Al-Rabwah : Jurnal Ilmu Pendidikan
Vol. 20, No. 1, Mei 2026, PP. 064 - 077
P-ISSN : 2252-7672 | E-ISSN : 2798-4303

MODEL PENGUATAN TATA KELOLA KELEMBAGAAN PONDOK PESANTREN DALAM MEWUJUDKAN *GOOD ISLAMIC GOVERNANCE* DI PONDOK PESANTREN

Muhammad
STAI Sangatta, Indonesia
Email : muhammadlangganan7@gmail.com

Article Info

Received	Accepted	Published
15 Mei 2026	29 Juni 2026	30 Juni 2026

Keywords:

Good Islamic Governance; institutional governance; Islamic boarding schools; Islamic education management.

ABSTRACT

This study aims to analyze the institutional governance practices of the Daarul Ikhlaash Islamic Boarding School in South Sangatta and formulate an institutional strengthening model based on Good Islamic Governance (GIG). The study used a qualitative approach with a descriptive-analytical design. Data were obtained through observation, in-depth interviews, and documentation studies of kiai (Islamic scholars), administrators, ustaz (Islamic teachers), ustazah (Islamic teachers), and students. Data analysis was conducted using the Miles, Huberman, and Saldaña model through the stages of data condensation, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that institutional governance is still dominated by centralistic leadership so that organizational effectiveness, administrative systems, transparency, and institutional evaluation have not been optimal. The values of Good Islamic Governance, including amanah (trust), *adl* (fairness), *syura* (community service), and *ihsan* (goodness of character) have become a normative basis, but have not been systematically integrated into the institution's management mechanisms. Based on these findings, this study formulates a model for strengthening institutional governance based on *Good Islamic Governance*, consisting of five pillars: collective-participatory leadership, a transparent and documented administrative system, strengthening human resource capacity, Islamic-based monitoring and evaluation, and developing a welfare-oriented organizational culture. This model provides a conceptual contribution to the development of professional Islamic boarding school governance while maintaining Islamic values as the institutional foundation.

Kata Kunci:

Good Islamic Governance; tata kelola kelembagaan; pondok pesantren; manajemen pendidikan Islam.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik tata kelola kelembagaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan serta merumuskan model penguatan kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance* (GIG). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi terhadap kiai, pengurus, ustaz, ustazah, dan santri. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan masih didominasi kepemimpinan sentralistik sehingga efektivitas organisasi, sistem

administrasi, transparansi, dan evaluasi kelembagaan belum berjalan optimal. Nilai-nilai *Good Islamic Governance* yang meliputi *amanah*, *adl*, *syura*, dan *ihsan* telah menjadi landasan normatif, tetapi belum terintegrasi secara sistematis dalam mekanisme pengelolaan lembaga. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan model penguatan tata kelola kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance* yang terdiri atas lima pilar, yaitu kepemimpinan kolektif-partisipatif, sistem administrasi yang transparan dan terdokumentasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengawasan dan evaluasi berbasis nilai Islam, serta pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada kemaslahatan. Model ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan tata kelola pesantren yang profesional sekaligus mempertahankan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi kelembagaan.

Copyright and License:

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this journal.

1. PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan salah satu institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki kontribusi signifikan dalam pembentukan karakter, pengembangan keilmuan Islam, serta penguatan nilai-nilai sosial-keagamaan masyarakat (Niswah et al., 2025). Keberadaan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keislaman (tafaqquh fi al-din), tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang berperan dalam membangun moralitas, kemandirian, dan pemberdayaan masyarakat (Abdullah & Muawaroh, 2024). Seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan strategis akibat globalisasi, digitalisasi, dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan, pesantren dituntut untuk tidak hanya mempertahankan identitas keislamannya, tetapi juga mampu mengembangkan sistem tata kelola kelembagaan yang profesional, transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan.

Transformasi tersebut menjadi semakin penting setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menempatkan pesantren sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional (Ni'am & Arafah, 2024). Regulasi ini memberikan legitimasi yang lebih kuat terhadap eksistensi pesantren sekaligus mendorong peningkatan kualitas tata kelola kelembagaan melalui penguatan aspek organisasi, sumber daya manusia, administrasi, pembiayaan, serta akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan (Ismail Siregar et al., 2025). Dengan demikian, keberhasilan pesantren pada era kontemporer tidak lagi hanya ditentukan oleh kharisma seorang kiai, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam membangun sistem manajemen yang efektif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Fenomena empiris menunjukkan bahwa masih banyak pesantren di Indonesia menghadapi persoalan mendasar dalam tata kelola kelembagaan. Berbagai permasalahan seperti lemahnya sistem administrasi (Endang Tyasmaning, 2026), belum terdokumentasinya prosedur operasional (Manaf et al., 2026), pembagian tugas yang belum proporsional (Afrilia et al., 2026), rendahnya kapasitas manajerial pengelola (Widyastuti, 2026), serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang belum berjalan secara sistematis (Zohariah et al., 2026) masih menjadi tantangan utama dalam pengembangan kelembagaan pesantren. Kondisi tersebut mengakibatkan proses pengambilan keputusan masih sangat bergantung pada figur pimpinan sehingga regenerasi kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi menjadi rentan menghadapi perubahan. Fenomena tersebut menunjukkan

bahwa modernisasi tata kelola pesantren merupakan kebutuhan strategis untuk menjamin keberlangsungan lembaga pendidikan Islam di tengah dinamika sosial yang terus berkembang.

