf* dalam konteks pesantren (Noviyanti et al., 2025; Jauhari & Anam, 2023). analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 2014). Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dengan konsep perencanaan dalam pendidikan pesantren. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif-analitis untuk memperjelas hubungan antar konsep. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi kritis guna menemukan pola integrasi antara nilai normatif Islam dan pendekatan manajemen strategis modern. untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan berbagai referensi dari jurnal, buku, dan hasil penelitian terdahulu guna memperoleh temuan yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Rahman, 2025; Hasan, 2024). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan analisis yang sistematis, logis, serta relevan dalam mengembangkan model *takhtīf* yang integratif dan berbasis data dalam manajemen pendidikan pesantren kontemporer.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Takhtīf sebagai Sistem Integratif: Rasionalitas, Spiritualitas, dan Konteks Sosial

Konsep Takhtīf dalam pesantren tidak dapat direduksi sebagai fungsi teknis semata, melainkan sebagai sistem integratif yang menggabungkan dimensi rasional, spiritual, dan sosial. Dalam perspektif George R. Terry, perencanaan berorientasi pada rasionalitas dan prediksi masa depan (Terry, 2022). Namun dalam konteks pesantren, rasionalitas ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipadukan dengan nilai-nilai normatif Islam. hal ini diperkuat oleh pemikiran Al-Ghazali yang menekankan bahwa pendidikan harus diarahkan pada pembentukan akhlak dan kedekatan kepada Tuhan (Al-Ghazali, 2021). Dengan demikian, takhtīf di pesantren memiliki karakter **value-laden planning**, yaitu perencanaan yang sarat

nilai dan tidak netral secara moral. lebih jauh, legitimasi normatif ini diperkuat oleh QS. Al-Hasyr: 18 yang menekankan pentingnya orientasi masa depan. Ayat tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan dalam Islam bukan sekadar aktivitas duniawi, tetapi bagian dari kesadaran eskatologis yang berorientasi pada pertanggungjawaban akhirat.

2. Dimensi Sosiologis: Takhtīṭ Berbasis ‘Asabiyyah dan Kepemimpinan Kiai

Dalam perspektif Ibn Khaldun, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kekuatan solidaritas sosial (‘asabiyyah) (Ibn Khaldun, 2021). Dalam konteks pesantren, konsep ini termanifestasi dalam hubungan antara kiai, santri, dan masyarakat. perencanaan di pesantren seringkali bersifat **charismatic-centered planning**, di mana kiai menjadi aktor utama dalam menentukan arah kebijakan. Model ini memiliki keunggulan dalam hal kecepatan pengambilan keputusan dan legitimasi moral, namun juga memiliki kelemahan dalam aspek sistematisasi dan keberlanjutan kelembagaan. analisis ini menunjukkan bahwa:

- a) Perencanaan pesantren sangat bergantung pada figur sentral
- b) Transfer pengetahuan manajerial belum terinstitusionalisasi
- c) Risiko stagnasi muncul ketika tidak ada regenerasi kepemimpinan

Dengan demikian, diperlukan transformasi menuju **institutional-based planning** tanpa menghilangkan peran kiai sebagai penjaga nilai.

3. Transformasi Menuju Perencanaan Strategis Berbasis Data

Salah satu temuan penting adalah masih lemahnya penggunaan data dalam perencanaan pesantren. Padahal dalam paradigma manajemen modern, perencanaan berbasis data merupakan prasyarat utama efektivitas organisasi. pendekatan SWOT memberikan kerangka awal dalam membaca kondisi internal dan eksternal (Ahmad, 2023). Namun, dalam praktik pesantren, analisis ini seringkali belum terdokumentasi secara sistematis dan masih bersifat intuitif. sementara itu, pendekatan Balanced Scorecard dari Robert S. Kaplan dan David P. Norton menawarkan model evaluasi yang lebih komprehensif (Kaplan & Norton, 2022). Jika diadaptasi dalam pesantren, maka indikator kinerja dapat dikembangkan menjadi:

- a) Spiritual performance : tingkat internalisasi nilai keislaman
- b) Academic performance : capaian akademik santri
- c) Social impact : kontribusi pesantren terhadap masyarakat
- d) Institutional sustainability : kemandirian ekonomi dan manajemen

Namun demikian, tantangan utama adalah keterbatasan kapasitas SDM dan infrastruktur digital yang menghambat implementasi sistem ini secara optimal.

