

## Konstruksi Model Value-Driven Participatory Policy Cycle untuk Tata Kelola Kebijakan Berbasis Nilai di Pesantren Modern

Afif Sirojul Munir<sup>1\*</sup>, Rizal Fauzi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

<sup>2</sup>Al Azhar Syarif Jakarta, Indonesia

\*Corresponding E-mail: [afifsiroj99@gmail.com](mailto:afifsiroj99@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.633>

Diterima: 07-03-2025 | Direvisi: 07-04-2026 | Diterbitkan: 31-05-2026

### Abstract

*The gap in faith-based educational management research remains largely descriptive and has yet to operationally construct a value-based policy model within a policy cycle framework. This study aims to construct a conceptual model of value-driven policy governance at Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1. A qualitative case study approach was employed, utilizing in-depth interviews, observations, and document analysis involving nine key informants consisting of the foundation chairman, kiai council members, senior teachers, and administrative staff. The findings indicate that the policy process operates in a circular cycle consisting of three stages: value-embedded deliberative planning through kiai deliberation forums, integrative implementation combining traditional bandongan and sorogan methods with digital innovation, and reflective evaluation through the Temu Keluarga forum. Based on these findings, the study constructs the Value-Driven Participatory Policy Cycle as a conceptual model explaining how spiritual values function as institutional infrastructure in faith-based educational governance, where policy legitimacy is built through collective moral consensus rather than formal authority alone.*

**Keywords:** *faith-based education, Islamic boarding school governance, participatory governance, policy cycle, value-based educational management.*

### Abstrak

Kesenjangan dalam studi manajemen pendidikan berbasis agama umumnya masih bersifat deskriptif dan belum mengonstruksi model kebijakan berbasis nilai secara operasional dalam kerangka policy cycle. Penelitian ini bertujuan untuk mengonstruksi model konseptual tata kelola kebijakan berbasis nilai di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen terhadap sembilan informan kunci yang terdiri dari ketua yayasan, dewan kiai, guru senior, dan pengurus administrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kebijakan berjalan dalam siklus sirkular yang terdiri atas tiga tahap: perencanaan deliberatif berbasis nilai melalui forum musyawarah kiai, implementasi integratif yang memadukan metode bandongan dan sorogan dengan inovasi digital, serta evaluasi reflektif melalui forum Temu Keluarga. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengonstruksi *Value-Driven Participatory Policy Cycle* sebagai model konseptual yang menjelaskan bagaimana nilai spiritual berfungsi sebagai infrastruktur kelembagaan dalam tata kelola pendidikan berbasis agama, di mana legitimasi kebijakan dibangun melalui konsensus moral kolektif bukan otoritas formal semata.

**Kata Kunci:** manajemen pendidikan berbasis nilai, pendidikan berbasis agama, siklus kebijakan, tata kelola partisipatif, tata kelola pesantren.

## PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Indonesia menghadapi tantangan strategis dalam mengharmonisasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernisasi abad ke-21 (Yusuf et al., 2025). Sebagai lembaga pendidikan tertua di Nusantara, pesantren berperan sentral dalam membentuk karakter, spiritualitas, dan intelektualitas umat Islam (Ningrum, 2025). Data Kementerian Agama mencatat lebih dari 30.000 pesantren dengan 5 juta santri, menjadikannya sistem pendidikan berbasis komunitas terbesar di dunia. Namun, di era globalisasi dan transformasi digital, pesantren dituntut tidak hanya sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga agen perubahan sosial yang responsif terhadap dinamika teknologi dan kebutuhan masyarakat (Qotrunda et al., 2025). Arus informasi yang cepat dan perubahan sosial yang masif menuntut pesantren untuk tidak sekadar menjadi penjaga tradisi, tetapi juga menjadi lokomotif pembaruan pendidikan Islam yang kontekstual. Perubahan ini menuntut sistem manajemen pendidikan Islam yang terencana, partisipatif, dan berbasis nilai agar pesantren tetap relevan (Mardia, 2024). Tanpa tata kelola adaptif, pesantren berisiko mengalami disfungsi kelembagaan dan kehilangan kepercayaan publik. Fenomena ini terlihat dari minimnya pesantren yang memiliki dokumen perencanaan strategis terstruktur, sistem dokumentasi kebijakan baku, serta mekanisme evaluasi sistematis. Data Kementerian Agama menunjukkan baru sekitar 15% pesantren yang memiliki dokumen perencanaan strategis terdokumentasi dengan baik, sementara sisanya masih mengandalkan kebijakan lisan tidak terdokumentasi. Kondisi ini sangat memprihatinkan mengingat pesantren memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada pembangunan karakter bangsa.

