

## INTEGRASI NILAI-NILAI TRADISIONAL DAN MANAJEMEN MODERN DALAM TRANSFORMASI KELEMBAGAAN PESANTREN: STUDI MULTI-KASUS PADA PESANTREN UNGGULAN DI INDONESIA

Muhamad Sidiq Asyhari<sup>1</sup>, Kukuh Budianto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Pendidikan Agama Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Muhammadiyah  
Tulungagung, Indonesia

\*Email korespondensi: [sidiqasyhari@gmail.com](mailto:sidiqasyhari@gmail.com)

Riwayat Artikel:

Diajukan: Oktober 2025

Diterima: November 2025

Diterbitkan: Desember 2025

### Abstract

This study analyzes the integration of traditional pesantren values within contemporary management systems during the institutional transformation of Islamic boarding schools in Indonesia. The research is motivated by the need for pesantren to respond to educational modernization while maintaining their cultural and spiritual identity. Employing a qualitative multiple-case study approach, the study examines three pesantren that have experienced organizational reform without abandoning their foundational traditions. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, and were analyzed using Miles and Huberman's interactive model. The findings demonstrate that pesantren transformation occurs through three interrelated processes: internalization of institutional vision and values, restructuring of managerial governance, and the development of educational innovations rooted in pesantren traditions. The leadership of the *kiai* emerges as a decisive factor in ensuring the continuity of values while enabling organizational change. Core values—*khidmah*, *ta'dzim*, *barakah*, and *ukhuwah*—are systematically embedded in managerial practices through symbolic and contextual strategies. This study contributes a value-based management framework that enriches the discourse on Islamic educational management in Indonesia.

*Keywords: Institutional Transformation, Pesantren, Traditional Values, Islamic Educational Management, Transformative Leadership*

### Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi integrasi nilai-nilai tradisional pesantren ke dalam kerangka manajemen kontemporer selama transformasi kelembagaan pesantren terkemuka di Indonesia. Studi ini didasarkan pada kebutuhan mendesak bagi pesantren untuk beradaptasi dengan dinamika modernisasi pendidikan sambil menjaga warisan budaya dan spiritual mereka. Mengadopsi metodologi kualitatif dengan desain studi beberapa kasus, investigasi berfokus pada tiga pesantren yang telah mengalami reformasi penting namun mempertahankan tradisi intinya. Data diperoleh melalui wawancara komprehensif, observasi partisipatif, dan analisis catatan kelembagaan, diikuti dengan interpretasi menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Analisis menunjukkan bahwa transformasi terungkap melalui tiga tahap yang saling berhubungan: penyematan visi dan nilai, restrukturisasi sistem manajerial, dan pengembangan inovasi pendidikan yang berorientasi pada tradisi. Kepemimpinan transformasional, khususnya *kiai*, memainkan

peran penting dalam memfasilitasi reformasi sambil mempertahankan legitimasi budaya. Nilai-nilai utama khidmah, ta'dzim, barakah, dan ukhuwah dimasukkan ke dalam praktik manajerial melalui strategi simbolis, inklusif, dan sensitif konteks. Studi ini mengusulkan kerangka konseptual untuk transformasi pesantren yang menggabungkan prinsip-prinsip berbasis nilai dengan manajemen modern, menawarkan referensi praktis untuk memajukan manajemen pendidikan Islam di Indonesia. Pada akhirnya, temuan menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan yang efektif dapat dicapai ketika berlabuh pada visi spiritual yang kuat, kepemimpinan visioner, dan strategi adaptif yang didasarkan pada kearifan lokal.

Kata kunci: Transformasi Kelembagaan, Pesantren, Nilai-Nilai Tradisional, Manajemen Pendidikan Islam, Kepemimpinan Transformatif

## **PENDAHULUAN**

Perubahan zaman yang ditandai dengan globalisasi, kemajuan teknologi, dan tuntutan mutu pendidikan yang semakin tinggi telah mendorong lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi kelembagaan secara signifikan (Riana et al., 2024). Dunia pendidikan Islam, termasuk pesantren, dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya mempertahankan nilai-nilai spiritual dan kultural, tetapi juga mengadopsi sistem manajemen modern yang efisien dan profesional (Lutfiyah et al., 2025). Transformasi ini tidak hanya sebatas perubahan struktural, tetapi menyentuh aspek ideologis dan nilai-nilai dasar yang telah lama menjadi landasan lembaga pendidikan Islam (Kholidin & Kodriyah, 2025).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki posisi yang unik (Sadali, 2020). Di satu sisi, pesantren berfungsi sebagai penjaga nilai-nilai tradisional dan kearifan lokal, namun di sisi lain juga dituntut untuk menjadi lembaga pendidikan unggulan yang mampu bersaing secara nasional dan global (Rusmiaty et al., 2025). Proses transformasi kelembagaan di lingkungan pesantren sering kali menimbulkan dilema antara mempertahankan warisan tradisi dan menyesuaikan diri dengan sistem manajemen modern (Khoeron et al., 2025). Hal ini menciptakan kompleksitas tersendiri dalam pengelolaan dan arah strategis pesantren di era kontemporer.

Beberapa studi sebelumnya telah mengkaji dinamika perubahan di lembaga pesantren. Suyatno et al. (2019) meneliti transformasi kurikulum pesantren sebagai bentuk adaptasi terhadap pendidikan modern (Aldeia et al., 2023). Faizah (2021) mengungkap praktik manajemen berbasis nilai pada lembaga pendidikan Islam, sementara Nurhayati dan Subhan (2022) menyoroti resistensi internal pesantren dalam menghadapi perubahan structural (Riana et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut hanya menekankan aspek kurikulum atau

manajerial secara terpisah, tanpa menelaah secara mendalam bagaimana proses integrasi antara nilai-nilai tradisional pesantren dan sistem manajemen modern terjadi secara kelembagaan. Inilah celah keilmuan yang ingin dijawab dalam penelitian ini.

