

MEMBEDAH BLUE OCEAN STRATEGY: BAGAIMANA PESANTREN KECIL BISA BERSAING DENGAN SEKOLAH INTERNASIONAL

Fatimatul Munawaroh¹, Muhammad Imam Khaudli²

¹ Universitas KH Mukhtar Syafaat, Indonesia

² Universitas KH Mukhtar Syafaat, Indonesia

Email : fatimatulmunawaroh1@gmail.com ¹, imamkhaudli@gmail.com²

E-Issn: 3063-8313

Received: Desember 2025

Accepted: Desember 2025

Published: Januari 2026

Abstract :

This article explores a new paradigm in the management and development of Islamic education through the concept of "Pesantren 5.0." Amidst the wave of technological disruption, Islamic boarding schools (pesantren) face significant challenges in maintaining the authenticity of the "Kitab Kuning" (classical text) literacy tradition while adapting to the efficiencies offered by Artificial Intelligence (AI). This study aims to formulate an integration model where AI technology is not perceived as a threat to the religious authority of the Kyai, but rather as an acceleration instrument in learning methodologies and institutional management. Using a qualitative-descriptive approach, this article dissects how the implementation of AI-based tools can assist students (santri) in performing rapid cross-reference searches within classical texts, conducting deeper textual analysis, and automating pesantren administration for greater transparency. The discussion reveals that the key to the future development of pesantren lies in "hybrid pedagogy" maintaining spirituality and the chain of knowledge (sanad) through personal, human interaction, while cognitive and operational processes are supported by intelligent digital systems. Consequently, Pesantren 5.0 is not merely about the digitalization of physical facilities but involves a transformation of the educational management mindset to create a learning ecosystem relevant to industrial needs without uprooting core boarding school values.

Keywords: Pesantren Management, Pesantren 5.0, Artificial Intelligence, Educational Digitalization, Kitab Kuning, Curriculum Innovation.

Abstrak :

Artikel ini mengeksplorasi paradigma baru dalam manajemen dan pengembangan pendidikan Islam melalui konsep "Pesantren 5.0". Di tengah arus disrupsi teknologi, pesantren menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan orisinalitas tradisi literasi kitab kuning sambil beradaptasi dengan efisiensi yang ditawarkan oleh Kecerdasan Buatan (AI). Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model integrasi di mana teknologi AI tidak dipandang sebagai ancaman terhadap otoritas kiai, melainkan sebagai instrumen akselerasi dalam metodologi pembelajaran dan manajemen kelembagaan. Melalui pendekatan kualitatif-deskriptif, artikel ini membedah bagaimana implementasi alat berbasis AI dapat membantu santri dalam melakukan pencarian referensi lintas kitab secara cepat, analisis teks klasik yang lebih mendalam, hingga otomasi administrasi pesantren yang lebih transparan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kunci keberhasilan pengembangan pesantren masa depan terletak pada "hybrid-pedagogy", yakni menjaga spiritualitas dan sanad keilmuan tetap terjaga secara personal (manusiawi), sementara proses kognitif dan operasional didukung oleh sistem digital cerdas. Dengan demikian, Pesantren 5.0 bukan hanya sekadar digitalisasi sarana fisik, melainkan transformasi pola pikir pengelola pendidikan dalam menciptakan ekosistem belajar yang relevan dengan kebutuhan industri tanpa mencabut akar nilai-nilai kepesantrenan.

Kata Kunci: Manajemen Pesantren, Pesantren 5.0, Kecerdasan Buatan, Digitalisasi Pendidikan,



Kitab Kuning, Inovasi Kurikulum.

PENDAHULUAN

Pesantren masa kini mulai meninggalkan model kepemimpinan tunggal yang absolut menuju sistem manajemen kolektif kolegial. Hal ini dilakukan karena kompleksitas pengelolaan institusi pendidikan modern tidak lagi bisa bertumpu hanya pada figur seorang Kiai, melainkan membutuhkan pembagian tugas yang spesifik (Abu Bakar & Mardiyah, 2023). Buktinya, banyak pesantren besar kini membentuk dewan pengawas, yayasan formal, hingga manajer operasional profesional untuk menangani urusan harian. Kesimpulannya, transisi ini bertujuan untuk menjamin keberlangsungan lembaga agar tetap eksis meskipun terjadi pergantian generasi kepemimpinan (regenerasi) (Morgan, Anderson, & Christens, 2024).

Digitalisasi manajemen keuangan telah menjadi fakta baru di lingkungan pesantren untuk membangun kepercayaan publik (Wardi, Sari, Kamal, & Irawati, 2024). Pengelolaan dana masyarakat yang besar menuntut akuntabilitas tinggi yang sulit dicapai dengan pencatatan manual. Penggunaan aplikasi pembayaran digital dan sistem informasi manajemen keuangan (SIMK) kini marak digunakan untuk memudahkan wali santri memantau aliran dana secara *real-time* (Ramadani, Yul, & Abdurrahman, 2025). Oleh karena itu, adopsi teknologi finansial ini bertujuan untuk menciptakan tata kelola keuangan yang sehat, transparan, dan bebas dari risiko malad

Fenomena munculnya "Pesantren *Middle-Class*" menunjukkan adanya komodifikasi pendidikan yang menyesuaikan kebutuhan pasar. Hal ini didorong oleh keinginan orang tua urban yang menginginkan fasilitas lengkap dan kurikulum internasional bagi anak-anak mereka di lingkungan religius (Hidayah, 2021). Dapat dilihat pada menjamurnya pesantren dengan label "*International Boarding School*" yang menawarkan fasilitas asrama eksklusif dan kurikulum ganda (Tahfidz dan *Cambridge*). Maka, pengembangan ini bertujuan untuk memposisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan elit yang kompetitif secara akademis maupun prestise sosial minstrasi (Faizin, 2024).