4. Dialektika Tradisionisme dan Modernitas dalam Takhtīṭ

Pesantren berada dalam posisi dialektis antara mempertahankan tradisi dan mengadopsi modernitas. Studi menunjukkan bahwa integrasi ini masih bersifat parsial dan belum menghasilkan model yang mapan (Hasan, 2024). dalam praktiknya, terdapat tiga tipologi perencanaan pesantren:

1. Tradisional : berbasis intuisi dan otoritas kiai
2. Semi-modern : menggabungkan tradisi dengan manajemen sederhana
3. Modern : menggunakan pendekatan strategis dan berbasis data

Sebagian besar pesantren berada pada tahap kedua, yaitu transisi menuju modernitas. Hal ini menunjukkan adanya **gap struktural** antara nilai dan sistem. oleh karena itu, takhtīṭ perlu dikembangkan sebagai instrumen transformasi yang mampu menjaga nilai tradisional, meningkatkan efisiensi manajerial dan merespons perubahan sosial.

5. Model Takhtīṭ Holistik: Integrasi Empat Dimensi

Berdasarkan analisis teoritik dan empiris, takhtīṭ dalam pesantren dapat dirumuskan dalam model holistik yang mencakup empat dimensi utama:

a. Dimensi Normatif

Berbasis Al-Qur'an, hadis, dan pemikiran Al-Ghazali → menekankan nilai, akhlak, dan tujuan spiritual

b. Dimensi Sosiologis

Berbasis pemikiran Ibn Khaldun → menekankan solidaritas sosial dan dinamika kelembagaan

c. Dimensi Manajerial

Berbasis teori George R. Terry dan Henri Fayol → menekankan sistematika dan efisiensi

d. Dimensi Strategis

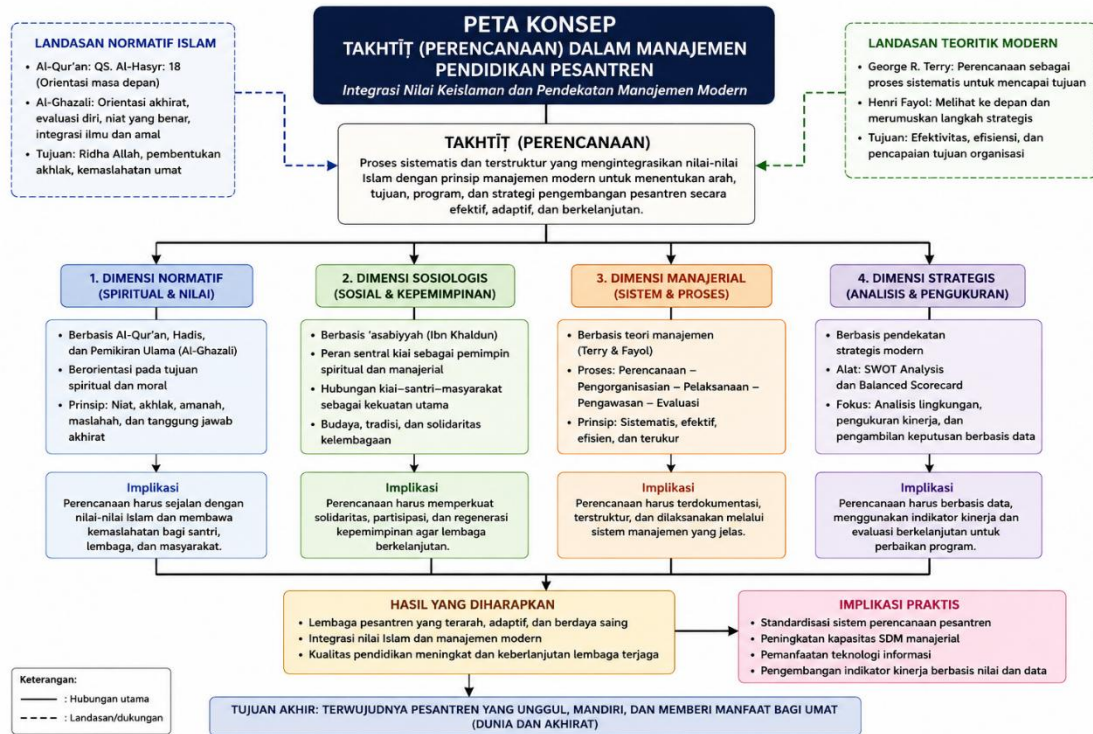
Berbasis SWOT dan Balanced Scorecard → menekankan analisis dan pengukuran kinerja

Integrasi keempat dimensi ini menghasilkan konsep **holistic Islamic strategic planning**, yaitu perencanaan yang tidak hanya efektif secara organisasi, tetapi juga bermakna secara spiritual