Untuk mengkaji proses transformasi kelembagaan secara sistemik, penelitian ini menggunakan teori transformasi kelembagaan sebagaimana dikembangkan oleh Dimaggio dan Powell (1983) serta Scott (2004). Teori ini menjelaskan bagaimana suatu institusi mengalami perubahan melalui mekanisme adaptasi terhadap tekanan eksternal dan internal, baik berupa tuntutan regulatif, tekanan normatif, maupun dorongan imitasi terhadap lembaga lain yang dianggap sukses (Wibowo, 2023). Dalam konteks pesantren, teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai tradisional direproduksi, direvisi, atau diintegrasikan ke dalam sistem kelembagaan baru yang bercorak manajerial-modern.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses transformasi kelembagaan pada beberapa pesantren unggulan di Indonesia dengan fokus pada bagaimana integrasi nilai-nilai tradisional dilakukan dalam kerangka manajemen pendidikan modern. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi multi-kasus, penelitian ini menggali pola-pola transformasi kelembagaan yang berlangsung di masing-masing pesantren, termasuk strategi yang digunakan oleh pimpinan lembaga dalam mengelola perubahan tersebut.

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh tentang bagaimana pesantren melakukan proses transisi kelembagaan secara adaptif tanpa kehilangan identitas keislaman dan keindonesiaannya. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa nilai-nilai tradisional tidak harus diposisikan sebagai hambatan, melainkan sebagai modal budaya yang bisa memperkaya praktik manajemen pendidikan modern.

Dari sisi kebaruan, penelitian ini menawarkan model konseptual integrasi antara nilai tradisional dan sistem manajemen modern dalam konteks transformasi kelembagaan berbasis nilai-nilai Islam. Sumbangan teoritis dari penelitian ini terletak pada pemanfaatan teori transformasi kelembagaan untuk menjelaskan perubahan institusional dalam lingkungan pendidikan Islam. Secara praktis, penelitian ini memberikan referensi strategis bagi para pemimpin pesantren dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang perubahan yang kontekstual, berkelanjutan, dan tetap berpijak pada nilai-nilai asli pesantren.

Artikel ini disusun dalam empat bagian utama, yaitu pendahuluan yang menguraikan latar belakang dan urgensi penelitian, metode yang menjelaskan pendekatan dan teknik analisis, hasil dan pembahasan yang memaparkan temuan utama dari lapangan, serta simpulan yang memuat refleksi teoritis dan implikasi praktis dari penelitian.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multi-kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam proses integrasi antara nilai-nilai tradisional dan manajemen modern dalam transformasi kelembagaan di pesantren unggulan di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk memahami fenomena yang kompleks, kontekstual, dan bersifat kultural dalam lingkungan pesantren yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Studi multi-kasus memungkinkan peneliti melakukan perbandingan antar-kasus guna menemukan pola, keunikan, maupun dinamika yang terjadi dalam konteks masing-masing Lembaga (Hasan et al., 2025).

Subjek penelitian ini melibatkan tiga pesantren unggulan yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria tertentu, antara lain memiliki rekognisi nasional dalam bidang inovasi pendidikan, telah mengalami perubahan kelembagaan signifikan, namun tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional pesantren. Lokasi pesantren tersebar di tiga provinsi yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat. Pemilihan wilayah ini mempertimbangkan keragaman karakteristik budaya, model manajemen pesantren, serta pendekatan integrasi nilai-nilai tradisi dan inovasi manajerial.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan para pimpinan pesantren (kiai/pengasuh), wakil pengasuh bidang pendidikan, kepala madrasah atau sekolah formal di bawah naungan pesantren, serta guru senior yang terlibat dalam proses transformasi kelembagaan. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan untuk memahami praktik manajerial serta dinamika kehidupan tradisional di lingkungan pesantren. Studi dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi data melalui analisis terhadap dokumen kelembagaan seperti visi-misi pesantren, struktur organisasi, kurikulum, peraturan internal, dan arsip perubahan manajerial lainnya.

Instrumen penelitian berupa panduan wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan teori transformasi kelembagaan (institutional transformation) dan prinsip manajemen pendidikan Islam. Observasi dilakukan dengan menggunakan lembar pengamatan yang mencatat aspek-aspek

kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, integrasi budaya pesantren dengan model manajemen modern, serta aktivitas kelembagaan sehari-hari. Dokumen kelembagaan dianalisis untuk mengidentifikasi indikator transformasi dan nilai-nilai yang diadopsi atau disesuaikan selama proses perubahan (Hasan et al., 2025).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Peneliti melakukan cross-case analysis untuk membandingkan dinamika dan pola transformasi antar-pesantren guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif dan kontekstual. Proses analisis dilakukan secara iteratif dan berkelanjutan selama proses pengumpulan data berlangsung (Sari et al., 2022).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Validasi hasil dilakukan dengan member checking kepada informan kunci. Peneliti juga menyusun catatan lapangan secara sistematis sebagai bagian dari audit trail untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas proses penelitian (M.Si, 2021).

Selama proses penelitian, peneliti menjunjung tinggi etika akademik dengan meminta persetujuan dari setiap partisipan sebelum wawancara dilakukan, menjamin anonimitas dan kerahasiaan data pribadi maupun institusional, serta mengajukan permohonan izin resmi kepada pihak pesantren sebagai lokasi penelitian. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, diharapkan hasil penelitian dapat menggambarkan secara utuh dan mendalam mengenai strategi dan dinamika transformasi kelembagaan pesantren dalam konteks integrasi antara nilai tradisional dan manajemen modern.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pola Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Perubahan Kelembagaan**

Transformasi kelembagaan yang terjadi di tiga pesantren unggulan dalam studi ini menunjukkan peran sentral dari figur pimpinan pesantren, khususnya kiai, dalam menginisiasi dan mengarahkan perubahan kelembagaan (Hak et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang mereka tampilkan mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional, di mana visi yang kuat, kharisma personal, dan kemampuan untuk menginspirasi pengikut menjadi kunci dari keberhasilan reformasi manajerial dan sistemik (Iswahyudi et al., 2023).