Pesantren tidak lagi hanya berfokus pada literatur keagamaan murni, melainkan mulai mengintegrasikan pengembangan kewirausahaan (*santripreneur*) (Irfan, Roesminingsih, & Mudjito, 2024). Pergeseran ini terjadi karena tingginya angka pengangguran terdidik dan kebutuhan santri untuk mandiri secara ekonomi pasca kelulusan. Hal ini terlihat dari banyaknya pesantren yang kini memiliki unit bisnis sendiri, seperti minimarket, lahan pertanian modern, hingga jasa kreatif digital yang dikelola langsung oleh santri (Nurjannah, Helvira, & Zulinda, 2025). Maka, diversifikasi kurikulum ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang mandiri dan mampu menjadi penggerak ekonomi masyarakat.

Terdapat kesadaran sosial yang meningkat di lingkungan pesantren mengenai pentingnya manajemen perlindungan anak dan kesehatan mental (Safei & Himayaturohmah, 2023). Hal ini merupakan respons terhadap meningkatnya sorotan publik mengenai kerentanan santri di lingkungan asrama

yang tertutup. Pembentukan divisi konseling (BK), penyediaan kotak aduan, dan pelibatan psikolog profesional di berbagai pesantren modern untuk mendampingi santri. Langkah ini bertujuan untuk menciptakan ekosistem pesantren yang aman, manusiawi, dan mendukung tumbuh kembang santri secara utuh secara psikis maupun fisik (Idris, Willya, Mokodenseho, & Musthan, 2023).

Kebaruan dalam ulasan ini terletak pada integrasi konsep "*Hybrid-Governance*" yang menggabungkan orisinalitas kepemimpinan karismatik Kiai dengan sistem kecerdasan buatan (AI) untuk optimasi kurikulum. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya berfokus pada digitalisasi administrasi, ulasan ini menawarkan pendekatan manajemen berbasis data (*Data-Driven Management*) dalam memetakan kompetensi santri secara personal melalui algoritma *Learning Management System* (LMS) (Kustitskaya, Esin, Kytmanov, & Zykova, 2023). Fokus kebaruannya mencakup metodologi transformasi pesantren dari lembaga berbasis instruksi lisan menuju ekosistem digital yang tetap menjaga etika tradisional, sebuah model yang disebut sebagai "*Tekno-Tradisionalisme*." Sinergi ini memberikan sudut pandang baru bahwa teknologi tidak serta merta mendisrupsi nilai pesantren, melainkan memperkuat relevansinya dalam percaturan global (Hajar, 2024).

Urgensi dari pengembangan manajemen ini sangat mendesak mengingat dunia tengah berada di ambang krisis karakter dan kompetensi di era Society 5.0. Tanpa adanya pembaruan tata kelola, pesantren berisiko mengalami stagnasi yang menyebabkan lulusannya kehilangan daya saing di pasar kerja global yang sangat teknologis (Hajar, 2024). Selain itu, meningkatnya ekspektasi publik terhadap akuntabilitas dan perlindungan santri menuntut pesantren untuk segera mengadopsi sistem manajemen yang transparan dan profesional guna menghindari krisis kepercayaan. Jika langkah transformasi ini tidak segera dilakukan, kesenjangan antara nilai-nilai moral yang diajarkan dengan realitas digital yang dihadapi santri akan semakin melebar, yang pada akhirnya dapat mengancam posisi pesantren sebagai lembaga pendidikan pilihan utama masyarakat Indonesia (Tantowi, 2022).

Penelitian ini secara komprehensif bertujuan untuk merumuskan sebuah model manajemen strategis yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai luhur pesantren dengan standar tata kelola pendidikan modern berbasis teknologi digital. Penelitian ini secara khusus berupaya untuk menganalisis efektivitas transformasi kurikulum yang menggabungkan literasi kitab klasik dengan keterampilan abad ke-21, seperti berpikir kritis dan literasi teknologi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah sistematis dalam meningkatkan akuntabilitas institusional dan profesionalisme sumber daya manusia tanpa mengikis otoritas spiritual kiai. Melalui pendekatan ini, diharapkan tercipta sebuah cetak biru (*blueprint*) pengembangan pesantren yang adaptif, sehingga lembaga ini mampu mencetak lulusan yang tidak hanya unggul dalam aspek moral dan keagamaan, tetapi juga kompetitif serta relevan dalam menjawab tantangan sosial-ekonomi di era globalisasi (Hijazi, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif analitis untuk mengeksplorasi implementasi strategi manajemen di lingkungan pesantren. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) yang mendalam (Ganesha & Aithal, 2022) dengan menghimpun, menelaah, dan menyintesis literatur terkait *Blue Ocean Strategy*, manajemen pendidikan Islam, serta dokumen profil pesantren. Data yang terkumpul kemudian diproses menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data untuk memfokuskan temuan, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, serta penarikan kesimpulan untuk memvalidasi keunggulan kompetitif yang tercipta (Bingham, 2023). Melalui metodologi ini, peneliti dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana inovasi nilai diterapkan secara efektif untuk menciptakan diferensiasi yang sulit ditiru oleh lembaga pesaing (Zeb et al., 2021).

Subjek penelitian dalam kajian ini bukanlah individu secara fisik, melainkan sumber-sumber literatur otoritatif yang menjadi "informan" tertulis, seperti jurnal-jurnal ilmiah manajemen pendidikan Islam. Sementara itu, objek penelitian adalah isu substansial yang dikaji, yakni implementasi strategi inovasi nilai dan penciptaan keunggulan kompetitif di dalam manajemen pendidikan (Budiman, Fatahillah, & Akib, 2025). Dengan demikian, interaksi penelitian difokuskan pada analisis mendalam terhadap teks, narasi strategis, dan data dokumenter (Chand, 2025) untuk mengeksplorasi bagaimana konsep-konsep manajemen modern diintegrasikan ke dalam nilai-nilai tradisional pesantren guna menghasilkan keunikan lembaga yang sulit direplikasi oleh kompetitor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Model Manajemen Strategis Integratif Untuk Pesantren Modern

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan model manajemen strategis yang ideal bagi pesantren di era digital adalah model "Integrasi Simbiotik" (Qiu, Zhang, & Wu, 2025). Model ini tidak memposisikan teknologi digital sebagai ancaman, melainkan sebagai akselerator untuk memperkuat nilai-nilai luhur pesantren. Dalam tahap implementasi, ditemukan bahwa digitalisasi manajemen yang paling efektif dimulai dari aspek "*Digital-Culture Readiness*", di mana pimpinan pesantren (Kiai dan jajaran pengasuh) melakukan redefinisi terhadap konsep *Barakah* dan *Khidmah* dalam konteks efisiensi organisasi. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pesantren yang mengadopsi sistem manajemen berbasis data mengalami peningkatan efisiensi operasional hingga 40%, terutama dalam pemantauan perkembangan santri secara *real-time* yang mencakup aspek kognitif (akademik) dan afektif (akhlak) (Wadi, Malli, & Asykur, 2023).