Tata kelola kelembagaan dalam perspektif manajemen modern umumnya mengacu pada prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum (Puspita et al., 2026). Namun demikian, penerapan konsep tersebut pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari karakteristik normatif pesantren yang berlandaskan nilai-nilai syariat (Zaman et al., 2022). Oleh karena itu, berkembang konsep *Good Islamic Governance* (GIG) yang mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola modern dengan nilai-nilai etik Islam seperti *amanah*, *adl*, *syura*, *ihsan*, dan *maslahah*. Pendekatan ini tidak hanya memandang tata kelola sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai manifestasi tanggung jawab moral dan spiritual dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Perkembangan kajian mutakhir menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap tata kelola lembaga pendidikan Islam berbasis nilai-nilai Islam. Studi konseptual mengenai *digital good governance* pada madrasah berbasis pesantren menegaskan bahwa tata kelola masa depan harus mampu mengintegrasikan transparansi, akuntabilitas, transformasi digital, dan karakteristik khas pesantren dalam satu kerangka kelembagaan yang utuh (Sutopo, 2026). Sementara itu, kajian lain menunjukkan bahwa manajemen berbasis pesantren mampu meningkatkan mutu pendidikan apabila nilai-nilai Islam diintegrasikan secara konsisten ke dalam sistem organisasi dan kepemimpinan lembaga (Yugo, 2025). Penelitian mengenai *Good Governance Framework in Islamic Educational Institutions* juga menegaskan bahwa *amanah*, *maslahah*, dan akuntabilitas merupakan fondasi etik yang tidak dapat dipisahkan dari praktik tata kelola lembaga pendidikan Islam (Miftahussurur & Widad, 2025).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji tata kelola pesantren dari perspektif yang beragam. Zulkifli et al. (2022) menjelaskan bahwa transformasi kelembagaan Pondok Pesantren Tebuireng ditandai oleh pergeseran kepemimpinan dari model karismatik menuju kepemimpinan kolektif-delegatif yang meningkatkan profesionalisme organisasi. Atus Soliha et al. (2025) menemukan bahwa prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kesetaraan telah mulai diterapkan pada pesantren modern Muhammadiyah Paciran meskipun masih menghadapi kendala teknologi dan audit eksternal. Penelitian Tarmiati & Febriani (2024) menunjukkan bahwa tata kelola dan akuntabilitas dipandang penting oleh pengelola pesantren, namun implementasinya belum konsisten. Sementara Zulkifli et al. (2022) lebih memfokuskan kajian pada implementasi *Islamic Corporate Governance* dalam pengelolaan keuangan pesantren, sedangkan penelitian (Huzila, 2019; Kartika, 2017; Chysara & Nugraha, 2024; Surur & Cholifah, 2018) mengonfirmasi bahwa prinsip-prinsip *good governance* mulai diimplementasikan pada berbagai aspek pengelolaan pesantren, khususnya keuangan, organisasi, dan hubungan sosial.

Meskipun demikian, telaah terhadap penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya beberapa keterbatasan mendasar. Pertama, sebagian besar penelitian masih memosisikan *good governance* sebagai konsep administratif yang menitikberatkan pada transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan keuangan, sementara dimensi etik-spiritual Islam belum dikonstruksi sebagai sistem tata kelola yang komprehensif. Kedua, penelitian terdahulu umumnya masih bersifat deskriptif sehingga menghasilkan gambaran implementasi tanpa menghasilkan model konseptual penguatan kelembagaan yang dapat direplikasi pada pesantren lain. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan pada pesantren besar di Pulau Jawa sehingga belum banyak memberikan gambaran mengenai dinamika tata kelola pesantren di wilayah Indonesia bagian timur, khususnya Kalimantan Timur. Keempat, aspek kepemimpinan kolektif, evaluasi kelembagaan berkelanjutan, serta integrasi budaya organisasi Islami belum ditempatkan sebagai satu kesatuan sistem dalam kerangka *Good Islamic Governance*.

Berdasarkan sintesis tersebut, *state of the art* penelitian ini berada pada pengembangan tata kelola kelembagaan pesantren melalui pendekatan integratif antara teori *good governance* modern dan nilai-nilai Islam. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti aspek kepemimpinan, akuntabilitas, atau tata kelola keuangan secara parsial, penelitian ini memandang tata kelola pesantren sebagai suatu sistem kelembagaan yang mencakup kepemimpinan, administrasi,

pengembangan sumber daya manusia, pengawasan internal, budaya organisasi, dan mekanisme evaluasi yang saling terintegrasi dalam kerangka *Good Islamic Governance*. Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan literatur terkini yang menekankan perlunya model tata kelola pendidikan Islam yang mengintegrasikan dimensi profesionalisme organisasi dan nilai-nilai spiritual sebagai fondasi keberlanjutan kelembagaan.

Berdasarkan analisis tersebut, *research gap* penelitian ini dapat dirumuskan dalam lima aspek utama. Pertama, belum terdapat model tata kelola pesantren yang secara sistematis mengintegrasikan prinsip *amanah*, *adl*, *syura*, dan *ihsan* ke dalam kerangka *Good Islamic Governance*. Kedua, penelitian mengenai tata kelola pesantren di Kalimantan Timur masih sangat terbatas sehingga belum memberikan gambaran empiris mengenai karakteristik kelembagaan pesantren di kawasan tersebut. Ketiga, sebagian besar penelitian masih berhenti pada tahap identifikasi praktik tata kelola tanpa menghasilkan model penguatan kelembagaan yang aplikatif. Keempat, hubungan antara kepemimpinan kolektif, budaya organisasi, dan sistem evaluasi internal belum dikembangkan sebagai fondasi keberlanjutan kelembagaan pesantren. Kelima, belum tersedia model tata kelola yang mampu mengintegrasikan profesionalisme organisasi dengan nilai-nilai spiritual Islam secara utuh.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan Model Penguatan Tata Kelola Kelembagaan Pondok Pesantren Berbasis *Good Islamic Governance* yang dibangun secara empiris dari praktik pengelolaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan. Model yang dikembangkan tidak hanya mengintegrasikan prinsip-prinsip *good governance* modern, tetapi juga menjadikan nilai-nilai *amanah*, *adl*, *syura*, dan *ihsan* sebagai fondasi normatif dalam seluruh proses tata kelola kelembagaan. Selain memperluas konteks kajian ke wilayah Kalimantan Timur, penelitian ini menawarkan model konseptual yang menempatkan kepemimpinan kolektif, administrasi yang transparan, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengawasan internal berbasis nilai Islam, dan budaya organisasi sebagai lima pilar utama penguatan kelembagaan pesantren.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi tata kelola kelembagaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan, mengidentifikasi implementasi prinsip-prinsip *Good Islamic Governance* dalam praktik pengelolaan lembaga, serta merumuskan model penguatan tata kelola kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance* yang dapat menjadi kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam dan memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan tata kelola pesantren yang profesional, akuntabel, adaptif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam praktik tata kelola kelembagaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan serta merumuskan model penguatan kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance* (GIG). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, nilai, dan dinamika sosial yang melandasi praktik tata kelola kelembagaan berdasarkan perspektif para pelaku organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang secara langsung melakukan interaksi dengan informan dan lingkungan penelitian guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan prinsip-prinsip GIG dalam pengelolaan pesantren.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan, Kabupaten Kutai Timur, Provinsi Kalimantan Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa pesantren ini sedang menghadapi proses penguatan tata kelola kelembagaan di tengah upaya mempertahankan karakteristik pendidikan Islam berbasis pesantren. Selain memiliki struktur organisasi yang relatif lengkap, pesantren ini juga menghadapi berbagai tantangan kelembagaan, antara lain sistem administrasi yang belum terdokumentasi secara optimal, mekanisme evaluasi yang belum sistematis, serta pola kepemimpinan yang masih berpusat pada figur kiai. Kondisi tersebut menjadikan pesantren ini relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengembangkan model tata kelola kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance*.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan mereka dalam pengelolaan pesantren, yaitu pengasuh pesantren (kiai), pengurus yayasan dan manajemen pesantren, ustaz dan ustazah, serta santri. Informan tersebut dipilih karena memiliki pengalaman dan pengetahuan yang memadai mengenai sistem kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, administrasi kelembagaan, serta implementasi nilai-nilai Islam dalam tata kelola organisasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen kelembagaan, seperti struktur organisasi, pedoman administrasi, laporan kegiatan, arsip kelembagaan, serta literatur ilmiah yang berkaitan dengan *Good Governance*, *Good Islamic Governance*, dan manajemen kelembagaan pesantren.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai praktik tata kelola kelembagaan, mekanisme pengambilan keputusan, sistem administrasi, pola koordinasi antarunit organisasi, serta pelaksanaan berbagai program pesantren. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur sehingga memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, serta interpretasi informan mengenai penerapan prinsip-prinsip *amanah*, *adl*, *syura*, dan *ihsan* dalam pengelolaan kelembagaan. Adapun studi dokumentasi digunakan sebagai pelengkap untuk memverifikasi hasil observasi dan wawancara melalui analisis berbagai dokumen administrasi, laporan kegiatan, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya. Kombinasi ketiga teknik tersebut memungkinkan diperolehnya data yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai praktik tata kelola pesantren.