Pada Pesantren Al-Ma'arif Jawa Timur, kiai pengasuh tidak hanya berperan sebagai figur spiritual, tetapi juga sebagai aktor utama dalam desain kelembagaan. Dalam wawancara, beliau menyatakan:

*"Kalau pesantren ini mau bertahan dan berkembang, maka harus berani berubah. Tapi berubah itu tidak berarti meninggalkan tradisi. Kami jaga sanad ilmu dan adab, sambil mengatur ulang sistem agar lebih profesional."*  
(Wawancara, Kiai Al-Ma'arif, 23 Juni 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perubahan dilakukan bukan sebagai bentuk sekularisasi kelembagaan, melainkan sebagai langkah adaptif yang tetap mengakar pada nilai-nilai tradisional pesantren. Di pesantren ini, perubahan kelembagaan meliputi pembentukan divisi-divisi manajerial baru, seperti divisi pengembangan mutu dan bagian hubungan kerja sama eksternal, yang sebelumnya tidak ada dalam struktur klasik pesantren. Namun, seluruh unit tersebut tetap berada di bawah koordinasi langsung kiai, sehingga kontrol nilai tetap terjaga.

Sementara itu, di Pesantren Al-Falah Jawa Barat, model kepemimpinan lebih kolegal. Kiai sebagai pengasuh tidak mendominasi pengambilan keputusan secara langsung, tetapi memberikan ruang bagi para pimpinan unit untuk merancang inovasi di bidang masing-masing. Seorang kepala unit pendidikan menyampaikan: *"Beliau kiai kita, tapi juga sekaligus mentor. Beliau memberi arahan, tapi biarkan kita bereksperimen dengan manajemen. Tidak semua keputusan harus menunggu kiai."*  
(Wawancara, Kepala Unit Pendidikan Al-Falah, 3 Juli 2025)

Pola ini mengindikasikan adanya distribusi kepemimpinan, meskipun tetap dalam bingkai nilai-nilai khas pesantren. Kepemimpinan transformasional dalam konteks ini tidak identik dengan sentralisasi, melainkan delegasi dengan kendali nilai. Inisiatif perubahan diarahkan oleh visi besar kiai, tetapi dilaksanakan secara partisipatif oleh tim manajerial yang dibentuk secara profesional.

**Tabel 1.** Perbandingan Antar Ketiga Pesantren Dapat Dilihat dalam Tabel Berikut :

<b>Pesantren</b>	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Inisiator Utama Perubahan</b>	<b>Model Pengambilan Keputusan</b>
Al-Ma'arif (Jatim)	Transformasional-Kharismatik	Kiai/Pengasuh	Sentralisasi Dengan Legitimasi Tradisi
Al-Falah (Jabar)	Transformasional-Kolegal	Tim Manajerial	Desentralisasi Semi-Otonom
Darul Hikmah (Jateng)	Transformasional-Partisipatif	Kiai dan Alumni Muda	Konsultatif dan Berbasis Konsensus

Pesantren Darul Hikmah di Jawa Tengah menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang unik, di mana transformasi kelembagaan justru difasilitasi oleh kolaborasi antara kiai, alumni muda, dan mitra eksternal. Alumni yang pernah menempuh pendidikan tinggi di luar negeri membawa perspektif manajerial modern, yang kemudian dikonsolidasikan dengan nilai-nilai tradisional melalui proses dialog intensif. Salah satu alumni menyatakan:

*"Kami tidak bisa sembarangan membawa manajemen modern. Harus cocok dengan ruh pesantren. Jadi, semua ide kita uji dulu dalam halaqah khusus bersama kiai."*  
(Wawancara, Alumni Penggerak Transformasi Darul Hikmah, 10 Juli 2025)

Temuan ini menguatkan gagasan Bass dan Avolio (1994) bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar perubahan struktural, tetapi juga melibatkan aspek inspirasi nilai, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap anggota lembaga. Dalam konteks pesantren, dimensi spiritual dan tradisional menjadi bagian integral dari proses transformasi, bukan hambatan.

Lebih jauh, teori Institutional Transformation dari Greenwood dan Hinings (1996) juga relevan dalam membaca perubahan ini. Ketiganya menunjukkan bentuk *archetype shift* kelembagaan, yaitu pergeseran dari sistem manajemen tradisional informal menuju struktur yang lebih terstandar, namun tetap mempertahankan nilai-nilai khas pesantren sebagai bagian dari identitas kelembagaan. Proses ini memperlihatkan bahwa transformasi yang berhasil bukanlah penggantian total (replacement), tetapi rekonstruksi selektif dan gradual (Husnawadi, 2021).

Dengan demikian, pola kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren tidak dapat disamakan dengan model sekuler institusi pendidikan modern. Ia berakar pada otoritas moral dan kharisma spiritual, namun mampu bermetamorfosis dalam bingkai adaptasi strategis, partisipatif, dan berbasis nilai. Ini menjadi fondasi penting dalam menjaga keberlanjutan transformasi kelembagaan tanpa kehilangan legitimasi sosial dan kulturalnya.

### **Integrasi Nilai-Nilai Tradisional ke dalam Sistem Manajemen Modern**

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bagaimana pesantren-pesantren unggulan tidak menanggalkan nilai-nilai tradisional dalam proses transformasi kelembagaan, tetapi justru mengintegrasikannya secara strategis ke dalam sistem manajemen modern (Qomar, 2002). Integrasi ini tampak dalam berbagai aspek kelembagaan, mulai dari struktur organisasi, sistem kerja, pengambilan keputusan, hingga tata kelola Pendidikan (Fransiska et al., 2025).

