Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, VOL: 09/No: 02 P-ISSN: 2252-8970
DOI: 10.30868/im.v9i02.10666 E-ISSN: 2581-1754

Date Received	**:**	**July 2026**
Date Revised	**:**	**July 2026**
Date Accepted	**:**	**July 2026**
Date Published	**:**	**July 2026**

PERAN MANAJEMEN PESANTREN DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGUATAN KARAKTER DAN MODERASI BERAGAMA: STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN RIYADLUL JANNAH

Putri Aulia
Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia (Nenkputriaulia49@gmail.com)

Abdul Rozak
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia (abd.rozak@uinjkt.ac.id)

Kata Kunci:
Manajemen Pesantren; Implementasi Kebijakan; Penguatan Karakter; Moderasi Beragama; Toleransi Sosial; Studi Kasus

ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji peran manajemen Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, Ciseeng, Kabupaten Bogor, dalam mengimplementasikan kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan analisis tematik model Miles & Huberman, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen terhadap delapan informan (pimpinan, ustadz, pembina, dan santri). Latar Belakang: isu intoleransi dan radikalisme mendorong negara menetapkan kebijakan moderasi beragama. Tujuan Penelitian: mendeskripsikan dan menganalisis peran manajerial pesantren dalam implementasi kebijakan. Metode: studi kasus kualitatif dengan analisis tematik Miles & Huberman. Hasil: ditemukan empat tema utama sesuai dimensi Edwards III — resonansi nilai dalam komunikasi kebijakan, keteladanan sebagai sumber daya simbolik, komitmen ideologis pelaksana, dan sistem kegiatan harian sebagai kurikulum tersembunyi karakter. Kesimpulan: model Edwards III dapat diperluas ke ranah pendidikan Islam non-formal dengan penambahan dimensi resonansi nilai dan sumber daya simbolik.

Keywords:
Pesantren Management; Policy Implementation; Character Strengthening; Religious Moderation; Social Tolerance; Case Study

ABSTRACTS

This study examines the role of the management of Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, Ciseeng, Bogor Regency, in implementing policies for character strengthening and religious moderation. Using a qualitative approach with a case study design and thematic analysis following the Miles & Huberman model, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document study involving eight informants. Background: issues of intolerance and radicalism prompted the state to establish religious moderation policies. Purpose of the Study: to describe and analyze the managerial role of pesantren in implementing these policies. Methods: qualitative case study with Miles & Huberman thematic analysis. Results: four main themes were identified — value resonance in policy communication, exemplary conduct as symbolic resource, ideological commitment of implementers, and structured daily activities as hidden character curriculum. Conclusions: the Edwards III model can be extended to non-formal Islamic education by adding value resonance and symbolic resource dimensions.

A. PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara dengan keberagaman suku, budaya, dan agama yang luar biasa, sebuah kenyataan sosial yang di satu sisi menjadi kekayaan bangsa, namun di sisi lain berpotensi memunculkan gesekan dan konflik antarkelompok apabila tidak dikelola dengan baik. Fenomena intoleransi dan benih radikalisme yang masih muncul di kalangan generasi muda menjadi sinyal bahwa nilai-nilai kebangsaan dan keberagamaan yang moderat perlu terus ditanamkan secara sistematis. Merespons hal ini, pemerintah melalui Kementerian Agama menjadikan moderasi beragama sebagai agenda nasional sejak 2016 dan menegaskannya kembali melalui Peta Jalan Penguatan Moderasi Beragama 2020–2024 serta Peraturan Presiden Nomor 35 Tahun 2023, dengan harapan nilai tawassuth (moderat), tasamuh (toleran), ta'awun (tolong-menolong), dan i'tidal (adil) dapat tertanam kuat dalam praktik pendidikan keagamaan di Indonesia.