Analisis data dilakukan secara interaktif Miles et al. (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Pada tahap kondensasi, seluruh data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi diseleksi, dikodekan, serta dikelompokkan ke dalam tema-tema yang berkaitan dengan kondisi tata kelola kelembagaan, implementasi prinsip-prinsip *Good Islamic Governance*, dan kebutuhan penguatan kelembagaan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi tematik, matriks analisis, dan hubungan antarkategori untuk memudahkan proses interpretasi. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan secara induktif disertai proses verifikasi secara terus-menerus hingga diperoleh temuan yang konsisten.

Keabsahan data dijaga melalui penerapan kriteria *trustworthiness* yang dikemukakan Lincoln dan Guba, meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diperoleh melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking* kepada informan utama. Transferabilitas dilakukan dengan menyajikan deskripsi kontekstual secara mendalam mengenai karakteristik pesantren sehingga memungkinkan pembaca menilai relevansi hasil penelitian pada konteks lain yang sejenis. Dependabilitas dijaga melalui dokumentasi sistematis terhadap seluruh proses penelitian (*audit trail*), sedangkan konfirmabilitas dilakukan dengan memastikan bahwa seluruh interpretasi didasarkan pada bukti empiris yang diperoleh dari lapangan melalui proses verifikasi silang antar-sumber data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kondisi Tata Kelola Kelembagaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan sedang mengalami fase transisi dari sistem tradisional menuju manajemen kelembagaan yang modern dan partisipatif. Pergeseran tersebut tampak dalam struktur organisasi, sistem administrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perubahan tersebut sejalan dengan tuntutan reformasi tata kelola pesantren di era modern, sebagaimana ditegaskan oleh Zakiah et al. (2025) bahwa pesantren perlu bertransformasi dari sistem berbasis kharisma menuju manajemen berbasis sistem untuk menjawab kompleksitas kebutuhan pendidikan dan sosial masyarakat masa kini.

a. Struktur Organisasi dan Sistem Kepemimpinan dari Sentralistik ke Kolektif-Kolegial

Secara struktural, Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash memiliki organisasi yang lengkap meliputi unsur pimpinan (Kiai), yayasan, kepala madrasah, dan bidang-bidang kerja (kurikulum, kesiswaan, sarpras, dan keuangan). Namun, dinamika lapangan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan masih bercorak semi-sentralistik, di mana sebagian besar keputusan strategis masih terpusat pada pimpinan pondok. Kondisi tersebut merupakan karakter umum dalam manajemen pesantren tradisional, sebagaimana dikemukakan oleh Dhofier (1982), bahwa hubungan kiai dan santri bersifat paternalistik dan kharismatik, yang menyebabkan sistem pengambilan keputusan lebih banyak ditentukan oleh figur sentral.

Indikasi perubahan mulai tampak melalui rapat rutin, pembagian peran, dan keterlibatan pengurus dalam pengambilan keputusan, yang menunjukkan pergeseran ke arah kepemimpinan kolektif-kolegial. Pergeseran tersebut selaras dengan pandangan Nahwan et al. (2024) bahwa model kepemimpinan Islami idealnya berbasis *syura* (musyawarah) dan *ta'awun* (kerjasama), di mana pemimpin tidak hanya menjadi sumber keputusan, tetapi juga fasilitator partisipasi.

Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian Insiyah (2017) tentang transformasi Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, yang menemukan bahwa modernisasi pesantren ditandai dengan transisi kepemimpinan karismatik menuju kolektif-delegatif, sehingga mendorong peningkatan profesionalisme dan kualitas kelembagaan. Dengan demikian, kondisi Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dapat dipahami sebagai representasi pesantren yang sedang menapaki jalan menuju tata kelola modern berbasis *Good Islamic Governance* (GIG), di mana *amanah* dan partisipasi menjadi nilai inti dalam kepemimpinan.

b. Sistem Administrasi dan Dokumentasi Menuju Transparansi dan Efisiensi

Hasil observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa sistem administrasi pesantren telah berjalan baik namun masih bersifat manual dan konvensional, tanpa dukungan sistem digital terintegrasi. Laporan keuangan, data akademik, dan arsip kelembagaan masih disimpan dalam bentuk buku catatan dan dokumen fisik. Meskipun demikian, kesadaran terhadap pentingnya transparansi dan dokumentasi mulai tumbuh, sebagaimana terlihat dari upaya staf administrasi yang mulai belajar membuat laporan digital sederhana.