Kementerian Agama melalui Peta Jalan Pendidikan Islam 2021-2045 menegaskan pentingnya reformasi kelembagaan pesantren tanpa meninggalkan nilai-nilai spiritual, diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Namun, meski secara formal diakui, banyak pesantren belum memiliki sistem perencanaan kebijakan pendidikan yang terstruktur dan terukur (Hasibuan, 2025). Data menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren masih mengelola kebijakan secara tradisional dan tidak terdokumentasi. Kondisi ini memperlihatkan kesenjangan antara idealitas kebijakan dan praktik manajemen di lapangan. Masalah utama adalah lemahnya policy planning dan implementation gap di lembaga pendidikan Islam (Khaerudin, 2022), di mana kebijakan seringkali bersifat reaktif dan tidak didasarkan pada data empiris yang memadai. Akibatnya, program pendidikan seringkali tidak tepat sasaran, tidak berkelanjutan, dan kurang mendapat dukungan penuh dari pemangku kepentingan. Kesalahan dalam perencanaan kebijakan baru disadari setelah program berjalan, menyebabkan pemborosan sumber daya yang seharusnya dapat dihindari dengan perencanaan

yang lebih matang. Selain itu, kurangnya partisipasi aktif dari seluruh elemen pesantren dalam perumusan kebijakan seringkali menimbulkan resistensi saat implementasi.

Sejumlah studi telah menyoroiti masalah tersebut. Khaerudin (2022) menekankan bahwa keberhasilan pendidikan pesantren bergantung pada konsistensi perencanaan dan evaluasi program. Mujiburrohman & Baharun (2025) menyoroiti penerapan TQM di pesantren namun lebih fokus pada pelaksanaan mutu, bukan siklus kebijakan utuh. Sadikin et al. (2024) menemukan bahwa tata kelola administrasi kepegawaian di pesantren modern memiliki aksesibilitas dengan data besar yayasan. Penelitian Annisa et al. (2025) menunjukkan banyak pesantren masih menghadapi tantangan pencatatan keuangan sederhana, SDM administratif terbatas, lemahnya dokumentasi, dan belum optimalnya penggunaan teknologi informasi. Febriani et al. (2024) mengungkapkan bahwa peningkatan literasi tata kelola pesantren sangat diperlukan untuk transparansi dan akuntabilitas. Sutrisno et al. (2024) menekankan pesantren perlu beradaptasi dengan tuntutan tata kelola modern tanpa mengorbankan tradisi. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya belum mengkaji bagaimana forum musyawarah kiai memproduksi kebijakan secara partisipatif dan berbasis nilai, serta bagaimana nilai-nilai keagamaan berfungsi sebagai mekanisme regulatif dalam siklus kebijakan pendidikan. Kebaruan penelitian ini terletak pada konstruksi model Value-Driven Participatory Policy Cycle yang menggabungkan participatory governance dan nilai Aswaja dalam kerangka siklus kebijakan pendidikan pesantren yang belum pernah dirumuskan secara sistematis. Penelitian ini juga berbeda karena tidak hanya mengkaji aspek manajerial, tetapi juga menghadirkan perspektif nilai spiritual sebagai infrastruktur kelembagaan.

Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1 merupakan representasi pesantren transformatif yang memadukan nilai-nilai keislaman klasik dengan manajemen pendidikan modern, berafiliasi dengan jaringan Pesantren Miftahulhuda Al-Musri' yang bercorak Aswaja moderat. Keunikannya terletak pada kemampuan mempertahankan metode pembelajaran kitab kuning (bandongan dan sorogan) sambil mengintegrasikan teknologi digital dalam administrasi dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen perencanaan kebijakan pendidikan Islam di pesantren tersebut, dengan fokus: (1) mendeskripsikan mekanisme perumusan kebijakan berbasis musyawarah; (2) menjelaskan bentuk implementasi dan evaluasi kebijakan; serta (3) mengidentifikasi nilai-nilai Aswaja yang menjadi dasar integrasi kebijakan. Urgensi penelitian terletak pada kebutuhan mendesak pesantren memiliki model tata kelola kebijakan adaptif namun tetap berakar pada nilai spiritual. Asumsi dasar bahwa nilai keagamaan dapat berfungsi sebagai infrastruktur kelembagaan yang menggantikan sebagian mekanisme