Pesantren, sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tertua dan paling akar rumput di Indonesia, menempati posisi yang unik dan strategis. Di satu sisi, pesantren dituntut menjaga kemurnian identitas keislaman dan kekhasan tradisi keilmuannya; di sisi lain, pesantren juga menjadi sasaran sekaligus mitra negara dalam menjalankan kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama. Posisi ganda ini menempatkan pengelola pesantren bukan hanya sebagai pendidik keagamaan, tetapi juga sebagai manajer kebijakan yang harus menerjemahkan arahan kebijakan nasional menjadi program konkret di lingkungan pesantren masing-masing.

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah di Ciseeng, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, menjadi konteks yang relevan untuk menelaah dinamika tersebut. Pesantren yang diasuh oleh KH. Muhammad Supriyadi ini menaungi jenjang pendidikan formal SMP dan SMA yang keduanya terakreditasi A, dengan visi mencetak "generasi Rabbani yang berakhlak Qur'ani." Penelitian terdahulu yang menyentuh pesantren ini lebih banyak membahas pola pengasuhan santri atau metode dakwah, namun belum ada yang menelaah secara spesifik bagaimana kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama diimplementasikan secara manajerial di pesantren ini.

Tinjauan literatur lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kajian moderasi beragama dan pesantren berkembang pada dua arus besar yang relatif terpisah: kajian wacana kebijakan makro (Mukhibat et al., 2023; Munif et al., 2023) yang kuat secara konseptual namun tidak menyentuh praktik implementasi di institusi tertentu, dan

studi nilai toleransi yang cenderung konseptual atau multi-situs (Mala et al., 2024; Athoillah et al., 2024). Pemetaan penelitian terdahulu beserta gap masing-masing disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan kekosongan tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis peran manajemen Pondok Pesantren Riyadlul Jannah dalam mengimplementasikan kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama, menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan Edwards III (1980) yang dipadukan dengan konsep moderasi beragama Kementerian Agama dan teori pendidikan karakter Lickona (1991). Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan model Edwards III ke ranah pendidikan Islam non-formal. Secara praktis, temuan ini diharapkan menjadi rujukan strategi manajerial bagi pesantren lain serta masukan bagi pembuat kebijakan di Kementerian Agama dan Kemendikbudristek.

Table 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Identifikasi Gap

Judul & Penulis	Tahun	Metode	Temuan Utama	GAP
Pendidikan Moderasi Beragama di Indonesia (Mukhibat, Istiqomah, & Hidayah)	2023	Studi literatur	Moderasi beragama sebagai kebijakan Kemenag untuk menjaga kerukunan dan mengurangi intoleransi	Hanya level wacana kebijakan makro; tidak ada studi implementasi di institusi spesifik
Kebijakan Moderasi Beragama di Indonesia (Munif, Qomar, & Aziz)	2023	Analisis kebijakan	Pemetaan kebijakan moderasi beragama nasional	Tidak ada unit analisis institusional; bersifat makro
Fostering Tolerance Through Inclusive Islamic Education (Mala, Zulkarnain, Bakar, & Marpuah)	2024	Studi pustaka	Pesantren berpotensi inklusif melalui at-ta'aruf, tasammuh, tawassuth; ada resistensi reformasi kurikulum	Tidak berbasis data lapangan; murni konseptual; tidak menyentuh dimensi manajerial
Policies and Practices Religious	2024	Mixed-methods	Implementasi kebijakan moderasi	Multi-situs; tidak mendalami dinamika manajerial satu institusi;

Moderation in Pesantren (Athoillah et al.)			mendorong kolaborasi antarumat beragama	belum integrasikan penguatan karakter
Implementasi Kebijakan Pendidikan Nasional tentang Moderasi Agama di Sekolah Islam (Destian, Mutaqin, & Erihadiana)	2024	Kualitatif	Implementasi kebijakan moderasi agama pada konteks sekolah Islam formal	Konteks madrasah formal; tidak mengkaji pesantren berasrama dengan kepemimpinan kyai

Source: Olahan Peneliti (2025)