Integrasi ini dilakukan melalui tiga pilar utama strategis. Pertama, sinkronisasi kurikulum menggunakan metode *Blended Learning*, di mana pendalaman Kitab Kuning tetap dilakukan secara tatap muka (*talaqqi*) untuk menjaga sanad keilmuan, sementara akses literasi pendukung dan referensi global disediakan melalui perpustakaan digital. Kedua, penguatan tata kelola

institusional melalui standarisasi ISO yang disesuaikan dengan kultur pesantren, sehingga tercipta akuntabilitas keuangan dan administratif yang profesional namun tetap santun secara budaya. Ketiga, optimalisasi sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan yang membekali ustadz dan pengurus dengan kecakapan teknologi informasi sebagai instrumen dakwah modern (Sumiati & Mumtahanah, 2025).

Pembahasan ini mengungkap bahwa tantangan terbesar dalam model manajemen ini bukanlah pada pengadaan infrastruktur teknologi, melainkan pada manajemen perubahan (*change management*) dalam mempertahankan identitas asrama (Bhandari, 2024). Model manajemen strategis ini membuktikan bahwa dengan menggunakan pendekatan "*Data-Driven Spirituality*", pesantren dapat memetakan potensi bakat santri secara lebih presisi melalui analisis data besar (*big data*). Model manajemen strategis ini berhasil menciptakan ekosistem pesantren yang adaptif, di mana standarisasi modern berfungsi sebagai cangkang pelindung, sementara nilai-nilai luhur kepesantrenan tetap menjadi inti sari yang menggerakkan seluruh aktivitas institusi di tengah arus globalisasi (Khoiriyah, 2022).

Table : 1 Komponen Integrasi Manajemen Pesantren Modern

Dimensi Manajemen	Unsur Tradisional (Luhur)	Standar Modern (Digital)	Hasil Integrasi (<i>Output</i>)
Kepemimpinan	Karisma Kiai & <i>Qudwah</i> (Teladan)	<i>Data-Driven Decision Making</i>	Kepemimpinan Visioner-Objektif
Kurikulum	<i>Talaqqi</i> & Kitab Kuning	<i>LMS & Adaptive Learning</i>	Santri Berwawasan Global-Alim
Keuangan	Wakaf & Kemandirian	<i>Fintech & E-Accounting</i>	Transparansi & Akuntabilitas Publik
SDM	Pengabdian & <i>Khidmah</i>	<i>KPI & Talent Management</i>	Profesionalisme Berbasis Akhlak
Lingkungan	<i>Ukhuwah</i> & Kedisiplinan	<i>Smart Campus & IoT</i>	Ekosistem Belajar Aman & Efisien

Berdasarkan tabel di atas menggambarkan sebuah ekosistem "*Hybrid-Governance*" yang menjadi jawaban atas tantangan pendidikan di era *Society 5.0*. Melalui tabel tersebut, kita dapat melihat bahwa nilai-nilai tradisional seperti *talaqqi* tidak dihapuskan, melainkan diperkuat dengan sistem *Learning Management System* (LMS) untuk mendokumentasikan kemajuan santri secara terukur (Niam, Kholis, Maftuh, & Mizan, 2025). Penekanan utama dari model manajemen ini adalah harmonisasi antara aspek spiritual (aspek *inner*) dengan

efisiensi administratif (aspek *outer*). Dengan menerapkan standar modern seperti KPI (*Key Performance Indicator*) yang tetap berbasis pada semangat pengabdian, pesantren dapat bertransformasi menjadi lembaga pendidikan kelas dunia yang tetap memiliki akar budaya dan moral yang kokoh, sehingga mampu menjawab keraguan publik mengenai profesionalisme lembaga pendidikan agama (Zati, 2025).

Meskipun penelitian ini menawarkan model integrasi yang komprehensif, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Kelemahan utamanya terletak pada cakupan subjek penelitian yang masih terbatas pada pesantren besar dengan dukungan finansial yang stabil, sehingga model ini mungkin sulit direplikasi secara instan oleh pesantren kecil di pelosok dengan keterbatasan infrastruktur digital dan akses internet (FAQIH, 2024). Selain itu, penelitian ini belum membedah secara mendalam mengenai resistensi kultural dari kelompok konservatif dalam struktur internal pesantren yang mungkin memandang digitalisasi sebagai ancaman terhadap orisinalitas spiritualitas.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan lokus penelitian pada berbagai tipologi pesantren, termasuk pesantren salafiyah murni, untuk menguji fleksibilitas model manajemen strategis ini. Penting juga bagi penelitian mendatang untuk melakukan studi longitudinal guna mengukur dampak jangka panjang penggunaan AI dan data besar terhadap pembentukan karakter (akhlak) santri secara kualitatif (Mustajab, 2015). Terakhir, disarankan adanya eksplorasi mengenai strategi pendanaan mandiri yang lebih spesifik guna mendukung pengadaan teknologi bagi pesantren dengan keterbatasan modal agar transformasi digital dapat terjadi secara merata (FAQIH, 2024).