birokratis formal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam melalui pendekatan integratif antara teori manajemen modern dan prinsip spiritual Islam (Shobri, 2025), serta kontribusi praktis sebagai model bagi lembaga pendidikan Islam lain (Febriani et al., 2024). Dari sisi kebijakan publik, penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga berbasis agama dapat berperan sebagai learning organization yang menjalankan proses perencanaan kebijakan berbasis nilai dan bukti.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses manajemen perencanaan kebijakan pendidikan Islam di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1 sebagai fenomena yang unik, kontekstual, dan berbasis nilai. Studi kasus memungkinkan peneliti menelusuri dinamika internal lembaga, interaksi antar aktor, serta bagaimana nilai-nilai Aswaja diintegrasikan dalam setiap tahap kebijakan pendidikan (Creswell & Poth, 2018). Pemilihan studi kasus tunggal didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren ini memiliki karakteristik khas sebagai lembaga yang berhasil memadukan nilai-nilai tradisional dengan inovasi manajerial modern, sehingga layak untuk dieksplorasi secara mendalam sebagai symbolic case.

Penelitian dilaksanakan di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat, yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Huda Al-Musri'1. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren ini termasuk dalam kategori pesantren transformatif yang telah mengintegrasikan sistem pendidikan formal dan non-formal sekaligus mengembangkan inovasi digital dalam tata kelola kelembagaannya. Penelitian dilakukan selama bulan November 2025 hingga Januari 2026. Selama periode ini, peneliti terlibat langsung di lingkungan pesantren untuk melakukan observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan informan kunci (Spradley, 2007). Keterlibatan peneliti dalam kegiatan sehari-hari pesantren memungkinkan peneliti menangkap dimensi nilai dan makna yang hidup dalam budaya organisasi pesantren.

Subjek utama penelitian adalah pimpinan dan pengelola pesantren yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan pendidikan. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling untuk memilih pihak-pihak yang dianggap memahami struktur kebijakan lembaga (Patton, 2015), kemudian dilanjutkan dengan snowball sampling untuk menjangkau informan tambahan yang relevan (Biernacki & Waldorf, 1981). Penelitian ini melibatkan 9 informan utama yang terdiri dari: 1 Ketua Yayasan, 3 anggota dewan kiai, 3 guru senior, dan 2 pengurus administrasi. Penentuan jumlah informan didasarkan pada prinsip saturasi data di mana informasi tambahan dari informan

ke-9 tidak lagi memberikan temuan baru ((Guest et al., 2006). Seluruh informan merupakan individu yang aktif dalam proses musyawarah tahunan pesantren. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi 45-90 menit per sesi, dengan rata-rata 2-3 kali pertemuan per informan untuk memastikan kedalaman data.

Tiga teknik utama digunakan dalam penelitian ini, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi (Denzin & Lincoln, 2017). Wawancara mendalam dilakukan dengan pedoman semi-terstruktur yang memuat tema-tema utama penelitian: perumusan visi dan misi, mekanisme musyawarah, strategi implementasi program, serta bentuk evaluasi (Kvale, 2007). Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan kajian teori dan divalidasi melalui expert review. Observasi partisipatif dilakukan dalam berbagai kegiatan kelembagaan seperti rapat dewan kiai, kegiatan pembelajaran kitab kuning, dan forum evaluasi "Temu Keluarga" (Angrosino, 2007). Dokumentasi digunakan untuk menelusuri bukti kebijakan formal dan nonformal, seperti notulen rapat yayasan, struktur organisasi, panduan kurikulum, dokumen evaluasi tahunan, serta materi sosialisasi kebijakan pendidikan (Bowen, 2009). Seluruh dokumen tersebut kemudian diverifikasi untuk memastikan kesesuaian dengan hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles et al. (2020) yang meliputi tiga tahapan: reduksi data dengan memilah dan mengode data sesuai tema penelitian, penyajian data melalui narasi tematik yang menggambarkan pola perencanaan kebijakan dan praktik nilai Aswaja dalam pengambilan keputusan, serta penarikan kesimpulan dengan menafsirkan data berdasarkan teori dan membandingkan dengan hasil penelitian terdahulu. Proses coding tematik dilakukan secara manual menggunakan tiga kategori utama: perencanaan kebijakan (visi, musyawarah, dokumen strategis), implementasi kebijakan (penerapan, kaderisasi, inovasi digital), dan evaluasi kebijakan (forum musyawarah, refleksi, tindak lanjut program). Model konseptual dikonstruksi melalui proses axial coding yang menghubungkan ketiga tema utama menjadi satu siklus kebijakan berbasis nilai.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan waktu, serta *member checking* (Guba & Lincoln, 1989). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari Ketua Yayasan, dewan kiai, dan guru; triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen; sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan observasi berulang pada kegiatan serupa di waktu berbeda. Selain itu, dilakukan *member checking* dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan interpretasi peneliti tidak menyimpang dari makna yang dimaksudkan (Merriam & Tisdell, 2015). Seluruh proses penelitian dilakukan dengan menjunjung