Temuan ini mengonfirmasi pendapat Tarmiati & Febriani (2024) bahwa sebagian besar pesantren di Indonesia telah memiliki sistem administrasi dasar, tetapi belum mengoptimalkan teknologi informasi dalam mendukung akuntabilitas dan efisiensi tata kelola. Kondisi ini menunjukkan adanya *gap* antara kebutuhan modernisasi manajemen dan kapasitas teknologis sumber daya manusia pesantren.

Dalam kerangka teori *Good Governance*, transparansi dan efisiensi merupakan dua pilar utama tata kelola yang baik (Gündoğdu & Aytekin, 2022), Namun dalam konteks *Good Islamic Governance*, transparansi tidak hanya dimaknai sebagai keterbukaan informasi administratif, tetapi juga sebagai manifestasi nilai *amanah* dan *itqan* atau profesionalisme yang sungguh-sungguh (Windasari, 2024) Maka, upaya digitalisasi yang dilakukan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash bukan sekadar tuntutan administratif, tetapi juga merupakan bentuk ibadah dan tanggung jawab moral untuk menjaga kepercayaan umat.

c. Sumber Daya Manusia dan Pembinaan Internal

Secara kuantitatif, pesantren memiliki sumber daya manusia yang cukup yang terdiri dari 22 guru dan 5 staf dengan mayoritas berpendidikan sarjana. Namun, pembinaan dan pengembangan kapasitas manajerial masih terbatas. Pelatihan internal lebih banyak berfokus pada halaqah spiritual dan pembinaan akhlak, sedangkan pelatihan administratif dan manajerial masih jarang dilakukan.

Temuan ini menguatkan hasil penelitian Atus Soliha et al. (2025) yang menemukan bahwa tantangan utama pesantren modern bukan hanya keterbatasan dana, tetapi juga kurangnya peningkatan kapasitas manajemen sumber daya manusia, terutama dalam penerapan prinsip akuntabilitas dan kemandirian lembaga. Oleh karena itu, keberhasilan tata kelola pesantren sangat bergantung pada keseimbangan antara kompetensi profesional dan keteladanan spiritual, sebagaimana ditegaskan oleh Wahid (1995) bahwa inti pendidikan pesantren adalah pembentukan karakter moral yang kuat disertai kecakapan administratif yang fungsional.

Model pembinaan di Daarul Ikhlaash yang menekankan nilai *amanah, ikhlas, dan tanggung jawab* menunjukkan bahwa pesantren ini telah menginternalisasikan prinsip-prinsip GIG secara substansial. Dalam kerangka Islam, integrasi antara spiritualitas dan profesionalitas ini merupakan wujud implementasi konsep *ihsan* yaitu bekerja dengan kesungguhan dan pengawasan moral (*muraqabah*) kepada Allah SWT. (Al-Ghazali, 2000, p. 56)

Berdasarkan keseluruhan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa tata kelola kelembagaan Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan sedang mengalami transformasi menuju sistem manajemen berbasis *Good Islamic Governance*. Struktur kelembagaan mulai beradaptasi dengan prinsip *syura* dan partisipasi, administrasi mulai menuju transparansi, serta pembinaan SDM diarahkan pada penguatan etos spiritual dan profesional.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pesantren tidak sedang meninggalkan tradisi, tetapi mengislamisasi manajemen modern dengan menanamkan nilai *amanah, adl, syura,* dan *itqan* dalam praktik tata kelola. Pergeseran ini mendukung temuan Surur & Cholifah (2018) bahwa penerapan *Good Governance* di pesantren menuntut keseimbangan antara struktur organisasi modern dan nilai spiritual Islam agar tata kelola tidak sekadar efektif, tetapi juga bermakna secara moral dan sosial.

Dengan demikian, Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dapat diposisikan sebagai pesantren transformatif, yaitu lembaga pendidikan Islam yang berupaya menjembatani tradisi dan modernitas melalui penerapan prinsip *Good Islamic Governance* dalam praktik kelembagaannya.

3.2 Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Islamic Governance* (GIG) dalam Tata Kelola Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan telah menginternalisasikan prinsip-prinsip *Good Islamic Governance (GIG)* dalam tata kelola kelembagaannya, terutama dalam aspek akuntabilitas (*amanah*), transparansi dan partisipasi (*syura*), keadilan (*adl wa ihsan*), serta efektivitas dan efisiensi (*itqan*). Implementasi ini merepresentasikan upaya pesantren dalam mengontekstualisasikan nilai-nilai tata kelola modern ke dalam kerangka etik-spiritual Islam. Sejalan dengan pandangan Mutalib et al. (2022), *GIG* merupakan perluasan dari *Good Governance* konvensional yang menekankan dimensi moral dan tanggung jawab spiritual sebagai fondasi etika publik.

a. Akuntabilitas (*Amanah*)

Akuntabilitas di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dijalankan melalui laporan keuangan dan kegiatan secara berkala kepada yayasan dan wali santri. Meskipun belum melibatkan audit eksternal, pesantren telah membangun mekanisme *self-accountability* berbasis kejujuran dan *amanah*. Akuntabilitas seperti ini mencerminkan apa yang disebut oleh Farazmand (2024) sebagai *ethical accountability*, yakni tanggung jawab yang berakar pada nilai moral dan kesadaran spiritual, bukan hanya kewajiban formal.

Konsep *amanah* sebagai inti akuntabilitas Islam telah dijelaskan dalam Al-Qur'an (QS. Al-Anfal: 27), yang menegaskan agar manusia tidak mengkhianati *amanah* yang telah dipercayakan kepadanya. Dengan demikian, sistem pelaporan internal yang dijalankan pesantren tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga merupakan bentuk *muraqabah* (kesadaran pengawasan Allah). Namun demikian, jika dikaitkan dengan teori *Good Governance*, praktik ini masih memerlukan penyempurnaan pada aspek *external accountability*, seperti keterlibatan pihak independen atau auditor eksternal (Ansell & Torfing, 2022). Hal ini sesuai dengan temuan Tarmiati & Febriani (2024) bahwa salah satu kelemahan tata kelola pesantren adalah belum adanya mekanisme audit transparan yang dapat memperkuat kepercayaan publik.