B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study). Studi kasus dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana Pondok Pesantren Riyadlul Jannah sebagai bounded system menerjemahkan kebijakan nasional menjadi praktik manajerial konkret. Partisipan dipilih melalui purposive sampling dengan kriteria: (1) pimpinan/pengasuh yang memiliki otoritas dalam perumusan kebijakan internal; (2) ustadz/pembina yang terlibat langsung dalam program pembinaan karakter; dan (3) santri yang telah mengikuti program minimal satu tahun. Jumlah informan kunci delapan orang sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Table 2. Profil Informan Penelitian

No.	Kode	Peran	Kelompok	Teknik Pengumpulan Data	Durasi
1	P1	Pimpinan/Pengasuh Pesantren	Pimpinan	Wawancara mendalam + studi dokumen	60 mnt
2	U1	Ustadz/Pengajar	Tenaga Pendidik	Wawancara mendalam + observasi	50 mnt
3	U2	Ustadz/Pengajar	Tenaga Pendidik	Wawancara mendalam	45 mnt

4	B1	Pembina/Pengurus Santri	Pembina	Wawancara mendalam + observasi	55 mnt
5	B2	Pembina/Pengurus Santri	Pembina	Wawancara mendalam	45 mnt
6	S1	Santri	Santri	Wawancara mendalam + observasi	40 mnt
7	S2	Santri	Santri	Wawancara mendalam	40 mnt
8	S3	Santri	Santri	Wawancara mendalam	35 mnt

Source: Olahan Peneliti (2025)

Data dikumpulkan melalui tiga teknik: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) menggunakan pedoman semi-terstruktur berbasis empat dimensi Edwards III, durasi 35–60 menit per informan; (2) observasi partisipatif terhadap kegiatan pembinaan karakter dan keagamaan; dan (3) studi dokumen sebagai triangulasi metode. Data dianalisis menggunakan analisis tematik model interaktif Miles dan Huberman (1994): reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dibantu NVivo. Keabsahan data diperiksa melalui credibility (triangulasi, member checking), transferability (thick description), dependability (audit trail), dan confirmability (refleksivitas peneliti). Etika penelitian mencakup izin resmi kepada pihak pesantren, informed consent, dan kerahasiaan identitas informan.

C. =HASIL DAN PEMBAHASAN

Findings

Berdasarkan analisis tematik terhadap data wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, ditemukan empat tema utama yang mencerminkan proses implementasi kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama sesuai dimensi model Edwards III (1980). Ringkasan keempat tema disajikan pada Tabel 3.

Table 3. Ringkasan Temuan Tematik Berdasarkan Dimensi Edwards III

Tema / Dimensi Edwards III	Sub-Tema / Indikator	Bukti Data (Kutipan Kunci)	Sumber Informan
Tema 1: Komunikasi Kebijakan	Penerjemahan kebijakan nasional ke nilai pesantren secara organik (resonansi nilai)	"Kebijakan tersebut sejalan dengan nilai-nilai pesantren karena pesantren mengajarkan akhlakul karimah, ukhuwah, tasamuh, tawazun, dan i'tidal."	P1 – Pimpinan Pesantren

Tema 2: Sumber Daya	Keteladanan (uswah) ustadz & pembina sebagai sumber daya simbolik utama; keterbatasan SDM	"Peran ustadz tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga membimbing akhlak, memberi nasihat, menegur dengan cara yang baik, dan menjadi contoh bagi santri."	U1 – Ustadz/Pengajar
Tema 3: Disposisi Pelaksana	Komitmen ideologis-keagamaan seluruh pelaksana; pembinaan bertahap berbasis kasih sayang	"Penguatan pendidikan karakter sangat penting karena pesantren tidak hanya bertugas menyampaikan ilmu agama, tetapi juga membentuk akhlak, kedisiplinan, tanggung jawab, dan sikap sosial santri."	P1 – Pimpinan Pesantren
Tema 4: Struktur & Program	Sistem kegiatan harian terstruktur sebagai kurikulum tersembunyi karakter; evaluasi holistik perilaku	"Saya merasa lebih mandiri, lebih disiplin, dan lebih bisa menghargai orang lain. Saya juga belajar menjaga ucapan dan sikap kepada guru serta teman."	S1 – Santri