etika akademik. Persetujuan lisan diperoleh dari para informan sebelum wawancara, dan kerahasiaan identitas pribadi dijaga sesuai prinsip informed consent (Israel & Hay, 2006). Data yang dikumpulkan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Penelitian ini menemukan bahwa manajemen perencanaan kebijakan pendidikan Islam di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1 dijalankan secara partisipatif, berbasis nilai-nilai Aswaja, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh tiga tema utama yang menggambarkan proses kebijakan pendidikan di pesantren ini: (1) perencanaan partisipatif berbasis musyawarah dan nilai Aswaja; (2) implementasi kebijakan melalui integrasi tradisi dan inovasi digital; serta (3) evaluasi kebijakan melalui forum reflektif dan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Ketiga tema ini saling terkait dan membentuk siklus kebijakan yang utuh.

Pertama, perencanaan partisipatif berbasis musyawarah dan nilai Aswaja. Proses perencanaan kebijakan pendidikan di Al-Huda Al-Musri'1 dilakukan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan dewan kiai, pengurus yayasan, dan perwakilan guru senior. Musyawarah ini dilaksanakan satu bulan sekali setiap hari Jumat pada awal bulan hijriyah. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada tiga kali pertemuan (Oktober, November, dan Desember 2025), musyawarah berlangsung dalam suasana yang khidmat namun demokratis, di mana setiap peserta diberikan kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat. Tidak ada dominasi suara dari ketua yayasan atau kiai senior; keputusan diambil berdasarkan konsensus setelah melalui diskusi yang mendalam.

Wawancara dengan Ketua Yayasan KH. Burhan Rosyidi, SE (11 Desember 2025) menegaskan: "Tidak ada keputusan yang langsung dari saya sendiri. Semua dibicarakan dalam musyawarah kiai agar tetap membawa nilai keberkahan dan sesuai dengan tujuan pesantren. Saya hanya fasilitator, bukan pemutus mutlak." Nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah (Aswaja) seperti tawazun (keseimbangan) dan tasamuh (toleransi) menjadi landasan dalam setiap pengambilan keputusan.

Hasil observasi pada rapat dewan guru tanggal 5 Desember 2025 menunjukkan bahwa diskusi kebijakan dilakukan secara terbuka dan argumentatif, namun tetap menghormati hierarki keilmuan para kiai. Setiap usulan yang bertentangan dengan nilai-nilai Aswaja akan ditolak meskipun secara administratif menguntungkan. Dari analisis dokumen, ditemukan bahwa hasil musyawarah

dituangkan dalam Notulen Pleno Yayasan yang memuat rencana program tahunan, kebijakan kurikulum, serta pembagian tugas pengajar.

Notulen ini ditandatangani oleh seluruh peserta musyawarah sebagai bentuk kesepakatan bersama. Dokumen ini berfungsi sebagai panduan implementasi bagi masing-masing unit pendidikan (Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah). Sistem perencanaan di pesantren ini mencerminkan model *participatory governance* di mana keputusan strategis tidak hanya bersumber dari otoritas tunggal, tetapi melalui proses deliberatif berbasis nilai dan spiritualitas. Partisipasi dalam musyawarah tidak hanya bersifat simbolik, melainkan substantif karena setiap usulan dibahas secara mendalam dan dipertimbangkan berdasarkan dampaknya terhadap visi pesantren jangka panjang.