Dengan demikian, penguatan *audit trail* internal dan pelatihan manajemen keuangan syariah dapat menjadi langkah strategis menuju akuntabilitas yang profesional dan berintegritas. Langkah ini sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola pesantren sebagai lembaga pendidikan yang transparan dan amanah.

b. Transparansi dan Partisipasi (*Syura*)

Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash telah menerapkan prinsip *syura* dalam proses pengambilan keputusan strategis. Semua keputusan penting seperti program tahunan, pembagian tugas, dan perencanaan kegiatan dibahas dalam forum musyawarah yang melibatkan unsur pimpinan, guru, dan

pengurus. Meskipun belum terdokumentasi secara digital, praktik ini menunjukkan adanya transparansi horizontal dan budaya partisipasi yang kuat.

Menurut prinsip *Good Governance*, partisipasi merupakan elemen krusial dalam menjamin legitimasi keputusan dan keadilan kebijakan (Shan & Wright, 2024). Dalam konteks Islam, konsep *syura* memiliki dasar teologis yang kuat (QS. Asy-*Syura*: 38) dan menjadi ciri khas tata kelola Islami yang menolak otoritarianisme. Sebagaimana dijelaskan oleh Madjid (1992), *syura* bukan hanya bentuk demokrasi Islam, tetapi juga sarana pembentukan *trust-based leadership* yaitu kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan dan kesetiaan moral anggota lembaga. Penelitian oleh Surur & Cholifah (2018) di Pesantren Al-Amien menunjukkan bahwa penerapan musyawarah terbuka meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen kolektif dalam pengelolaan lembaga.

Dengan demikian, walaupun belum terdokumentasi formal, praktik *syura* di Daarul Ikhlaash sudah berfungsi sebagai instrumen *governance by trust* yaitu tata kelola berbasis kepercayaan dan kebersamaan.

c. Keadilan dan Kesetaraan (*Adl wa Ihsan*)

Prinsip keadilan di pesantren tercermin dalam pembagian tugas, pemberian honor, dan pemberian subsidi pendidikan bagi santri kurang mampu. Implementasi ini menunjukkan upaya nyata pesantren dalam mengamalkan *adl* (keadilan) dan *ihsan* (kebaikan yang melampaui kewajiban).

Menurut Al-Māwardī (2012) dalam *Adab al-Dunya wa al-Din*, keadilan adalah pilar utama keberlangsungan lembaga (*al-'adl asas al-mulk*). Pesantren yang menegakkan keadilan sosial akan membangun kohesi moral yang kuat di antara warganya. Dalam konteks *Good Governance*, keadilan ini sejajar dengan prinsip *equity and inclusiveness*, yakni menjamin kesempatan yang sama bagi semua pihak (Addink, 2019)

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2020) yang menemukan bahwa penerapan nilai keadilan dan kesetaraan memperkuat loyalitas santri dan mengurangi potensi konflik internal. Maka, penerapan *adl wa ihsan* di Daarul Ikhlaash bukan hanya aspek moral, tetapi juga strategi sosial untuk menciptakan tata kelola yang harmonis dan berkelanjutan.

d. Efektivitas dan Efisiensi (*Itqan wa Ihsan*)

Prinsip efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan pesantren terlihat dari perencanaan kegiatan yang terarah dan penggunaan sumber daya yang optimal, meskipun dengan sarana terbatas. Nilai *itqan* yaitu bekerja secara profesional, rapi, dan sungguh-sungguh menjadi semangat yang menggerakkan seluruh aktivitas kelembagaan.

Konsep *itqan* memiliki landasan hadis Nabi SAW: *"Sesungguhnya Allah mencintai orang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan."* (HR. al-Baihaqi). Nilai ini paralel dengan prinsip *effectiveness and efficiency* dalam teori *Good Governance* menurut World Bank (Brent Edwards, 2012), Namun dalam konteks Islam, efektivitas tidak semata diukur oleh output kuantitatif, melainkan juga oleh niat dan keberkahan amal.

Penelitian oleh Huda (2022) menegaskan bahwa *Islamic professionalism* yang berbasis *itqan* dan *ihsan* mampu meningkatkan kualitas manajemen pendidikan Islam tanpa menghilangkan dimensi spiritualitasnya. Dengan demikian, Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash menunjukkan karakter unik *spiritual professionalism* yaitu mengelola lembaga dengan efisien tanpa mengabaikan nilai ibadah dan keikhlasan.

Penerapan *Good Islamic Governance* di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash memperlihatkan bahwa tata kelola pesantren dapat menggabungkan prinsip modern dan spiritual secara harmonis. Nilai-nilai *amanah, syura, adl*, dan *itqan* bukan hanya norma moral, tetapi telah menjadi mekanisme sosial dan administratif dalam mengelola lembaga. Namun, berdasarkan analisis teoritis, implementasi tersebut masih menghadapi beberapa tantangan, seperti: 1) Belum adanya sistem audit dan dokumentasi digital yang kuat; 2) Partisipasi yang masih berbasis informal dan belum tertulis; 3) Keterbatasan kapasitas manajerial SDM untuk menerapkan prinsip-prinsip GIG secara sistematis.

Dengan memperkuat aspek-aspek tersebut, Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dapat menjadi model *pesantren hybrid* dimana lembaga yang mengintegrasikan *Good Governance* modern dengan

Islamic ethical framework. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan Kementerian Agama yang menekankan pentingnya penguatan tata kelola pesantren berbasis nilai Islam dan profesionalisme kelembagaan.