6. Implikasi Teoretik dan Praktis

Secara teoretik, temuan ini memperluas konsep *takhtit* dari sekadar fungsi manajemen menjadi paradigma integratif dalam pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki kontribusi signifikan dalam pengembangan teori manajemen berbasis nilai. Secara praktis, implikasinya adalah perlunya standarisasi sistem perencanaan pesantren, penguatan kapasitas SDM dalam manajemen strategis, integrasi teknologi informasi dalam perencanaan dan pengembangan indikator kinerja berbasis nilai dan data.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa konsep *takhtit* dalam manajemen pendidikan pesantren tidak hanya dipahami sebagai fungsi perencanaan administratif, tetapi berkembang menjadi sistem perencanaan yang bersifat multidimensional melalui integrasi dimensi normatif, sosiologis, manajerial, dan strategis. Hasil ini mengandung makna bahwa keberhasilan pengelolaan pesantren tidak cukup ditentukan oleh kemampuan menyusun program kerja, melainkan juga oleh kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, kepemimpinan kiai, sistem manajemen yang terstruktur, serta pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut terjadi karena pesantren memiliki karakteristik khas yang memadukan tradisi keagamaan dengan tuntutan modernisasi kelembagaan, sehingga proses perencanaan tidak dapat dilepaskan dari nilai spiritual dan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pesantren. Temuan ini sejalan dengan teori George R. Terry dan Henri Fayol yang menempatkan perencanaan sebagai fondasi utama dalam pencapaian tujuan organisasi, sekaligus memperkuat pemikiran Al-Ghazali yang menegaskan bahwa perencanaan harus berorientasi pada nilai, tujuan, dan tanggung jawab moral. Selain itu, temuan mengenai kuatnya pengaruh kepemimpinan kiai dalam proses perencanaan juga relevan dengan teori *'asabiyyah* Ibn Khaldun yang menekankan pentingnya solidaritas sosial dan figur kepemimpinan dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Hasil penelitian ini turut mendukung penelitian Hasan (2024) dan Suryadi (2023) yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan Islam sedang bergerak menuju model pengelolaan yang lebih modern tanpa meninggalkan identitas keislamannya. Implikasi penelitian ini menunjukkan perlunya pengembangan model *holistic Islamic strategic planning* yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pendekatan manajemen modern berbasis data, sehingga perencanaan pesantren menjadi lebih sistematis, adaptif, terukur, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era digital.



D. PENUTUP

Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa takhti' dalam manajemen pendidikan pesantren merupakan proses perencanaan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip manajemen modern. Takhti' tidak hanya berfungsi sebagai alat penentuan tujuan dan program lembaga, tetapi juga mencakup dimensi normatif, sosiologis, manajerial, dan strategis. Dimensi normatif berlandaskan Al-Qur'an, hadis, dan pemikiran ulama, sedangkan dimensi sosiologis menekankan peran kepemimpinan kiai serta solidaritas kelembagaan. Pada sisi manajerial dan strategis, perencanaan dituntut berlangsung secara sistematis, terukur, dan berbasis data. Meskipun pesantren memiliki tradisi perencanaan yang kuat, implementasinya masih menghadapi tantangan pada aspek digitalisasi, dokumentasi, dan evaluasi kinerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep manajemen pendidikan Islam yang integratif. Secara praktis, pesantren perlu mengembangkan perencanaan strategis berbasis data, meningkatkan kompetensi manajerial SDM, serta memanfaatkan teknologi informasi guna mendukung efektivitas dan keberlanjutan pengelolaan pendidikan di era modern.

Di samping itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi lapangan pada berbagai tipologi pesantren guna menguji efektivitas model holistic Islamic strategic planning secara empiris serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya dalam konteks kelembagaan yang berbeda.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Z. (2023). Strategic planning in education: A SWOT approach. *Journal of Educational Management*, 12(2), 45–60.
- Al-Ghazali. (2021). *Ihya' Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Amirudin, A., et al. (2025). Perencanaan pendidikan Islam dengan model PPBS. *Islamic Management Journal*, 5(1), 1–15.
- Deni, A., et al. (2024). Digital-based learning planning in Islamic boarding school. *At-Turots*, 6(2), 77–90.

- Fayol, H. (2021). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Hasan, M. (2024). Islamic education management reform. *International Journal of Islamic Education*, 10(1), 22–35.
- Ibn Khaldun. (2021). *The Muqaddimah*. Princeton: Princeton University Press.
- Jauhari, & Anam. (2023). Planning of educational facilities in pesantren. *At-Turots*, 5(1), 33–48.
- Juwita, et al. (2025). Kesenjangan manajemen pembiayaan pesantren. *JEMR*, 4(2), 66–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Noviyanti, et al. (2025). Rekonstruksi manajemen pesantren. *Jurnal Studi Pesantren*, 8(1), 10–25.
- Rahman, A. (2025). Digital transformation in Islamic education. *Journal of Islamic Education Technology*, 3(1), 1–12.
- Suryadi, B. (2023). Integrated Islamic education management. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 100–115.
- Terry, G. R. (2022). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Asmawati, et al. (2025). Strategic planning in pesantren tahfidz program. *JMPAI*, 7(1), 55–70.