Kedua, implementasi kebijakan melalui integrasi tradisi dan inovasi digital. Tahap implementasi kebijakan menunjukkan perpaduan antara metode pendidikan tradisional pesantren dan inovasi teknologi modern. Pembelajaran kitab kuning masih menjadi ciri utama melalui metode *bandongan* (guru membaca dan menjelaskan kitab di hadapan santri) dan *sorogan* (santri membaca kitab di hadapan guru secara individual), tetapi kini dilengkapi dengan pemanfaatan perangkat digital sederhana.

Hasil wawancara dengan Ust. Arik Saepul, S.Kom., S.H., staf dokumentasi kebijakan dan guru kelas Aliyah, menyatakan: "Santri sekarang dilatih untuk membuat ringkasan pelajaran dalam bentuk PowerPoint, lalu dipresentasikan di kelas. Ini cara baru agar mereka bisa menguasai kitab sekaligus berani tampil di depan umum." Pengamatan peneliti menunjukkan bahwa pesantren telah menyediakan satu ruang laboratorium komputer sederhana dengan 15 unit PC yang digunakan santri kelas akhir untuk pembelajaran literasi digital, termasuk pembuatan presentasi, pencarian referensi online, dan pengenalan aplikasi perkantoran. Kebijakan kaderisasi guru juga menjadi bagian penting dalam tahap implementasi.

Sebagian besar tenaga pengajar (sekitar 80%) merupakan alumni pesantren sendiri yang direkrut kembali untuk menjaga kesinambungan nilai dan metode pengajaran. Hal ini ditegaskan oleh pernyataan salah satu guru senior dan juga alumni, Ust. Syahrul Kirom, S.E.: "Pesantren lebih memilih mengangkat guru dari alumni karena mereka sudah paham cara berpikir dan semangat pesantren. Yang dari luar tetap boleh, tapi harus melalui adaptasi minimal satu tahun dan dibimbing oleh guru senior."

Selain itu, sistem implementasi program pesantren mencakup kegiatan unggulan seperti pembelajaran kitab klasik setiap ba'da Maghrib, pelatihan digital

setiap hari Sabtu, serta program da'wah keliling setiap bulan sekali, yang semuanya dirancang melalui keputusan musyawarah tahunan. Dokumen pelaksanaan kegiatan disimpan dalam arsip yayasan sebagai bahan evaluasi. Temuan ini menunjukkan bahwa Al-Huda Al-Musri'1 menerapkan model integratif yang unik, yaitu mempertahankan struktur tradisional sembari menyesuaikan diri dengan tuntutan modernitas melalui pendekatan value-based innovation, di mana perubahan dilakukan secara bertahap tanpa kehilangan akar nilai keislaman.



Gambar 1. Temu Keluarga (TK)

Sumber: Dokumen Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1, 5 Desember 2025

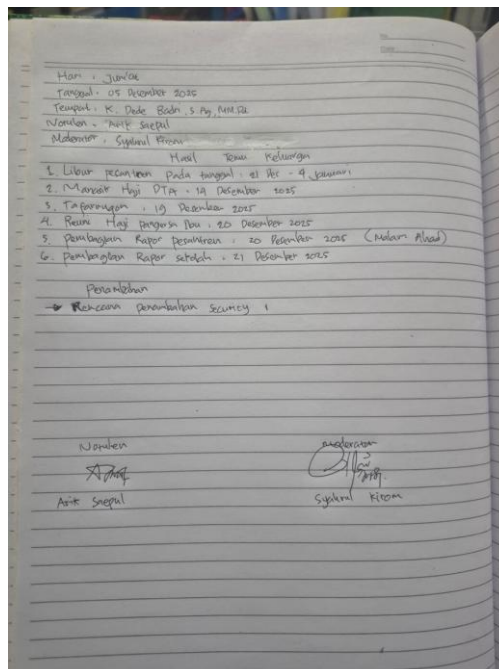
Ketiga, evaluasi kebijakan melalui forum reflektif dan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Evaluasi kebijakan di pesantren dilakukan melalui forum rutin yang dikenal sebagai Temu Keluarga (TK). Forum ini diadakan setiap bulan dan dihadiri oleh dewan kiai, pengurus yayasan, guru, serta perwakilan santri senior (biasanya 2-3 orang dari tingkat akhir). Tidak ada laporan evaluasi tertulis yang formal seperti di lembaga pendidikan umum; namun, diskusi reflektif dalam forum tersebut berfungsi sebagai instrumen pengendalian mutu internal.