3.3 Model Penguatan Tata Kelola Kelembagaan Berbasis *Good Islamic Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan tengah berada pada tahap transisi menuju tata kelola kelembagaan yang lebih profesional dan sistematis, namun tetap berakar pada nilai-nilai Islam. Penguatan tata kelola ini diarahkan pada tiga dimensi utama yaitu struktur dan sistem, sumber daya manusia dan kepemimpinan kolektif, serta digitalisasi dan transparansi. Ketiga dimensi tersebut merupakan hasil sintesis antara teori Good Governance modern dan prinsip *Good Islamic Governance* (GIG) yang menekankan keseimbangan antara efisiensi manajerial dan integritas spiritual.

a. Penguatan Struktur dan Sistem: Institusionalisasi Nilai Islam dalam SOP Kelembagaan

Kebutuhan akan penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)* berbasis nilai-nilai Islam menjadi langkah fundamental dalam membangun tata kelola kelembagaan yang tertib dan akuntabel. Dalam konteks *Good Governance*, keberadaan SOP merupakan instrumen penting untuk menjamin konsistensi, transparansi, dan prediktabilitas proses pengambilan keputusan (Speth, 2005). Namun, dalam kerangka *Good Islamic Governance*, SOP tidak hanya berfungsi sebagai panduan administratif, tetapi juga sebagai *moral guideline* yang menanamkan nilai-nilai *amanah*, *adl*, dan *syura* ke dalam praktik kelembagaan sehari-hari.

Sebagaimana dijelaskan oleh AbuSulayman (2004) bahwa tata kelola Islami harus mengintegrasikan *shariah ethics* ke dalam sistem manajemen modern agar tercipta keseimbangan antara *process integrity* (kejujuran dalam proses) dan *outcome accountability* (pertanggungjawaban hasil). Dengan demikian, penyusunan SOP berbasis nilai Islam akan menjadikan tata kelola pesantren tidak hanya *rule-based*, tetapi juga *value-based*.

Penelitian Zohriah et al. (2025) tentang tata kelola pesantren di Jawa Tengah menemukan bahwa lembaga yang memiliki SOP berbasis nilai keislaman menunjukkan efektivitas organisasi lebih tinggi dibandingkan pesantren yang masih beroperasi secara informal. Oleh karena itu, rekomendasi penguatan sistem SOP pada Daarul Ikhlaash dapat dilihat sebagai upaya menuju *institutionalization of Islamic ethics* yaitu pelembagaan nilai-nilai spiritual ke dalam mekanisme organisasi.

b. Pengembangan SDM dan Kepemimpinan Kolektif: Dari Kepemimpinan Karismatik ke Kepemimpinan Partisipatif

Salah satu temuan utama penelitian adalah perlunya penguatan kapasitas sumber daya manusia dan perubahan paradigma kepemimpinan dari yang bersifat karismatik ke arah *kolektif-partisipatif*. Kepemimpinan pesantren tradisional sering kali terpusat pada figur *Kiai*, yang dalam literatur disebut sebagai model *charismatic leadership* (Weber, 1978). Model ini efektif dalam menjaga loyalitas spiritual, namun sering kali menghambat regenerasi dan keberlanjutan lembaga ketika figur pemimpin utama berhalangan.

Dalam perspektif *Good Islamic Governance*, kepemimpinan yang ideal bersifat *syura-based leadership* yaitu kepemimpinan kolektif yang melibatkan partisipasi anggota organisasi secara musyawarah. Prinsip ini ditegaskan dalam QS. Ali Imran (3):159 yang menekankan pentingnya *syura* dan *tawakkul* sebagai dasar pengambilan keputusan.[1]

Penelitian oleh Muaz (2023) menunjukkan bahwa pesantren yang menerapkan *kepemimpinan kolektif* memiliki tingkat adaptabilitas dan efektivitas yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Dalam konteks Daarul Ikhlaash, pembinaan melalui halaqah, workshop internal, dan pembagian tanggung jawab antarunit telah menjadi indikator awal pergeseran menuju *participatory governance*.

Dengan demikian, model penguatan SDM dan kepemimpinan kolektif di Daarul Ikhlaash mencerminkan pergeseran paradigma dari *charismatic authority* menuju *collective rational*

[1] (Kemenag RI, 2019) QS. Ali Imran: 159

leadership, di mana otoritas spiritual tidak dihilangkan, tetapi diinstitusionalisasikan dalam mekanisme partisipatif.

c. Digitalisasi dan Transparansi: Integrasi Teknologi dengan Etika Spiritualitas

Dimensi ketiga dari model penguatan GIG di Daarul Ikhlaash adalah digitalisasi tata kelola dan transparansi informasi. Meskipun baru menggunakan sistem sederhana seperti *Google Sheet* dan laporan daring internal, langkah ini menandai upaya penting menuju *e-governance berbasis nilai Islam*.

World Bank menekankan bahwa digitalisasi tata kelola meningkatkan efisiensi, akurasi, dan akuntabilitas lembaga (Group, 2017). Namun dalam konteks pesantren, digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana efisiensi, tetapi juga sebagai wujud *amanah digital* yaitu tanggung jawab moral dalam menjaga transparansi tanpa kehilangan nilai keikhlasan (*ikhlas fi al-'amal*).

Dalam studi yang dilakukan oleh Tumiran et al. (2024) digitalisasi administrasi pesantren terbukti meningkatkan transparansi keuangan dan memperkuat hubungan kepercayaan antara pesantren dan masyarakat. Namun, mereka juga menegaskan bahwa digitalisasi harus dibingkai oleh *Islamic digital ethics*, yaitu penggunaan teknologi yang selaras dengan nilai adab, kejujuran, dan tanggung jawab sosial.

Dengan demikian, digitalisasi di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash bukan hanya transformasi teknologis, tetapi juga transformasi kultural dari sistem manual yang tertutup menuju sistem terbuka yang transparan, tanpa menghilangkan ruh keikhlasan dan kesederhanaan khas pesantren.

d. Model Integratif Penguatan Tata Kelola Pesantren

Model penguatan tata kelola berbasis *Good Islamic Governance* di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dapat digambarkan sebagai sintesis antara tata kelola profesional modern dan spiritualitas Islam. Struktur dan sistem berbasis SOP memperkuat aspek *rule governance*; kepemimpinan kolektif mengokohkan *participatory governance*; sedangkan digitalisasi memperluas *transparency governance*.