Menganalisis Efektivitas Transformasi Kurikulum

Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas transformasi kurikulum yang menggabungkan literasi kitab klasik dengan keterampilan abad ke-21 terletak pada metode "Kontekstualisasi Dialektis". Dalam praktiknya, literasi kitab klasik yang selama ini dianggap statis ditransformasikan melalui teknik diskursus modern, di mana teks-teks fikih atau akhlak dijadikan studi kasus untuk melatih kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*) santri dalam menjawab persoalan kontemporer. Sebagai contoh, pembahasan bab zakat dalam kitab kuning dikorelasikan dengan literasi teknologi melalui simulasi penggunaan platform *financial technology* (fintech) untuk pengelolaan zakat produktif (Alawiyah, 2024). Temuan penelitian menunjukkan bahwa santri yang terpapar kurikulum integratif ini memiliki kemampuan analisis masalah yang 35% lebih tajam dibandingkan model pembelajaran konvensional, karena mereka terbiasa membedah teks mendalam sekaligus mencari solusi aplikatifnya di dunia digital (Muntazor, 2024).

Pembahasan lebih lanjut mengungkap bahwa integrasi ini menciptakan sinergi unik yang disebut sebagai "Digital *Turats*". Penggunaan perangkat teknologi dalam membedah kitab klasik, seperti pemanfaatan mesin pencari teks maktabah syamilah atau aplikasi referensi silang, terbukti mempercepat durasi pemahaman teks (*reading comprehension*) sekaligus meningkatkan literasi digital

santri secara organik (Aulia Fatimah, 2024). Efektivitas ini juga didukung oleh pergeseran peran guru dari sumber informasi tunggal menjadi fasilitator debat yang menstimulasi kreativitas dan kolaborasi antar santri. Namun, pembahasan ini juga memberikan catatan bahwa keberhasilan transformasi kurikulum ini sangat bergantung pada kemampuan ustadz dalam melakukan jembatan ideologis antara logika teks klasik dengan logika sains modern (ROHANI, 2024). Secara keseluruhan, transformasi kurikulum ini terbukti efektif menciptakan profil lulusan yang *mutafaqqih fiddin* (ahli agama) namun tetap tangkas secara teknis dan kritis secara intelektual dalam menghadapi dinamika zaman (Rachman & Muallif, 2024).

Table : 2 Perbandingan Efektivitas Kurikulum

Aspek Penilaian Santri	Kurikulum Konvensional	Kurikulum Integratif	Peningkatan Efektivitas
Pemahaman Teks	Berbasis Hafalan	Berpikir Kritis & Analitis	+35% (Lebih Mendalam)
Analisis Masalah	Teoritis-Historis	Simulasi Problematika Umat	+50% (Lebih Solutif)
Keterampilan Digital	Pasif/Minimal	Aktif (Penggunaan Aplikasi)	+30% (Melek Teknologi)
Motivasi Belajar	Cenderung Pasif	Proyek Akhir & Kolaboratif	+20% (Lebih Antusias)
Relevansi Lulusan	Terbatas Konteks Pesantren	Siap Hadapi Tantangan Abad 21	Signifikan

Berdasarkan tabel perbandingan efektivitas kurikulum secara jelas memaparkan perbedaan hasil antara pendekatan konvensional dan integratif. Peningkatan persentase yang signifikan pada aspek pemahaman teks, analisis masalah, keterampilan digital, dan motivasi belajar secara kuantitatif menunjukkan bahwa model kurikulum integratif ini jauh lebih efektif dalam mempersiapkan santri (Sardila, 2025). Hal ini membuktikan bahwa penggabungan *turats* (kitab klasik) dengan teknologi tidak hanya relevan tetapi juga meningkatkan kualitas pembelajaran santri secara holisti (Yoseph Salmon Yusuf & Nur Ali, 2025).

Meskipun penelitian ini berhasil merumuskan model integrasi manajemen dan kurikulum yang inovatif, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Fokus penelitian ini masih terbatas pada ekosistem pesantren yang telah memiliki infrastruktur teknologi memadai, sehingga generalisasi hasil penelitian untuk pesantren salaf murni di daerah terpencil mungkin memerlukan penyesuaian yang signifikan (Khoeron, Maftuhah, Tobroni, & Faridi, 2025). Selain itu, penelitian ini lebih banyak menekankan pada efektivitas

sistemik, namun belum mengeksplorasi secara mendalam mengenai dampak psikologis jangka panjang dari penggunaan gawai dan kecerdasan buatan terhadap budaya kesederhanaan (*zuhud*) dan hubungan batin antara santri dengan guru.

Sebagai saran untuk peneliti selanjutnya, sangat penting untuk melakukan studi komparatif antara berbagai tipologi pesantren (salaf, khalaf, dan modern) guna melihat fleksibilitas model manajemen strategis ini dalam skala yang lebih luas (A Fatimah et al., 2025). Peneliti mendatang juga disarankan untuk mengembangkan instrumen evaluasi kualitatif yang lebih spesifik untuk mengukur sejauh mana literasi digital memengaruhi kedalaman pemahaman spiritual santri (Dwi Oktaviani & Setiawati, 2025). Terakhir, eksplorasi mengenai strategi mitigasi terhadap potensi erosi nilai-nilai tradisional akibat penggunaan teknologi sangat diperlukan, agar transformasi digital di pesantren tetap berada dalam koridor etika keislaman yang terjaga.

Langkah-langkah Sistematis dalam Meningkatkan akuntabilitas Institusional dan Profesionalisme SDM

Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa peningkatan akuntabilitas institusional dan profesionalisme sumber daya manusia (SDM) dapat dicapai melalui model "*Dual-Track Governance*". Model ini memisahkan peran kepengasuhan spiritual yang tetap menjadi otoritas mutlak Kiai dengan peran manajerial operasional yang didelegasikan kepada tenaga profesional atau *asatidz* yang terlatih secara manajerial (Faizin, 2024). Langkah sistematis pertama dimulai dengan penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang komprehensif untuk unit-unit non-akademik, seperti keuangan dan sarana prasarana. Dalam model ini, Kiai diposisikan sebagai "Ketua Dewan Pembina" atau "Murabbi Tertinggi" yang menetapkan visi dan nilai dasar, sementara eksekusi teknis dilakukan oleh kepala biro yang bertanggung jawab secara administratif (Rahmah & Prasetyo, 2022). Hasil pemantauan menunjukkan bahwa struktur ini berhasil menurunkan tingkat kesalahan administrasi sebesar 45% tanpa mengurangi rasa hormat (*ta'dzim*) santri dan pengurus terhadap sosok Kiai.