Observasi pada forum TK tanggal 5 Desember 2025 menunjukkan bahwa proses evaluasi berlangsung dialogis dan cair. Guru dan pengurus diberikan kesempatan untuk menyampaikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program, sedangkan dewan kiai memberikan arahan perbaikan yang bersifat konstruktif, tidak menghakimi. Contoh konkret yang ditemukan adalah dalam sesi evaluasi, seorang guru mengusulkan penambahan security agar santri lebih terkendali karena beberapa kali terjadi insiden kecil seperti santri keluar pesantren tanpa izin.

Usulan tersebut langsung didiskusikan dan diterima untuk diterapkan pada semester berikutnya dengan mengalokasikan dana dari kas yayasan untuk menggaji

dua orang security tambahan. Contoh lain adalah usulan penambahan jam pelajaran bahasa Inggris yang juga diterima setelah melalui diskusi tentang ketersediaan guru dan biaya. Mekanisme reflektif ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki sistem evaluasi yang bersifat organik dan berkelanjutan. Walaupun belum terdokumentasi secara formal seperti Standard Operating Procedure (SOP), pola ini mencerminkan prinsip continuous improvement yang kontekstual dan adaptif. Bukti dokumen memperlihatkan bahwa setiap hasil evaluasi ditandai dengan "Hasil Temu Keluarga" yang berisi poin tindak lanjut untuk program mendatang, meskipun formatnya masih sederhana berupa catatan tangan.

Secara kualitatif, dampak kebijakan terlihat pada meningkatnya partisipasi guru dalam forum musyawarah (dari rata-rata 5 orang menjadi 12 orang per pertemuan), meningkatnya jumlah santri yang mampu melakukan presentasi digital (dari 10% menjadi 45% dalam satu tahun), serta berkurangnya konflik kebijakan internal berdasarkan wawancara lintas informan. Sistem evaluasi di Al-Huda Al-Musri'1 dapat dipahami sebagai bentuk value-based quality assurance, yaitu mekanisme penjaminan mutu berbasis nilai dan kebersamaan, bukan sekadar administratif yang berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur.



Gambar 2. Catatan Notulen Temu Keluarga (TK)

Sumber: Dokumen Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1, 5 Desember 2025

## Pembahasan

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa sistem manajemen perencanaan kebijakan pendidikan di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1

beroperasi melalui dua poros utama, yaitu partisipasi kolektif dan nilai keislaman. Kedua poros ini membentuk kerangka governance khas pesantren yang berbeda dari pola birokratis lembaga pendidikan umum yang cenderung hierarkis, prosedural, dan berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan formal. Dalam konteks ini, konsep participatory governance (Fung & Wright, 2001) menjadi relevan untuk menjelaskan bagaimana kebijakan dihasilkan melalui mekanisme deliberatif berbasis musyawarah, sementara value-based management menjelaskan bagaimana keputusan organisasi dibimbing oleh nilai-nilai Aswaja yang hidup dalam kultur pesantren (Shobri, 2025). Perbedaan mendasar ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki model tata kelola yang unik, yang tidak dapat disamakan dengan sekolah umum atau lembaga pendidikan formal lainnya. Model ini mengutamakan kebersamaan (ukhuwah), musyawarah, dan keberkahan di atas efisiensi administratif semata (Karim et al., 2025).

Keterlibatan seluruh aktor (kiai, guru, pengurus yayasan, hingga santri senior) dalam proses musyawarah menggambarkan bentuk nyata dari participatory governance (Fung & Wright, 2001). Prinsip utamanya adalah bahwa legitimasi kebijakan tidak semata-mata bersumber dari struktur formal, tetapi dari partisipasi dan kesepakatan moral kolektif. Dalam forum musyawarah, keputusan yang diambil tidak hanya dinilai dari efektivitas administratif, tetapi juga dari kesesuaian dengan nilai keilmuan dan spiritualitas pesantren. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rosita (2024) yang menyatakan bahwa model kepemimpinan partisipatif dalam lembaga pendidikan Islam mampu meningkatkan komitmen dan efektivitas pelaksanaan kebijakan. Sadikin et al (2024) juga menemukan bahwa tata kelola administrasi kepegawaian di pesantren modern memiliki aksesibilitas dengan data besar yayasan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja. Penelitian Buanaputra et al (2021) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa mekanisme akuntabilitas di pesantren dikembangkan untuk mengubah praktik pengelolaan yang hanya berdasarkan kepercayaan menjadi lebih terstruktur. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Rofiaty (2019) bahwa orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan berdampak signifikan terhadap inovasi dan kinerja pesantren.