Di Pesantren Al-Ma'arif, nilai *khidmah* menjadi prinsip dasar yang membentuk etos kerja para staf dan guru. Dalam wawancara dengan kepala bagian administrasi, ia menyampaikan:

*"Kami memang punya SOP dan jobdesc sekarang. Tapi semua tetap berlandaskan khidmah. Bekerja di pesantren bukan sekadar cari gaji, tapi melayani perjuangan kiai."*

(Wawancara, Kepala Bagian Administrasi, Al-Ma'arif, 24 Juni 2025)

Dalam praktiknya, sistem manajemen modern yang berbasis kinerja seperti evaluasi staf, pengembangan SDM, dan pembagian tugas tidak menggantikan nilai *khidmah*, melainkan memperkuat makna kontribusi individu dalam skema kelembagaan. *Khidmah* diinternalisasi melalui kegiatan refleksi mingguan, tausiyah dari kiai, serta penyusunan indikator kerja berbasis nilai.

Di sisi lain, Pesantren Al-Falah memformulasikan prinsip *ta'dzim* sebagai fondasi dalam komunikasi kelembagaan. Sistem manajemen modern seperti penggunaan aplikasi untuk kehadiran guru, pelaporan kegiatan belajar, dan sistem koordinasi digital tetap memuat simbol-simbol kultural pesantren. Seorang guru senior menyatakan:

*"Kami memang pakai Google Workspace untuk semua koordinasi. Tapi tetap ada etika. Tidak ada email langsung ke kiai. Semua pakai jalur adab."*

(Wawancara, Guru Senior Al-Falah, 5 Juli 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tradisional tidak hanya dipertahankan secara simbolik, tetapi dikonstruksi ulang dalam sistem kerja modern. Adab dan hierarki tetap menjadi norma komunikasi internal, meskipun alat dan teknologi yang digunakan bersifat digital.

Integrasi nilai juga tampak dalam dokumen formal kelembagaan. Di Pesantren Darul Hikmah, prinsip *barakah* dan *ukhuwah* secara eksplisit tercantum dalam visi, misi, dan panduan kerja. Dalam dokumen *Pedoman Organisasi Pesantren Darul Hikmah* (2024), tercantum pernyataan:

*"Setiap kebijakan yang diambil harus berorientasi pada kemaslahatan jangka panjang dan menjaga barakah kelembagaan."*

(Dokumen Internal, Bab I, pasal 3)

Implementasi nilai *barakah* terwujud dalam kebijakan pengambilan keputusan yang berbasis musyawarah. Meskipun telah diterapkan sistem manajemen berbasis target dan pelaporan digital, seluruh keputusan strategis tetap melalui forum *halaqah manajerial* yang melibatkan unsur kiai, guru senior, dan

perwakilan unit kerja. Proses ini menghindari pendekatan top-down yang seringkali menjadi ciri khas manajemen modern sekuler.

**Tabel 2.** Tabel Berikut Merangkum Bentuk Integrasi Nilai-Nilai Tradisional dalam Sistem Manajemen Modern Di Ketiga Pesantren:

<b>Nilai Tradisional</b>	<b>Implementasi dalam Sistem Manajemen Modern</b>	<b>Contoh Praktik</b>
<i>Khidmah</i>	Orientasi Kerja Berbasis Pengabdian	Evaluasi Staf Dikaitkan Dengan Kontribusi Sosial
<i>Ta'dzim</i>	Tata Komunikasi Berbasis Adab dan Hierarki	Penggunaan Teknologi Tetap Mengikuti Jalur Adab
<i>Barakah</i>	Pengambilan Keputusan Berorientasi Maslahat Jangka Panjang	Musyawah sebagai Dasar Kebijakan Strategis
<i>Ukhuwah</i>	Penataan Kerja Berbasis Kebersamaan dan Solidaritas	Struktur Kerja Kolektif dan Kolaboratif Antar-Unit

Temuan ini memperkuat pandangan Greenwood dan Hinings (1996) bahwa transformasi kelembagaan dapat terjadi dalam bentuk *blending archetypes*, yakni penggabungan unsur tradisional dan modern tanpa menghapus identitas awal lembaga. Integrasi tersebut bukanlah bentuk kompromi, melainkan strategi adaptif untuk menjaga kontinuitas nilai dan efektivitas kelembagaan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Lebih lanjut, integrasi nilai juga menjadi bentuk resistensi terhadap formalisasi kelembagaan yang berlebihan. Pesantren sebagai institusi berbasis spiritual dan budaya memiliki sistem nilai yang bersifat endogen. Oleh karena itu, sistem manajemen modern yang diadopsi tidak serta-merta diimpor, tetapi disaring melalui lensa normatif pesantren. Hal ini menjadi pembeda utama antara transformasi kelembagaan pesantren dengan reformasi institusi pendidikan umum.

Dari segi teoritik, proses integrasi nilai ini juga menunjukkan bahwa manajemen pendidikan Islam memiliki epistemologi tersendiri yang tidak identik dengan pendekatan teknokratis. Pengelolaan lembaga berbasis nilai bukan sekadar soal efektivitas, tetapi juga soal makna, keberkahan, dan keberlanjutan spiritual. Inilah yang menjadi kekuatan khas pesantren dalam mempertahankan relevansinya di tengah modernitas yang serba rasional dan instrumental.

Dengan demikian, integrasi nilai-nilai tradisional ke dalam sistem manajemen modern bukanlah bentuk ketertinggalan, melainkan strategi inovatif untuk menciptakan model manajemen yang kontekstual, bermakna, dan berakar. Ini

memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen pendidikan Islam berbasis nilai dan budaya lokal.