Source: Olahan Peneliti (2025)

Tema pertama menunjukkan bahwa manajemen Pondok Pesantren Riyadlul Jannah menerjemahkan kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama secara organik, mengintegrasikannya ke dalam nilai-nilai pesantren yang telah lama berjalan. Pimpinan pesantren menyatakan:

> *"Kebijakan tersebut sejalan dengan nilai-nilai pesantren karena pesantren mengajarkan akhlakul karimah, ukhuwah, tasamuh, tawazun, dan i'tidal."* ***(Informan P1, Pimpinan Pesantren)***

Tema kedua berkaitan dengan sumber daya implementasi. Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, keteladanan (uswah hasanah) menjadi sumber daya simbolik yang paling dominan. Ustadz menyatakan:

> *"Peran ustadz tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga membimbing akhlak, memberi nasihat, menegur dengan cara yang baik, dan menjadi contoh bagi santri."* ***(Informan U1, Ustadz/Pengajar)***

Tema ketiga menunjukkan disposisi positif seluruh pelaksana yang bersumber dari komitmen ideologis-keagamaan. Pimpinan pesantren menyatakan:

> *"Penguatan pendidikan karakter sangat penting di lingkungan pesantren karena pesantren tidak hanya bertugas menyampaikan ilmu agama, tetapi*

juga membentuk akhlak, kedisiplinan, tanggung jawab, kemandirian, dan sikap sosial santri." ***(Informan P1, Pimpinan Pesantren)***

Tema keempat menunjukkan bahwa struktur implementasi kebijakan berwujud dalam sistem kegiatan harian terstruktur. Dampaknya dirasakan langsung oleh santri:

"Saya merasa lebih mandiri, lebih disiplin, dan lebih bisa menghargai orang lain. Saya juga belajar menjaga ucapan dan sikap kepada guru serta teman." ***(Informan S1, Santri)***

Analysis/Discussion

Temuan pertama memperkaya kajian Mukhibat et al. (2023) yang kuat secara konseptual namun belum menunjukkan secara empiris bagaimana resonansi nilai berlangsung di tingkat institusi tunggal. Dibandingkan Athoillah et al. (2024) yang mengkaji lintas pesantren, penelitian ini menemukan nuansa lebih kaya: pesantren tidak hanya "melaksanakan" kebijakan, tetapi aktif menegosiasikan maknanya dengan tradisi lokal. Ini memberi dimensi baru bagi teori Edwards III: efektivitas komunikasi kebijakan di pesantren ditentukan oleh sejauh mana kebijakan berbicara dalam bahasa nilai yang sudah dikenal komunitas pesantren.

Temuan kedua menambahkan dimensi keteladanan (uswah) sebagai sumber daya simbolik yang tidak tergantikan, selaras dengan teori Lickona (1991) yang menegaskan pembentukan karakter membutuhkan modeling dari figur otoritas. Temuan ini memperkuat argumen Mala et al. (2024) tentang kapasitas inklusif pesantren sekaligus merespons keterbatasannya yang murni konseptual: kapasitas tersebut dibangun secara aktif melalui pembagian peran, pembinaan bertahap, dan sistem evaluasi perilaku holistik.

Temuan ketiga sejalan dengan Destian et al. (2024) yang menemukan motivasi intrinsik lebih kuat pada tenaga pendidik lembaga Islam dalam implementasi nilai moderasi. Temuan keempat menunjukkan implementasi karakter berlangsung terutama melalui hidden curriculum dalam ritme harian pesantren, melengkapi Asror (2022). Implikasinya: kebijakan karakter di pesantren tidak bisa didekati dengan logika kurikulum formal karena "kelas" pesantren berlangsung 24 jam sehari.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pondok Pesantren Riyadlul Jannah mengimplementasikan kebijakan penguatan karakter dan moderasi beragama melalui empat dimensi yang saling menguatkan: (1) komunikasi kebijakan berbasis resonansi nilai antara kebijakan nasional dan tradisi pesantren; (2) keteladanan ustadz dan pembina sebagai sumber daya simbolik utama; (3) disposisi pelaksana yang berlandaskan komitmen ideologis-keagamaan; dan (4) sistem kegiatan harian terstruktur sebagai kurikulum tersembunyi karakter. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan model Edwards III ke ranah pendidikan Islam non-formal. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar kebijakan moderasi beragama di pesantren didesain dengan mempertimbangkan ekosistem nilai lokal pesantren. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas kajian ke beberapa pesantren secara komparatif guna menguji transferabilitas temuan ini.