Jika dibandingkan dengan konsep policy cycle dalam teori administrasi publik (Howlett & Ramesh, 2023), praktik di Al-Huda Al-Musri'1 menunjukkan adaptasi yang khas, yaitu fase formulasi, implementasi, dan evaluasi tidak berlangsung linear, tetapi sirkular melalui forum musyawarah. Artinya, kebijakan baru selalu lahir dari refleksi atas pelaksanaan kebijakan lama. Pola ini menegaskan peran musyawarah kiai sebagai mekanisme institusional pengendali arah kebijakan, yang berfungsi sekaligus sebagai "parlemen nilai" dalam sistem pendidikan pesantren. Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan yang menekankan bahwa "tidak ada keputusan tanpa musyawarah kiai" memperlihatkan bahwa legitimasi kebijakan berbasis pada

konsensus, bukan otoritas tunggal. Penelitian Annisa et al (2025) mengonfirmasi bahwa tata kelola pondok pesantren yang modern, terdokumentasi, dan berbasis nilai merupakan prasyarat utama bagi transparansi dan akuntabilitas yang dapat memperkuat legitimasi publik dan keberlanjutan kelembagaan. Penelitian Mu'alimin et al (2026) juga menemukan bahwa kualitas manajemen di madrasah dipahami secara holistik, mengintegrasikan pembentukan karakter, praktik kurikulum berbasis tauhid, supervisi akademik, inovasi pedagogik, dan kepemimpinan transformasional. Hal ini semakin memperkuat bahwa pendekatan holistik dalam tata kelola pendidikan Islam sangat diperlukan.

Pola pengelolaan kebijakan di Al-Huda Al-Musri'1 tidak hanya mencerminkan partisipasi administratif, tetapi juga berdasar pada sistem nilai yang kokoh. Nilai-nilai Aswaja seperti tawazun, tasamuh, dan i'tidal menjadi pedoman moral dalam pengambilan keputusan, penetapan program, hingga evaluasi kegiatan. Inilah yang disebut value-based management dalam konteks pendidikan Islam (Shobri, 2025), di mana keputusan strategis didasarkan pada nilai spiritual dan budaya organisasi, bukan sekadar rasionalitas teknokratis. Integrasi nilai dalam kebijakan terlihat pada tiga praktik utama: musyawarah sebagai instrumen moral, kaderisasi guru dari alumni sebagai bentuk kesinambungan nilai, dan evaluasi reflektif (Temu Keluarga) yang menempatkan kejujuran dan kebersamaan di atas sanksi formal (Wibowo et al., 2021). Penelitian Ariatin et al (2023) mendukung temuan ini dengan mengidentifikasi tiga faktor kualitas kepemimpinan yang diperlukan dalam mengembangkan bisnis di pesantren: kualitas kepemimpinan, kualitas kewirausahaan, dan kualitas Muslim. Kombinasi ketiga kualitas ini ditemukan pada para pemimpin di Al-Huda Al-Musri'1. Penelitian Anggadwita et al (2021) juga mengonfirmasi bahwa pendekatan spiritual dan nilai-nilai religius sebagai prinsip pesantren terbukti efektif dalam menerapkan kewirausahaan yang humanis.

Hasil observasi terhadap forum Temu Keluarga menunjukkan bahwa proses evaluasi berlangsung dengan atmosfer ukhuwah, bukan supervisi vertikal. Model ini membentuk trust-based accountability, yaitu sistem pertanggungjawaban yang berlandaskan kepercayaan dan tanggung jawab moral. Dalam teori manajemen modern, sistem seperti ini selaras dengan konsep *learning organization* (Hansen et al., 2020), di mana refleksi kolektif menjadi sumber perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, Al-Huda Al-Musri'1 memperlihatkan contoh konkret bagaimana value-based management dapat berfungsi tanpa mengandalkan struktur audit atau indikator kuantitatif, tetapi melalui kekuatan nilai yang diinternalisasi secara kolektif (Sauri et al., 2022). Penelitian Rachmawati et al (2022) tentang peran organisasi berbasis agama juga relevan, di mana ditemukan bahwa struktur organisasi yang melibatkan tingkat akar rumput adalah kekuatan utama organisasi