### **Inovasi Pendidikan dan Adaptasi terhadap Tuntutan Modern**

Transformasi kelembagaan yang dilakukan oleh pesantren-pesantren unggulan tidak berhenti pada aspek manajerial dan struktural, tetapi juga menyentuh jantung utama lembaga: sistem Pendidikan (Ikbal et al., 2021). Ketiga pesantren dalam studi ini menunjukkan berbagai bentuk inovasi pendidikan yang dirancang untuk menjawab tantangan zaman, tanpa melepaskan identitas keislaman dan ke-pesantrenannya. Inovasi ini menjadi wujud nyata dari adaptasi pesantren terhadap tuntutan masyarakat modern, termasuk kebutuhan akan kualitas, kompetensi global, dan relevansi kurikulum.

Di Pesantren Al-Ma'arif, inovasi pendidikan diawali dengan perombakan kurikulum. Selain mempertahankan kitab kuning sebagai inti pembelajaran, pesantren ini mengembangkan program "Tahfidz-Science", di mana santri mengikuti kelas sains berbasis STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) pada sore hari, setelah selesai belajar kitab pagi dan malam. Wakil kepala madrasah menyampaikan:

*"Kami tidak ingin santri hanya kuat secara agama. Mereka juga harus siap menghadapi tantangan dunia modern. Sains dan teknologi harus kita kuasai tanpa kehilangan ruh keislaman."*

(Wawancara, Wakil Kepala Madrasah Al-Ma'arif, 25 Juni 2025)

Inovasi ini menunjukkan bahwa integrasi ilmu agama dan sains bukanlah retorika, tetapi dirancang dalam bentuk program nyata. Tenaga pengajar diambil dari alumni pesantren yang telah melanjutkan studi ke universitas sains terkemuka, sehingga terjadi sintesis epistemologis antara agama dan ilmu modern.

Di Pesantren Al-Falah, inovasi dilakukan dalam bentuk digitalisasi sistem pembelajaran dan asesmen. Pesantren ini mengembangkan Learning Management System (LMS) berbasis open-source yang digunakan untuk mengelola materi, jadwal, penilaian, dan komunikasi antara guru dan santri. Salah satu pengembang sistem menyampaikan:

*"Kami menyadari bahwa dunia digital bukan ancaman, tapi peluang. Maka kami ciptakan sistem sendiri agar tetap sesuai karakter pesantren."*

(Wawancara, Tim IT Pesantren Al-Falah, 6 Juli 2025)

Menariknya, dalam sistem tersebut terdapat fitur untuk *ijazah sanad*, di mana materi kitab disajikan dalam bentuk video tausiyah dari kiai pengasuh, lengkap dengan catatan marginalia seperti dalam pengajian klasik. Ini menunjukkan

bahwa digitalisasi tidak berarti westernisasi, tetapi proses kontekstualisasi teknologi dalam kerangka nilai lokal.

Adapun Pesantren Darul Hikmah memfokuskan inovasi pada penguatan soft skills dan kepemimpinan santri. Pesantren ini memiliki program "*Leadership Camp Santri*" dan "*Entrepreneurship Halalpreneur*", yang dirancang untuk membekali santri dengan kemampuan berorganisasi, berdakwah publik, hingga menjalankan usaha berbasis syariah. Seorang santri menyatakan:

"Kami tidak hanya belajar kitab, tapi juga cara memimpin. Setiap pekan kami presentasi, mengelola bazar, dan mengadakan forum santri." (Wawancara, Santri Senior Darul Hikmah, 12 Juli 2025)

Program tersebut dirancang agar santri tidak hanya siap menjadi ulama, tetapi juga pemimpin umat yang mampu menjawab tantangan zaman dengan mental adaptif dan kompetensi praktis. Ini sejalan dengan semangat *pesantren transformatif*, yang tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan tetapi juga sebagai agen perubahan sosial.

**Tabel 3.** Berbagai Bentuk Inovasi Pendidikan Tersebut Dirangkum dalam Tabel Berikut:

Pesantren	Jenis Inovasi Pendidikan	Fokus Utama	Hasil Yang Diharapkan
Al-Ma'arif	Integrasi Kurikulum Agama-Sains (Tahfidz-Science)	Penguatan Kompetensi Religius dan Sainifik	Santri Dengan Kemampuan Spiritual dan Akademik
Al-Falah	Digitalisasi Pembelajaran dan Asesmen	Efisiensi dan Fleksibilitas Proses Belajar	Santri Melek Digital Tanpa Meninggalkan Adab
Darul Hikmah	Program Kepemimpinan dan Kewirausahaan Santri	Kemandirian dan Jiwa Leadership	Santri Sebagai Pemimpin Umat dan Pelaku Ekonomi Halal

Dari perspektif teoretis, inovasi pendidikan ini merefleksikan prinsip *transformational leadership* dalam dunia pendidikan, di mana pemimpin institusi bertindak sebagai penggerak perubahan yang membentuk budaya organisasi baru berbasis nilai dan visi jangka panjang. Di saat yang sama, ini juga mencerminkan transformasi institusional sebagaimana dikemukakan Greenwood dan Hinings, di mana perubahan substansi (core beliefs) justru dapat berjalan bersamaan dengan penguatan identitas lama, bukan penghapusan.

Implikasinya sangat signifikan. Pertama, inovasi pendidikan berbasis nilai menunjukkan bahwa pesantren memiliki fleksibilitas epistemologis untuk mengelola modernitas secara selektif. Kedua, ini memberikan model alternatif pendidikan unggulan yang tidak bergantung pada standar global sekuler, tetapi bertumpu pada integrasi nilai, kompetensi, dan spiritualitas. Ketiga, keberhasilan inovasi ini juga membuka ruang bagi formulasi teori manajemen pendidikan Islam yang lebih kontekstual dan berakar pada realitas sosial-keagamaan Indonesia.

Dengan demikian, inovasi pendidikan yang dijalankan oleh pesantren unggulan tidak semata-mata menjawab kebutuhan teknis modernitas, tetapi merupakan bagian dari proyek besar transformasi kelembagaan yang mempertahankan identitas sekaligus meningkatkan kapasitas.