Acknowledgments: Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan, ustadz, pembina, dan santri Pondok Pesantren Riyadlul Jannah yang telah bersedia menjadi partisipan penelitian ini.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.
Author contributions: Putri Aulia: konseptualisasi, pengumpulan data, analisis data, dan penulisan naskah.
Funding: This research received no specific grant from any funding agency.
Data availability: Data tersedia atas permintaan kepada penulis korespondensi.
Disclaimer: The views expressed in this article are those of the authors and do not necessarily represent the views of the affiliated institution.

DAFTAR PUSTAKA

Asror, M. “Implementasi Pendidikan Multikultural dalam Upaya Mengembangkan Sikap Toleransi Santri di Pondok Pesantren.” Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 1, no. 1 (2022): 42–53. https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.26

Athoillah, M., A. S. Rahman, A. S. Firdaus, and M. A. Septiadi. “Policies and Practices Religious Moderation in Pesantren.” Jurnal Pendidikan Islam 10, no. 2 (2024): 387–396. https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.27543

Chandra, P., N. Marhayati, and Wahyu. “Pendidikan Karakter Religius dan Toleransi pada Santri Pondok Pesantren Al Hasanah Bengkulu.” Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam 11, no. 2 (2020): 111–132.

Destian, I., A. H. Z. Mutaqin, and M. Erihadiana. “Implementasi Kebijakan Pendidikan Nasional tentang Moderasi Agama di Sekolah Islam.” Didaktika: Jurnal Kependidikan 13, no. 3 (2024): 3811–3820. https://doi.org/10.58230/27454312.939

Edwards, G. C., III. Implementing Public Policy. Washington, DC: Congressional Quarterly Press, 1980.

Kementerian Agama Republik Indonesia. Peta Jalan Penguatan Moderasi Beragama 2020–2024. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2020.

Lickona, T. Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility. New York: Bantam Books, 1991.

Mala, A., Z. Zulkarnain, M. Y. A. Bakar, and S. Marpuah. “Fostering Tolerance through Inclusive Islamic Education: The Role of Pesantren in Navigating Global Challenges.” Jurnal Pendidikan Agama Islam 12, no. 2 (2024): 153–178. https://doi.org/10.15642/jpai.2024.12.2.153-178

Miles, M. B., and A. M. Huberman. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

Mukhibat, M., A. N. Istiqomah, and N. Hidayah. “Pendidikan Moderasi Beragama di Indonesia (Wacana dan Kebijakan).” Southeast Asian Journal of Islamic Education Management 4, no. 1 (2023): 73–88. https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i1.133

Munif, M., M. Qomar, and A. Aziz. “Kebijakan Moderasi Beragama di Indonesia.” Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam 6, no. 2 (2023): 417–430. https://doi.org/10.58401/dirasah.v6i2.935

Peraturan Presiden Nomor 35 Tahun 2023 tentang Penguatan Moderasi Beragama. Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2023.

Rofiqi, R., M. Firdaus, M. Salik, and A. Zaini. “Moderasi Beragama: Analisis Kebijakan dan Strategi Penguatan di Kementerian Agama Republik Indonesia.” Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman 9, no. 1 (2024). https://doi.org/10.36420/ju.v9i1.6544

Suryadi, R. A. “Implementasi Moderasi Beragama dalam Pendidikan Agama Islam.” Taklim: Jurnal Pendidikan Agama Islam 20, no. 1 (2022): 12–26. https://doi.org/10.17509/tk.v20i1.43544