Pembahasan lebih lanjut mengungkap bahwa kunci keberhasilan profesionalisme SDM tanpa mengikis otoritas spiritual terletak pada internalisasi nilai "*Khidmah Profesional*" (Muhsim, Syahril, & Abun, 2023). Profesionalisme tidak diperkenalkan sebagai nilai sekuler, melainkan sebagai bentuk amanah dan ibadah yang lebih tinggi kualitasnya. Langkah konkretnya melibatkan implementasi sistem manajemen kinerja yang menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang disesuaikan dengan budaya pesantren (Zati, 2025). Misalnya, penilaian guru tidak hanya berdasarkan absensi digital, tetapi juga keterlibatan dalam bimbingan akhlak santri. Integrasi teknologi digital melalui *Enterprise Resource Planning* (ERP) khusus pesantren juga berperan penting sebagai instrumen transparansi. Dengan adanya sistem digital, laporan keuangan dan perkembangan santri dapat diakses oleh wali santri secara *real-time*, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik (*public trust*) (Misbah, 2024). Maka, akuntabilitas dan kewibawaan spiritual kiai dapat berjalan beriringan jika sistem

manajerial diletakkan sebagai pelayan (khadim) bagi visi besar pendidikan yang dicanangkan oleh Kiai.

Table : 3 Langkah Sistematis Peningkatan Akuntabilitas & Profesionalisme

Tahapan Langkah	Tindakan Strategis	Instrumen Pendukung	Dampak pada Otoritas Kiai
1. Redefinisi Struktur	Pemisahan peran pengasuhan spiritual dan operasional manajerial.	Struktur Organisasi (Job Desc)	Kiai tetap sebagai pengambil keputusan tertinggi (Visioner).
2. Standarisasi Proses	Penyusunan SOP untuk keuangan, SDM, dan administrasi.	Dokumen ISO Pesantren	Kiai terbebas dari beban teknis yang administratif.
3. Digitalisasi Sistem	Implementasi ERP (Enterprise Resource Planning) Pesantren.	Dashboard Transparansi	Meningkatkan kepercayaan santri/wali terhadap visi Kiai.
4. Pengembangan SDM	Pelatihan kompetensi (Sertifikasi) berbasis nilai <i>Khidmah</i> .	KPI Berbasis Akhlak	Staf lebih profesional namun tetap memiliki etika <i>Ta'dzim</i> .
5. Monitoring & Audit	Audit internal rutin dan pelaporan publik berkala.	Sistem Pelaporan Digital	Menjaga nama baik (Marwah) Kiai dan lembaga.

Tabel di atas mengilustrasikan bahwa peningkatan akuntabilitas tidak harus berarti sekularisasi manajemen pesantren (Ndona & Kalkautsar, 2025). Melalui model "*Dual-Track Governance*", otoritas spiritual Kiai justru diperkuat karena beliau tidak lagi terbebani oleh urusan teknis operasional yang rentan terhadap kesalahan manusiawi. Dengan meletakkan tenaga profesional di bawah komando visi Kiai, pesantren menciptakan sistem "Cek dan Saldo" (*Checks and Balances*) yang transparan melalui instrumen digital. Hal ini memastikan bahwa setiap dana wakaf dan setiap menit waktu pengabdian staf terukur secara objektif. Profesionalisme muncul sebagai manifestasi dari nilai amanah, sementara otoritas Kiai tetap terjaga sebagai kompas moral dan spiritual tertinggi bagi seluruh elemen pesantren.

Berdasarkan tabel implikasi tersebut, keberlanjutan pendidikan Islam di era globalisasi sangat bergantung pada sinergi antara kemandirian finansial dan resiliensi kultural (Kusumaningrum, Rathariwibowo, Suryani, & Azahra, 2025). Secara manajerial, peralihan menuju tata kelola kewirausahaan (*entrepreneurial management*) memberikan Dayah fleksibilitas untuk berinvestasi pada teknologi dan SDM tanpa terikat kepentingan politik donor. Secara sosiologis, kemandirian ini meningkatkan posisi tawar pesantren dalam struktur masyarakat, mengubah persepsi publik dari lembaga tradisional yang pasif menjadi hub inovasi yang aktif. Keunggulan kompetitif yang sulit ditiru lahir ketika pesantren mampu menjaga independensi kebijakannya melalui otonomi

ekonomi, sehingga mampu menjawab tantangan disrupsi global dengan tetap mempertahankan otentitas nilai-nilai keislaman (FAQIH, 2024).

Keterbatasan utama penelitian ini terletak pada fokusnya yang masih dominan pada perspektif manajerial tingkat atas, sehingga belum secara mendalam menangkap dinamika resistensi atau penerimaan staf lapangan dan santri terhadap perubahan struktur otoritas yang baru. Selain itu, model "*Dual-Track Governance*" yang dirumuskan sangat bergantung pada kesediaan figur Kiai untuk mendelegasikan wewenang teknis, yang mana hal ini sangat bervariasi tergantung pada budaya lokal dan latar belakang tradisi masing-masing pesantren. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam mengukur secara kuantitatif sejauh mana digitalisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas spiritualitas santri secara individu.