### **Tantangan dan Ketegangan dalam Proses Transformasi**

Meskipun transformasi kelembagaan di ketiga pesantren menunjukkan keberhasilan dalam mengintegrasikan manajemen modern dengan nilai-nilai tradisional, proses tersebut tidak berlangsung tanpa tantangan (Setyawan, 2025). Ketegangan muncul dalam berbagai bentuk, baik secara struktural, kultural, maupun psikologis. Salah satu sumber utama ketegangan adalah tarik-menarik antara nilai tradisional pesantren dan tuntutan profesionalisme manajerial yang diusung oleh sistem pendidikan modern (Hidayatullah, 2021).

Di Pesantren Al-Falah, misalnya, pengenalan sistem absensi digital dan evaluasi kinerja guru berdasarkan indikator kuantitatif sempat mendapat penolakan dari beberapa ustaz senior. Mereka menilai sistem tersebut tidak sesuai dengan budaya *ngaji* yang cair dan lebih menekankan adab serta keikhlasan. Seorang guru senior menyatakan:

*"Dulu ngajar itu soal pengabdian, sekarang jadi seperti pegawai kantor. Ada laporan harian, absen, target capaian. Saya rasa ruh-nya jadi hilang."*  
(Wawancara, Guru Senior Pesantren Al-Falah, 6 Juli 2025)

Ketegangan serupa juga terjadi di Pesantren Al-Ma'arif, terutama saat pengasuh menginstruksikan agar seluruh kegiatan formal mengikuti SOP manajemen mutu. Beberapa alumni yang kembali mengabdikan sebagai pengajar merasa bahwa pendekatan tersebut mengikis kekhasan pesantren sebagai lembaga yang berbasis *barakah* dan *ngalap ilmu*. Seorang alumni menuturkan:

*"Sekarang kalau mau ngajar harus isi form dulu, kirim ke admin, lalu tunggu jadwal. Rasanya beda, dulu bisa langsung ngajari santri kapan pun. Sekarang semua diatur."*  
(Wawancara, Alumni Pengajar Al-Ma'arif, 29 Juni 2025)

Ketegangan ini dapat dijelaskan secara teoritis melalui perspektif Greenwood dan Hinings (1996), bahwa transformasi kelembagaan sering kali mengandung **ketegangan struktural**, terutama ketika arsitektur kelembagaan baru (berbasis logika manajerial) tidak sepenuhnya kompatibel dengan logika lama (berbasis nilai tradisional). Ketika pesantren mencoba mengadopsi sistem manajemen berbasis indikator, audit, dan efisiensi, sering kali hal itu berbenturan dengan prinsip-prinsip spiritualitas, adab, dan fleksibilitas khas dunia pesantren.

Namun menariknya, ketegangan ini tidak selalu berujung pada konflik terbuka. Ketiga pesantren menunjukkan adanya **strategi negosiasi budaya** yang khas. Di Pesantren Darul Hikmah, misalnya, evaluasi kinerja guru tidak disampaikan dalam bentuk skor atau ranking terbuka, tetapi melalui *musyawarah* tertutup bersama pimpinan dan tokoh senior. Hal ini bertujuan untuk menjaga marwah guru sekaligus menanamkan budaya reflektif. Kepala divisi kurikulum menjelaskan: *"Kami tidak pakai istilah 'rapor kinerja'. Tapi kami ajak guru berdiskusi soal proses pembelajaran mereka. Jadi bentuknya nasihat, bukan evaluasi kaku."* (Wawancara, Kepala Kurikulum Darul Hikmah, 14 Juli 2025)

Begitu juga dalam menghadapi resistensi terhadap digitalisasi, Pesantren Al-Falah menerapkan strategi *inklusif*, di mana ustaz senior tetap diizinkan mengajar secara konvensional sambil diberi pendampingan oleh guru muda dalam hal teknologi.

**Tabel 4.** Tabel Berikut Merangkum Bentuk Ketegangan dan Strategi Negosiasi Di Masing-Masing Pesantren:

<b>Pesantren</b>	<b>Bentuk Ketegangan</b>	<b>Strategi Resolusi/Negosiasi</b>
Al-Falah	Penolakan Terhadap Sistem Evaluasi Berbasis Angka	Pendampingan Personal, Diskusi Informal Dengan Guru Senior
Al-Ma'arif	Ketidakpuasan Alumni Terhadap Birokratisasi Pengajaran	Pelibatan Alumni Dalam Penyusunan SOP, Revisi SOP Berbasis Nilai
Darul Hikmah	Kekhawatiran Terhadap Budaya Kompetisi	Evaluasi Dengan Pendekatan Musyawarah, Tidak Membandingkan Guru

Secara kultural, pendekatan resolusi konflik yang berbasis musyawarah, adab, dan simbolik ini menjadi bukti bahwa transformasi kelembagaan di pesantren berlangsung dalam ruang diskursif yang khas. Pimpinan pesantren tidak bertindak otoriter dalam mengimplementasikan manajemen modern, melainkan menjalankan peran sebagai juru runding budaya. Ini sangat sejalan dengan model kepemimpinan

transformatif yang menekankan pada perubahan melalui inspirasi, komunikasi nilai, dan relasi emosional dengan anggota organisasi.

Secara keseluruhan, ketegangan dan resistensi dalam proses transformasi justru menjadi penanda bahwa perubahan berjalan secara organik, bukan top-down. Ketegangan tidak serta-merta menjadi penghambat, tetapi menjadi bagian dari proses dialektika antara warisan nilai dan kebutuhan zaman. Jika dikelola dengan strategi kultural yang tepat, ketegangan justru menjadi energi bagi peneguhan identitas kelembagaan yang lebih adaptif dan otentik.