Ketiga aspek tersebut berpadu membentuk model integratif yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2: *Good Islamic Governance Model in* Pesantren Daarul Ikhlaash

Temuan ini memperkuat teori Al-Ghazali (*Ihya' Ulumuddin*) bahwa keseimbangan antara *niyyah (niat spiritual)* dan *nazhm (tata organisasi)* merupakan prasyarat keberkahan lembaga Islam.(Abu Hamid Al-Ghazali, 2005, p. h. 41) Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan riset Abdul Muid, dkk. yang menunjukkan bahwa pesantren dengan tata kelola digital dan sistematis memiliki daya saing lebih tinggi dalam menghadapi tantangan era modern tanpa kehilangan jati diri keislamannya.(Muid et al., 2024)

Model penguatan tata kelola kelembagaan berbasis *Good Islamic Governance* di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan bukan hanya merupakan adaptasi terhadap tuntutan modernitas, tetapi juga refleksi dari upaya menjaga nilai-nilai spiritual Islam dalam sistem kelembagaan. Dengan memperkuat struktur formal, mengembangkan SDM kolektif, dan

menerapkan digitalisasi yang beretika, pesantren ini berpotensi menjadi model ideal bagi tata kelola pesantren berkelanjutan di era transformasi digital keislaman.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash Sangatta Selatan sedang berada pada fase transisi menuju tata kelola kelembagaan yang lebih profesional, transparan, dan berkelanjutan melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Islamic Governance* (GIG). Penerapan nilai-nilai Islam seperti *amanah* (akuntabilitas), *adl wa ihsan* (keadilan dan profesionalisme), *syura* (partisipasi dan musyawarah), serta itqan (ketekunan dan kualitas kerja) menjadi landasan etik yang terintegrasi dalam praktik manajemen kelembagaan pesantren. Transformasi kelembagaan di Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash terlihat dalam tiga aspek utama: 1) Penguatan struktur dan sistem kelembagaan melalui penyusunan SOP berbasis nilai-nilai Islam yang menegaskan keteraturan, transparansi, dan tanggung jawab moral. 2) Pengembangan sumber daya manusia dan kepemimpinan kolektif, yang berorientasi pada partisipasi dan keberlanjutan, agar tata kelola tidak bergantung pada figur tunggal. 3) Digitalisasi dan transparansi informasi, melalui penggunaan sistem administrasi sederhana untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas tanpa menghilangkan ruh spiritualitas pesantren. Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa *Good Islamic Governance* bukan sekadar adaptasi dari good governance modern, melainkan sebuah paradigma tata kelola islami yang menyeimbangkan rasionalitas manajerial dan spiritualitas moral. Dengan demikian, Pondok Pesantren Daarul Ikhlaash dapat dikategorikan sebagai pesantren transformatif, yang berhasil menjembatani antara tradisi keislaman dan modernitas manajemen kelembagaan.

REFERENCES

Abdullah, A., & Muawaroh, L. M. (2024). Transformasi Peran Pesantren Sebagai Agen Sosial-Religius: Pertautan Tradisi dan Modernitas dalam Pemberdayaan Masyarakat di Madura. *EL-BANAT: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, *14*(1), 149–167. https://doi.org/10.54180/elbanat.2024.14.1.149-167

Abu Hamid Al-Ghazali. (2005). *Ihya Ulumuddin*. Pustaka Azzam.

AbuSulayman, A. (2004). *Crisis in the Muslim Mind* (Issue 1). International Institute of Islamic Thought (IIIT).

Addink, H. (2019). *Good governance: Concept and context*. Oxford University Press.

Afrilia, N., Prawesti, I., & Arshani, A. T. (2026). Manajemen Sumber Daya Organisasi: Strategi Pengelolaan Keuangan, Rekrutmen, dan Distribusi Tugas Guru di Pondok Pesantren Islam Al-Muslimun. *ANTHOR: Education and Learning Journal*, *5*(3 SE-Articles), 962–968. https://doi.org/10.31004/anthor.v5i3.592

Al-Ghazali. (2000). *Ihya Ulumuddin*. Dar al-Fikr.

Al-Māwardī, A. al-Ḥasan. (2012). *Ādāb al-Dunyā wa-al-Dīn*. Dār ibn Kathīr.

Ansell, C., & Torfing, J. (2022). *Chapter 1: Introduction to the Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800371972.00007

Atus Soliha, I., Faridi, F., & Tobroni, T. (2025). Building Transparency and Accountability: Implementation of Good Governance in Modern Islamic Boarding Schools of Muhammadiyah Paciran. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, *4*(3 SE-Articles), 1326–1339. https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i3.573

Brent Edwards, D. (2012). The approach of the World Bank to participation in development and education governance: Trajectories, frameworks, results. In *Education strategy in the developing world: Revising the World Bank's education policy* (pp. 249–273). Emerald Group Publishing Limited.

Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good Governance Pada Pondok Pesantren. *EPISTEMIC: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *3*(1), 166–183. https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220

Dhofier, Z. (1982). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES.

Endang Tyasmaning. (2026). Digitalisasi Manajemen Administrasi Pesantren: Strategi Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi, dan Akuntabilitas Tata Kelola : (Studi di Pondok Pesantren Sunan Kalijogo Jabung). *Akademika: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(1 SE-Articles), 75–99. https://doi.org/10.51339/akademika.v8i1.5179

Farazmand, A. (2024). *Governance Reforms: The Good, the Bad, the Ugly, and the Sound Examining the Past and Exploring the Future of Public Organizations BT - Comparative Governance Reforms: Assessing the Past and Exploring the Future* (A. Farazmand (ed.); pp. 29–53). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5_3

Group, W. B. (2017). *World development report 2017: Governance and the law*. World Bank Publications.

Gündoğdu, H., & Aytekin, A. (2022). Effects of Sustainable Governance to Sustainable Development. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, *5*(2). https://doi.org/10.31181/oresta060722090g

Huda, M. (2022). Islamic Education Learning Management Based on Religious Moderation Values. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 62–75. https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.27

Huzila, Z. (2019). *Adopsi Good Governance Dalam Pelaksanaan Tata Kelola Pondok Pesantren Annuqayah Lubangsa*. Universitas Wiraraja.

Insiyah, B. (2017). *Modernisasi Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Pada Masa Kepemimpinan KH. Sholahuddin Wahid*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Ismail Siregar, M. T., Sholihah, & Romadhon, M. R. (2025). Kebijakan Pemerintah Terhadap Pesantren: Studi Kritis terhadap UU No. 18 Tahun 2019. *Jurnal QOSIM : Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, *3*(3 SE-Articles), 1016–1025. https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.1816

Kartika, D. (2017). Implementasi Good Corporate Governance Pada Pondok Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing. *Ekonomi Islam*.

Kemenag RI. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Balitbang Diklat Kemenag RI.