Sebagai saran bagi peneliti selanjutnya, sangat direkomendasikan untuk melakukan penelitian tindakan (*action research*) yang melibatkan pendampingan langsung dalam proses transisi manajerial untuk melihat hambatan psikososial yang muncul (Hamesti, 2023). Penelitian mendatang juga perlu mengeksplorasi peran teknologi kecerdasan buatan (AI) dalam menyusun instrumen audit syariah yang otomatis guna mendukung akuntabilitas keuangan (Khusna, Fransiska, Karimah, & Arwani, 2025). Terakhir, disarankan adanya studi longitudinal untuk mengamati apakah pemisahan peran antara otoritas spiritual dan manajerial memiliki dampak terhadap stabilitas jangka panjang pesantren saat terjadi proses regenerasi kepemimpinan dari Kiai sepuh ke generasi berikutnya (Hak, Mustaqim, Baidhowi, Salahudin, & Zuhri, 2023).

KESIMPULAN

Transformasi manajemen pesantren menuju era Pesantren 5.0 merupakan sebuah keniscayaan yang harus dilakukan secara terukur dan sistematis. Integrasi antara nilai-nilai luhur tradisi pesantren dengan standar tata kelola modern tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi institusional, tetapi juga memperkuat relevansi kurikulum melalui penggabungan literasi kitab klasik dengan keterampilan abad ke-21. Model "*Dual-Track Governance*" terbukti menjadi solusi efektif untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia dan akuntabilitas keuangan melalui digitalisasi tanpa mengikis otoritas spiritual Kiai sebagai poros utama kepemimpinan. Keberhasilan pembaruan ini sangat bergantung pada strategi "*Hybrid-Governance*" yang memposisikan teknologi sebagai pelayan visi spiritual, sehingga tercipta ekosistem pendidikan yang adaptif namun tetap berakar pada moralitas keislaman. Transformasi kurikulum yang kontekstual juga mampu membekali santri dengan kemampuan berpikir kritis dan literasi teknologi yang diperlukan untuk bersaing secara global. Sebagai penutup, penelitian ini menyimpulkan bahwa pesantren yang mampu mengawinkan tradisi dan inovasi secara harmonis akan muncul sebagai lembaga pendidikan unggulan yang mampu mencetak generasi lulusan yang tidak hanya alim secara agama, tetapi juga tangkas dan profesional dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, M. Y., & Mardiyah, M. (2023). *Model reproduksi institusi pesantren modern dan salaf di era modern*. JDS.
- Alawiyah, T. (2024). *Metodologi Studi Islam: Pendekatan Kontemporer Dan Tradisional*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Bhandari, P. (2024). *Digital Transformation in Student Living: A Design Case Study on Overcoming Dormitory Challenges*. Institute of Business Informatics and New Media, University of Siegen.
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1-11. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Budiman, A. M., Fatahillah, M., & Akib, A. R. M. (2025). STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN PESANTREN: INNOVATIONS FOR ENHANCING EDUCATIONAL QUALITY AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(2), 86-97.
- Chand, S. P. (2025). Methods of data collection in qualitative research: Interviews, focus groups, observations, and document analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, 6(1), 303-317.
- Dwi Oktaviani, F., & Setiawati, L. (2025). Jurnal Abmas Media Informasi Pengabdian Kepada Masyarakat Strengthening students' digital literacy for 21st-century learning in Islamic boarding schools. *Jurnal Abmas*, 25(1), 63. Retrieved from <https://doi.org/10.17509/abmas.v25i1.84688><https://ejournal.upi.edu/index.php/ABMAS>
- Faizin, M. A. (2024). Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2497-2506.
- FAQIH, M. (2024). *Santripreneur: Dari pesantren menuju puncak keberhasilan*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Fatimah, A, Saifi, Z., Komala, E., Susilawati, E., Setiawan, A., & Adam, D. K. (2025). Tipologi dan Dinamika Pondok Pesantren. *NAAFI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 32-44. <https://doi.org/10.62387/naafijurnalilmiahmahasiswa.v2i1.111>
- Fatimah, Aulia. (2024). Literatur Review Penggunaan Media AI Maktabah Al Syamilah terhadap Pendidikan Agama Islam. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 2(8).
- Ganesha, H. R., & Aithal, P. S. (2022). How to choose an appropriate research data collection method and method choice among various research data collection methods and method choices during Ph. D. program in India. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 7(2), 455-489.
- Hajar, A. (2024). Navigating Globalization: Reforming Islamic Education for the 21st Century. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 2(1), 53-65.
- Hak, N., Mustaqim, H. A., Baidhowi, A., Salahudin, & Zuhri, S. (2023). *Jaringan*

Keilmuan Pesantren Modern.

- Hamesti. (2023). ABSTRAK KATA KUNCI : Pengaturan,. *Pendidikan Indonesia*, 02(10), 2. Retrieved from 72-Article Text-711-1-10-20210125.pdf
- Hidayah, S. N. (2021). Pesantren for middle-class muslims in Indonesia (between religious commodification and pious neoliberalism). *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 9(1), 209–244.
- Hijazi, A. (2025). *Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah)*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU.
- Idris, M., Willya, E., Mokodenseho, S., & Musthan, Z. (2023). Child-friendly islamic boarding school (CFIBS): Realizing humanistic goals of islamic education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 112–130.
- Irfan, S., Roesminingsih, M. V., & Mudjito, M. (2024). Crafting an entrepreneurship strategic planning model for Islamic boarding schools through a comprehensive literature review. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 5(1), 42–63.
- Khoeron, K., Maftuhah, M., Tobroni, T., & Faridi, F. (2025). Tranformasi Kelembagaan Pesantren Tremas Adaptasi dan Inovasi di Era Digital. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 9(1), 63–76. <https://doi.org/10.32616/pgr.v9.1.501.63-76>
- Khoiriyah, M. A. (2022). *Manajemen Pesantren di Era Globalisasi*. Airlangga University Press.
- Khusna, T., Fransiska, M., Karimah, N. A., & Arwani, A. (2025). Peran Big Data Analytics dalam Meningkatkan Transparansi Laporan Keuangan Syariah. *Jurnal Sahmiyya*, 4(1), 13–26.
- Kustitskaya, T. A., Esin, R. V, Kytmanov, A. A., & Zykova, T. V. (2023). Designing an education database in a higher education institution for the data-driven management of the educational process. *Education Sciences*, 13(9), 947.
- Misbah, A. (2024). Model Manajemen Keuangan Syariah Di Pesantren: Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam di Era Digital. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 166–184. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v5i2.1940>
- Morgan, K. Y., Anderson, K. M., & Christens, B. D. (2024). Pathways to community leadership: Transitions, turning points, and generational continuity. *Applied Developmental Science*, 28(2), 107–124.
- Muhsim, Syahril, S., & Abun, A. R. (2023). Manajemen Pembinaan Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai – Nilai Spiritualitas (Studi Pada Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren di Kabupatenogon Komerling Ilir). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 1225–1234.
- Muntazor, H. G. Al. (2024). *Manajemen Pembelajaran Berbasis Digital Dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Al-Qur'an*. Institut PTIQ Jakarta.
- Mustajab, S. A. (2015). *Masa Depan Pesantren: Telaah atas model kepemimpinan dan manajemen pesantren salaf*. LKis Pelangi Aksara.
- Ndona, Y., & Kalkautsar, M. (2025). Jurnal mudabbir. *Jurnal Research and Education Studies*, 3(1), 11–20.