### Model Ideal Transformasi Kelembagaan Pesantren

Hasil analisis dari ketiga kasus pesantren unggulan mengungkap bahwa terdapat pola umum dalam proses transformasi kelembagaan yang tidak sepenuhnya seragam, tetapi menunjukkan **lintasan evolutif yang konsisten**. Masing-masing pesantren menghadirkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola integrasi nilai tradisional dan manajemen modern, namun terdapat benang merah dalam hal prinsip, tahapan, dan strategi implementasi (Zohriah et al., 2025).

Secara umum, proses transformasi ini berjalan dalam tiga fase: **(1) Internalisasi visi dan nilai, (2) Rekonstruksi struktur dan sistem manajemen, (3) Adaptasi inovatif berbasis tradisi** (Sadullah, 2025). Seorang narasumber dari Pesantren Darul Hikmah menggambarkan proses tersebut:

*"Kami tidak langsung ubah semuanya. Pertama kami satukan visi, lalu perlahan mulai ubah sistem. Tapi ruh-nya tetap pesantren. Itu yang kami jaga."* (Wawancara, Wakil Pimpinan Pesantren Darul Hikmah, 12 Juli 2025)

Hasil sintesis menunjukkan bahwa seluruh pesantren memulai perubahan dari *level ideologis* (visional-spiritual), bukan sekadar *level teknokratis*. Artinya, transformasi bukan berangkat dari kebutuhan efisiensi administratif, melainkan dari kesadaran akan pentingnya relevansi nilai-nilai pesantren dalam konteks zaman. Berikut adalah representasi model ideal hasil sintesis dari ketiga pesantren:

**Tabel 5.** Model Tiga Tahap Transformasi Kelembagaan Pesantren

Tahap Transformasi	Karakteristik	Contoh Praktik
1. Internalisasi Nilai	Konsolidasi Visi Spiritual-Modern, Pelibatan Stakeholder, Penguatan Jati Diri Kelembagaan	Rapat Visi-Misi, Penguatan Sanad Keilmuan, Reformulasi Tujuan
2. Rekonstruksi Sistem	Perubahan Struktur Organisasi, SOP, Sistem	Digitalisasi Terukur, Struktur Manajerial Hybrid

	Evaluasi, Teknologi Manajemen Berbasis Nilai	
3. Inovasi Berbasis Tradisi	Inovasi Kurikulum, Pembelajaran Kontekstual, Pemanfaatan Teknologi Tanpa Kehilangan Nilai Tradisional	Kurikulum Integratif Kitab Klasik dan Skill Abad 21

Dalam kerangka teoretis Greenwood & Hinings (1996), model ini menggambarkan bentuk transisi dari *traditional archetype* menuju *hybrid archetype*, di mana nilai-nilai lama tidak dieliminasi, tetapi diadaptasi secara kreatif. Hal ini sejalan dengan prinsip *blending* alih-alih *replacement*. Seperti diungkapkan oleh kepala lembaga pendidikan di Pesantren Al-Ma'arif:

*"Kami sadar tidak bisa sepenuhnya menjadi sekolah modern. Tapi kami juga tidak bisa hanya mengandalkan sistem lama. Jadi kami ciptakan jalur tengah. Bukan kompromi, tapi sintesis."*

(Wawancara, Kepala Lembaga Pendidikan Al-Ma'arif, 1 Juli 2025)

Salah satu elemen kunci dalam keberhasilan model ini adalah **peran kepemimpinan transformasional** yang mampu menjembatani kepentingan budaya lama dengan visi perubahan. Para kiai dan pengasuh pesantren memainkan peran bukan hanya sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai *cultural broker* yang memastikan bahwa setiap inovasi memiliki legitimasi spiritual dan sosial. Dalam banyak kasus, para pimpinan tidak memaksakan perubahan, tetapi mengajak seluruh elemen untuk memahami makna di balik transformasi tersebut.

Model ini juga mencerminkan bahwa **pesantren unggulan di Indonesia telah berhasil membangun manajemen berbasis nilai**, bukan sekadar meniru sistem pendidikan umum. Kelebihan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai lokal seperti *ikhlas*, *khidmah*, *ta'dzim*, dan *barakah* tidak menjadi penghalang inovasi, tetapi justru menjadi pondasi bagi pembaruan kelembagaan. Seperti disampaikan oleh seorang ustaz muda di Al-Falah:

*"Kita bukan meniru sekolah umum, tapi menyesuaikan kebutuhan zaman tanpa meninggalkan jati diri. Inovasi kami itu khas, karena dibangun dari nilai yang sudah hidup di pesantren."*

(Wawancara, Ustadz Muda Pesantren Al-Falah, 6 Juli 2025)

Dengan mempertimbangkan seluruh temuan ini, peneliti merumuskan **model konseptual transformasi kelembagaan pesantren berbasis integrasi nilai dan manajemen modern** sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Konseptual Transformasi Kelembagaan Pesantren**

Model ini diharapkan dapat menjadi **kerangka rujukan** bagi pesantren lain yang tengah berupaya bertransformasi, sekaligus menjadi kontribusi ilmiah untuk pengembangan teori manajemen pendidikan Islam berbasis nilai lokal. Dengan demikian, temuan ini memiliki implikasi penting bagi praktik pendidikan Islam, khususnya dalam membangun sistem kelembagaan yang relevan secara zaman dan akar budaya.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkap bahwa transformasi kelembagaan pesantren unggulan di Indonesia tidak sekadar merupakan adopsi terhadap sistem manajemen modern, melainkan merupakan proses dialektis yang melibatkan internalisasi nilai-nilai tradisional, pembaruan struktur kelembagaan, serta inovasi pendidikan berbasis tradisi. Ketiga pesantren yang diteliti menunjukkan bahwa transformasi dapat dilakukan tanpa harus mengorbankan jati diri dan karakteristik pesantren yang berbasis nilai-nilai spiritual dan budaya lokal.