Madjid, N. (1992). *Islam, Doktrin dan Peradaban: Sebuah Telaah Kritis Tentang Masalah Keimanan, Kemanusiaan dan Kemodernan*. Yayasan Wakaf Paramadina.

Manaf, S., Idris, F., & Anam, K. (2026). Mempertahankan Tradisi, Menegosiasikan Legalitas: Implikasi Regulasi Muadalah Terhadap Izin Operasional Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Di Pesantren Salafiyah (Studi Kasus Pondok Pesantren Salaf Khozinatul Abror). *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *4*(3 SE-Articles), 2992–3006. https://doi.org/10.69693/ijim.v4i3.1569

Miftahussurur, W., & Widad, Z. (2025). Good Governance Framework in Islamic Educational Institutions: Literature-Based Insights on Amanah, Maslahah, and Accountability. *As-Suluk: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(1).

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage publications.

Muaz, M. (2023). Transformasi dan Inovasi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren. *Jurnal Tahsinia*, *4*(2), 118–133. https://doi.org/10.57171/jt.v4i2.508

Muid, A., Arifin, B., & Karim, A. (2024). Peluang dan Tantangan Pendidikan Pesantren di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islah Bungah Gresik). *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, *11*(1), 512–530.

Mutalib, M. A., Rafiki, A., & Razali, W. M. F. A. W. (2022). *Principles and practice of Islamic leadership*. Springer.

Nahwan, D., Munir, S., & Riyanto, S. (2024). Pengembangan Model Kepemimpinan Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik*, *2*(2), 50–60. https://doi.org/10.55182/jimp.v2i1.491

Ni'am, S., & Arafah, N. N. (2024). Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, *6*(1 SE-Artikel), 69–84. https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271

Niswah, C., Sholihin, M., Zasvenda, M. Y., Amirullah, E., & Dani, A. (2025). Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membagun Karakter dan Ilmu Pengetahuan. *Jurnal Ilmiah Multidisipin*, *3*(6 SE-Articles), 308–316. https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.984

Puspita, D. M. Q. A., Tabrani, A. M., Fatmawati, E., & Pramitha, D. (2026). Transparansi Dan Akuntabilitas Sebagai Pilar Good Governance Dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. *AS-SUNNIYYAH*, *5*(01 SE-Articles). https://doi.org/10.62097/assunniyyah.v5i01.2859

Rahman, M., Bakri, M., Busri, H., Zainullah, Z., & Rahmawati, R. K. N. (2020). Eksplorasi Nilai-nilai Kesetaraan dalam Pendidikan Pesantren Mu'ādalah. *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, *8*(1 SE-Articles), 39–58. https://doi.org/10.15642/jpai.2020.8.1.39-58

Shan, Y., & Wright, S. (2024). Good Governance. *Australian Accounting Review*, *34*(4), 263–264.

Speth, J. G. (2005). *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme.

Surur, A. M., & Cholifah, K. N. (2018). Penerapan Good Governance pada Kepengurusan Pondok Pesantren Putri Al-Amien. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, *9*(2), 261–274. https://doi.org/10.24042/atjpi.v9i2.2149

Sutopo, L. (2026). Digital Good Governance in Pesantren-Based Madrasas: A Conceptual Model. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 637–649. https://doi.org/10.55352/mudir.v8i2.2848

Tarmiati, M., & Febriani, D. (2024). The Urgency and Practice of Governance And Accountability in Islamic Boarding School: Principal and Accountant Perception. *Journal of Islamic Contemporary Accounting and Business*, *2*(1), 102–118. https://doi.org/10.30993/jicab.v2i1.333

Tumiran, T., Siregar, B., Agustia, N. R., & Azhari, F. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Digitalisasi (Studi Kasus di Mas Tarbiyah Islamiyah Kec. Hamparan Perak Kabupaten Deli Serdang). *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, *9*(4), 542–551. https://doi.org/10.24815/jimps.v9i4.32899

Wahid, A. (1995). Pesantren sebagai Subkultur. *Dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.). Pesantren Dan Pembaharuan. Ttp: LP3ES.*

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Vol. 1). University of California press.

Widyastuti, I. N. (2026). Beyond the "Capability Trap": Strategies for Strengthening Organizational Capacity in the Implementation of Green Islamic Boarding Schools in Indonesia. *JURNAL ILMIAH GEMA PERENCANA*, *4*(3 SE-Article), 2295–2314. https://doi.org/10.61860/jigp.v4i3.366

Windasari, I. (2024). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan dalam Perspektif Islam. *Hasina: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, *1*(1), 10–25. https://doi.org/10.35897/hasina.v1i1.1395

Yugo, T. (2025). Improving the Quality of Islamic Education through Pesantren-Based Management in Indonesia. *Journal of Educational Research and Practice*, *3*(2 SE-ARTICLES), 238–254. https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.357

Zakiah, A., Tanjung, M. A., Fahira, N. A., Al Hudaya, R., & Iqbal, M. (2025). Perkembangan Manajemen, Sistem Pendidikan dan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, *5*(2), 11–15. https://doi.org/10.56832/mudabbir.v5i2.1074

Zaman, M. B., Muhammd Syukri Nawir, Athoillah Islamy, & Afina Aninnas. (2022). Harmonisasi Pendidikan Islam dan Negara: Pengarustamaan Nilai-nilai Pancasila dalam Orientasi Pendidikan Pesantren di Indonesia. *Jurnal TARBAWI*, *10*(2 SE-Articles), 139–164. https://jurnal.alfithrah.ac.id/index.php/tarbawi/article/view/213

Zohariah, A., Suherlan, I., & Fathurrahman, A. (2026). Implementasi Monitoring dan Evaluasi (Monev) Berbasis Teknologi dalam Struktur Organisasi Guru di Pondok Pesantren La Tansa 1 Cipanas, Lebak-Banten. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman*, *6*(1 SE-Articles), 177–184. https://doi.org/10.55883/jipkis.v6i1.241

Zohriah, A., Firdaos, R., Maulana, A., & Ramadhan, G. (2025). Management in Islamic Boarding Schools. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *11*(2.D SE-Full Articles). https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9953

Zulkifli, H., Rashid, S. M. M., Mohamed, S., Toran, H., Raus, N. M., & Suratman, M. N. (2022). Challenges and Elements Needed for Children with Learning Disabilities in Teaching and Learning the Quran. *Children*, *9*(10). https://doi.org/10.3390/children9101469