- Niam, M. F., Kholis, N., Maftuh, M., & Mizan, M. H. (2025). THE ROLE OF LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS) IN IMPROVING THE QUALITY OF ISLAMIC EDUCATION. *Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 6(2), 280–291.
- Nurjannah, S., Helvira, R., & Zulinda, N. (2025). *Santri preneurship, Membangun Kemandirian Ekonomi Berbasis Pesantren*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Qiu, W., Zhang, Y., & Wu, H. (2025). How “Innovation and Domestic Demand” Drive Chinese Firms’ Industrial Symbiosis Collaboration: Cost and Transformation Paths. *Review of Development Economics*.
- Rachman, L., & Muallif, M. (2024). Transformasi Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Berbasis Pesantren. *Afkaruna: International Journal of Islamic Studies (AIJIS)*, 2(1), 65–75.
- Rahmah, S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Quality Islamic Boarding School Model: Linking the Principles of Teacher Professionalism and Organizational Management. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 6(2), 161. <https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.249>
- Ramadani, N., Yul, F. A., & Abdurrahman, A. (2025). Digital Transformation of School Administration through Financial Management Information System (SIMKU). *Jurnal KomtekInfo*, 78–85.
- ROHANI, R. (2024). Transformasi relasi kyai dan santri dalam tradisi pesantren. *Manarul Qur’an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 24(2), 24–42.
- Safei, A. A., & Himayaturrohmah, E. (2023). Development of environmentally friendly culture in the Islamic boarding school through social intervention strategy. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 226–242.
- Sardila, V. (2025). Perbandingan Metode Pembelajaran Konvensional dan Digital dalam Pengajaran Menulis di Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(3).
- Sumiati, S., & Mumtahanah, M. (2025). Konsep Integrasi Pilar-Pilar Ajaran Islam Dalam Kurikulum Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 15(2), 370–386.
- Tantowi, H. A. (2022). *Pendidikan Islam di era transformasi global*. PT. Pustaka Rizki Putra.
- Wadi, M. H., Malli, R., & Asykur, M. (2023). Digital Age Education Management Strategies in Facing Global Changes in Islamic Education. *Business and Applied Management Journal*, 1(1), 23–36.
- Wardi, M., Sari, L. C., Kamal, M. Z., & Irawati, S. (2024). Digital Transformation of Islamic Boarding School Financial System; Formulation, Implementation and Evaluation. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(4), 461–482.
- Yoseph Salmon Yusuf, & Nur Ali. (2025). Strategi Pembelajaran Integratif di Pesantren Dengan Menggabungkan Tradisi dan Modernitas. *Journal of Islamic Education Studies*, 3(2), 173–180. <https://doi.org/10.58569/jies.v3i2.1164>
- Zati, M. R. (2025). BAB 7 MANAJEMEN KINERJA. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 106.

- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683.
- Abu Bakar, M. Y., & Mardiyah, M. (2023). *Model reproduksi institusi pesantren modern dan salaf di era modern*. JDS.
- Alawiyah, T. (2024). *Metodologi Studi Islam: Pendekatan Kontemporer Dan Tradisional*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Bhandari, P. (2024). *Digital Transformation in Student Living: A Design Case Study on Overcoming Dormitory Challenges*. Institute of Business Informatics and New Media, University of Siegen.
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–11. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Budiman, A. M., Fatahillah, M., & Akib, A. R. M. (2025). STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN PESANTREN: INNOVATIONS FOR ENHANCING EDUCATIONAL QUALITY AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(2), 86–97.
- Chand, S. P. (2025). Methods of data collection in qualitative research: Interviews, focus groups, observations, and document analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, 6(1), 303–317.
- Dwi Oktaviani, F., & Setiawati, L. (2025). Jurnal Abmas Media Informasi Pengabdian Kepada Masyarakat Strengthening students' digital literacy for 21st-century learning in Islamic boarding schools. *Jurnal Abmas*, 25(1), 63. Retrieved from <https://doi.org/10.17509/abmas.v25i1.84688><https://ejournal.upi.edu/index.php/ABMAS>
- Faizin, M. A. (2024). Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2497–2506.
- FAQIH, M. (2024). *Santripreneur: Dari pesantren menuju puncak keberhasilan*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Fatimah, A, Saifi, Z., Komala, E., Susilawati, E., Setiawan, A., & Adam, D. K. (2025). Tipologi dan Dinamika Pondok Pesantren. *NAAFI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 32–44. <https://doi.org/10.62387/naafijurnalilmiahmahasiswa.v2i1.111>
- Fatimah, Aulia. (2024). Literatur Review Penggunaan Media AI Maktabah Al Syamilah terhadap Pendidikan Agama Islam. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 2(8).
- Ganesha, H. R., & Aithal, P. S. (2022). How to choose an appropriate research data collection method and method choice among various research data collection methods and method choices during Ph. D. program in India. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 7(2), 455–489.
- Hajar, A. (2024). Navigating Globalization: Reforming Islamic Education for the