Kunci utama dari keberhasilan transformasi tersebut adalah kepemimpinan perubahan yang visioner, transformatif, dan komunikatif. Para pimpinan pesantren berhasil menjadi jembatan antara warisan tradisional dengan tuntutan modernisasi melalui strategi manajemen berbasis nilai. Kepemimpinan yang dijalankan tidak bersifat otoriter, melainkan inspiratif dan partisipatif, sehingga mampu menggerakkan seluruh elemen pesantren dalam satu arah perubahan yang terencana dan kontekstual.

Penelitian ini juga menemukan bahwa proses transformasi tidak berlangsung secara linear dan bebas hambatan. Ketegangan budaya dan resistensi terhadap sistem manajerial modern merupakan bagian dari dinamika yang wajar. Namun demikian, strategi negosiasi berbasis adab, musyawarah, dan penghormatan terhadap nilai-nilai pesantren terbukti efektif dalam mereduksi konflik dan menjaga stabilitas kultural. Hal ini memperkuat temuan teoritis bahwa transformasi kelembagaan tidak selalu berarti menggantikan struktur lama, tetapi dapat dilakukan melalui pendekatan hybrid yang mengintegrasikan dua sistem yang berbeda secara harmonis.

Implikasi dari penelitian ini sangat penting dalam konteks pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia. Model transformasi kelembagaan berbasis integrasi nilai dan manajemen modern dapat menjadi alternatif yang lebih kontekstual dibandingkan pendekatan teknokratis murni. Penelitian ini juga memberi kontribusi pada pengembangan teori kelembagaan, khususnya dalam konteks lembaga berbasis nilai seperti pesantren, yang selama ini cenderung belum banyak disentuh oleh pendekatan manajemen kontemporer.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis terhadap kajian kelembagaan dan kepemimpinan dalam pendidikan Islam, tetapi juga memiliki nilai praktis yang tinggi bagi para pengelola pesantren, pembuat kebijakan, dan akademisi dalam merancang strategi transformasi yang relevan, berkelanjutan, dan berbasis pada kekayaan nilai lokal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aldeia, A. S., Izazy, N. Q., Aflahah, S., & Libriyanti, Y. (2023). Modernisasi Manajemen Pesantren Menyongsong Era Society 5.0. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 21(1), 17–30.

- Fransiska, W., Pratama, M. N. R. F., Jumiati, J., & Saputra, B. (2025). Kajian Literatur Model Administrasi Integratif dalam Hubungan Antara Struktur Organisasi, Sistem Negara, dan Nilai-Nilai Publik. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(2), 1391–1400.
- Hak, N., Mustaqim, A., Baidhowi, A., & Zuhri, S. (2023). *Genealogi Dan Jaringan Keilmuan Pesantren Modern: Di Banten, Jawa Tengah, Dan Jawa Timur*. Semesta Aksara.
- Hasan, H., Bora, M. A., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., Dewi, P. M., Asroni, A., Yunesman, Y., Merjani, A., & Hakim, A. R. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Hidayatullah, S. (2021). *Doktrin dan pemahaman keagamaan di pesantren*. UGM PRESS.
- Husnawadi, H. (2021). *Transformasi Sosial Perspektif Al-Qur 'an (Dimensi Humanisme Dalam Gerakan Kemasyarakatan)* [PhD Thesis]. Institut PTIQ Jakarta.
- Ikbal, M., Pohan, A. J., & Nasution, S. (2021). *Pergumulan Sistem Pesantren: Transformasi Menuju Identitas Baru*. Suryadi Nasution.
- Iswahyudi, M. S., PCC, A., Umalihatyati, S., KM, S., Kasanusi, M. S., Fatma Sarie, S. T., Subhan, H. M., Zulkifli, S. E., Hasmirati, S. A., & Ag, M. (2023). *Gaya kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Khoeron, K., Maftuhah, M., Tobroni, T., & Faridi, F. (2025). Transformasi Kelembagaan Pesantren Tremas Adaptasi Dan Inovasi Di Era Digital. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 9(01), 63–76.

- Kholidin, A., & Kodriyah, I. (2025). Transformasi Pemikiran Pendidikan Islam di Indonesia dan Kontribusinya terhadap Sistem Pendidikan Nasional. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(3), 12–12.
- Lutfiyah, R., Septriani, C. S. P., Hidayah, H. F., & Iqbal, M. (2025). Manajemen Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Era Modren. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 5(2), 1068–1076.
- M.Si, D. H. Z. A., S. I. K. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Qomar, M. (2002). *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Erlangga.
- Riana, D., Purba, H. M., Riani, R., & Warman, W. (2024). Transformasi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era Globalisasi: Membangun Kekuatan Kompetitif dan Adaptif. *Pendas Mahakam: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 9(1), 79–85.
- Rusmiaty, R., Aras, M., Nurfadhil, A., Arnadi, A., & Hadade, H. (2025). Kontribusi Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Masyarakat dan Penguatan Budaya Lokal. *Al-Irsyad: Journal of Education Science*, 4(2), 214–225.
- Sadali, S. (2020). Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam. *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 53–70.
- Sadullah, M. L. (2025). Adaptasi dan Inovasi: Fragmentasi Sosial dalam Transisi Kepemimpinan Pesantren. *Visionaria: Journal of Educational Innovation Management*, 1(1), 1–17.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Karwanto, Supriyono, Iffah, J. D. N., Widiatsih, A., Utomo, E. S., Maghfur, I., Sofiyana, M. S., & Sulistiana, D. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. UNISMA PRESS.

- Setyawan, H. A. (2025). Membangun Peradaban: Dinamika Kelembagaan Pendidikan Islam melalui Surau, Masjid, dan Pesantren di Indonesia. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 289–315.
- Wibowo, A. (2023). Kumpulan Teori Organisasi & Manajemen. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–221.
- Zohriah, A., Firdaos, R., Maulana, A. F., & Ramadhan, G. (2025). Manajemen di Lembaga Pesantren. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2. D), 8–20.