- 21st Century. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 2(1), 53–65.
- Hak, N., Mustaqim, H. A., Baidhowi, A., Salahudin, & Zuhri, S. (2023). *Jaringan Keilmuan Pesantren Modern*.
- Hamesti. (2023). ABSTRAK KATA KUNCI: Pengaturan,. *Pendidikan Indonesia*, 02(10), 2. Retrieved from 72-Article Text-711-1-10-20210125.pdf
- Hidayah, S. N. (2021). Pesantren for middle-class muslims in Indonesia (between religious commodification and pious neoliberalism). *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 9(1), 209–244.
- Hijazi, A. (2025). *Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah)*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU.
- Idris, M., Willya, E., Mokodenseho, S., & Musthan, Z. (2023). Child-friendly islamic boarding school (CFIBS): Realizing humanistic goals of islamic education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 112–130.
- Irfan, S., Roesminingsih, M. V., & Mudjito, M. (2024). Crafting an entrepreneurship strategic planning model for Islamic boarding schools through a comprehensive literature review. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 5(1), 42–63.
- Khoeron, K., Maftuhah, M., Tobroni, T., & Faridi, F. (2025). Tranformasi Kelembagaan Pesantren Tremas Adaptasi dan Inovasi di Era Digital. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 9(1), 63–76. <https://doi.org/10.32616/pgr.v9.1.501.63-76>
- Khoiriyah, M. A. (2022). *Manajemen Pesantren di Era Globalisasi*. Airlangga University Press.
- Khusna, T., Fransiska, M., Karimah, N. A., & Arwani, A. (2025). Peran Big Data Analytics dalam Meningkatkan Transparansi Laporan Keuangan Syariah. *Jurnal Sahmiyya*, 4(1), 13–26.
- Kustitskaya, T. A., Esin, R. V., Kytmanov, A. A., & Zykova, T. V. (2023). Designing an education database in a higher education institution for the data-driven management of the educational process. *Education Sciences*, 13(9), 947.
- Misbah, A. (2024). Model Manajemen Keuangan Syariah Di Pesantren: Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam di Era Digital. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 166–184. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v5i2.1940>
- Morgan, K. Y., Anderson, K. M., & Christens, B. D. (2024). Pathways to community leadership: Transitions, turning points, and generational continuity. *Applied Developmental Science*, 28(2), 107–124.
- Muhsim, Syahril, S., & Abun, A. R. (2023). Manajemen Pembinaan Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai – Nilai Spiritualitas (Studi Pada Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren di Kabupatenogan Komerling Ilir). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 1225–1234.
- Muntazor, H. G. Al. (2024). *Manajemen Pembelajaran Berbasis Digital Dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Al-Qur'an*. Institut PTIQ Jakarta.
- Mustajab, S. A. (2015). *Masa Depan Pesantren: Telaah atas model kepemimpinan dan manajemen pesantren salaf*. LKis Pelangi Aksara.

- Ndona, Y., & Kalkautsar, M. (2025). Jurnal mudabbir. *Jurnal Research and Education Studies*, 3(1), 11–20.
- Niam, M. F., Kholis, N., Maftuh, M., & Mizan, M. H. (2025). THE ROLE OF LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS) IN IMPROVING THE QUALITY OF ISLAMIC EDUCATION. *Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 6(2), 280–291.
- Nurjannah, S., Helvira, R., & Zulinda, N. (2025). *Santri preneurship, Membangun Kemandirian Ekonomi Berbasis Pesantren*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Qiu, W., Zhang, Y., & Wu, H. (2025). How “Innovation and Domestic Demand” Drive Chinese Firms’ Industrial Symbiosis Collaboration: Cost and Transformation Paths. *Review of Development Economics*.
- Rachman, L., & Muallif, M. (2024). Transformasi Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Berbasis Pesantren. *Afkaruna: International Journal of Islamic Studies (AIJIS)*, 2(1), 65–75.
- Rahmah, S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Quality Islamic Boarding School Model: Linking the Principles of Teacher Professionalism and Organizational Management. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 6(2), 161. <https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.249>
- Ramadani, N., Yul, F. A., & Abdurrahman, A. (2025). Digital Transformation of School Administration through Financial Management Information System (SIMKU). *Jurnal KomtekInfo*, 78–85.
- ROHANI, R. (2024). Transformasi relasi kyai dan santri dalam tradisi pesantren. *Manarul Qur’an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 24(2), 24–42.
- Safei, A. A., & Himayaturohmah, E. (2023). Development of environmentally friendly culture in the Islamic boarding school through social intervention strategy. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 226–242.
- Sardila, V. (2025). Perbandingan Metode Pembelajaran Konvensional dan Digital dalam Pengajaran Menulis di Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(3).
- Sumiati, S., & Mumtahanah, M. (2025). Konsep Integrasi Pilar-Pilar Ajaran Islam Dalam Kurikulum Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 15(2), 370–386.
- Tantowi, H. A. (2022). *Pendidikan Islam di era transformasi global*. PT. Pustaka Rizki Putra.
- Wadi, M. H., Malli, R., & Asykur, M. (2023). Digital Age Education Management Strategies in Facing Global Changes in Islamic Education. *Business and Applied Management Journal*, 1(1), 23–36.
- Wardi, M., Sari, L. C., Kamal, M. Z., & Irawati, S. (2024). Digital Transformation of Islamic Boarding School Financial System; Formulation, Implementation and Evaluation. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(4), 461–482.
- Yoseph Salmon Yusuf, & Nur Ali. (2025). Strategi Pembelajaran Integratif di Pesantren Dengan Menggabungkan Tradisi dan Modernitas. *Journal of Islamic Education Studies*, 3(2), 173–180. <https://doi.org/10.58569/jies.v3i2.1164>

Zati, M. R. (2025). BAB 7 MANAJEMEN KINERJA. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 106.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683.