ini. Hal ini sejalan dengan struktur musyawarah pesantren yang melibatkan seluruh elemen.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa kesamaan dan perbedaan. Penelitian ini sejalan dengan temuan Buanaputra et al. (2021) tentang pentingnya akuntabilitas di pesantren, tetapi penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa akuntabilitas di pesantren tidak harus berbentuk audit formal seperti di lembaga sekuler, melainkan dapat diwujudkan melalui mekanisme moral dan partisipatif. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Hanafi et al (2021) tentang kepemimpinan pesantren dalam merespons krisis COVID-19, tetapi berbeda karena penelitian ini lebih fokus pada siklus kebijakan normal bukan respons krisis. Perbedaan lain terletak pada fokus penelitian; penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak membahas aspek mutu atau TQM, sementara penelitian ini secara spesifik mengkonstruksi model siklus kebijakan berbasis nilai yang belum pernah dirumuskan sebelumnya. Studi Kurniawan et al (2024) tentang implementasi TQM di pesantren Bustanul Ulum menunjukkan adanya audit formal dan indikator kinerja, berbeda dengan pola di Al-Huda Al-Musri'1 yang lebih mengandalkan mekanisme moral.

Berdasarkan sintesis antara temuan empiris dan kerangka teoritis participatory governance (Fung & Wright, 2001) serta value-based management (Shobri, 2025), penelitian ini mengonstruksi sebuah model konseptual yang disebut Value-Driven Participatory Policy Cycle. Model ini menjelaskan bahwa tata kelola kebijakan pendidikan di pesantren tidak berjalan secara linear sebagaimana model policy cycle klasik (Howlett & Ramesh, 2023), melainkan berbentuk siklus sirkular yang berakar pada sistem nilai keagamaan. Tahap pertama adalah deliberative planning berbasis nilai, yaitu proses perumusan kebijakan melalui musyawarah kiai yang mengintegrasikan otoritas keilmuan, pertimbangan moral, serta kebutuhan institusional. Nilai tawazun, tasamuh, dan i'tidal berfungsi sebagai filter normatif dalam menentukan arah kebijakan. Pada tahap ini, setiap usulan kebijakan harus melalui tiga tahap penyaringan: kesesuaian dengan nilai Aswaja, kemaslahatan bagi pesantren, dan kelayakan administratif. Tahap kedua adalah integrative implementation, yakni pelaksanaan kebijakan yang menggabungkan tradisi pedagogik pesantren dengan inovasi manajerial dan digital. Pada tahap ini, nilai spiritual berfungsi sebagai pengendali arah perubahan sehingga inovasi tidak menggeser identitas kelembagaan. Implementasi dilakukan dengan pendekatan partisipatif, di mana guru dan santri dilibatkan dalam uji coba program. Tahap ketiga adalah reflective moral accountability, yaitu evaluasi kebijakan melalui forum Temu Keluarga yang dialogis dan kolektif. Evaluasi tidak dilakukan dengan instrumen kuantitatif yang kaku, tetapi melalui diskusi reflektif yang mengutamakan kejujuran dan kebersamaan. Ketiga tahap tersebut saling terhubung secara sirkular, di mana

evaluasi reflektif mempengaruhi perencanaan berikutnya, dan implementasi menjadi arena pengujian nilai dalam praktik.

Model kebijakan di Al-Huda Al-Musri'1 dapat dipahami sebagai bentuk Value-Driven Participatory Policy Cycle yang menunjukkan secara konseptual bahwa sistem mutu pendidikan Islam tidak harus mengadopsi paradigma Barat seperti TQM, tetapi dapat tumbuh dari tradisi Islam sendiri. Proses reflektif dalam forum Temu Keluarga secara konseptual memiliki kemiripan fungsi dengan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) dalam manajemen mutu modern, namun dengan semangat spiritual dan kebersamaan yang tidak ditemukan dalam model manajemen konvensional. Jika dibandingkan dengan studi Kurniawan et al. (2024) tentang implementasi TQM di pesantren Bustanul Ulum, pola di Al-Huda Al-Musri'1 menunjukkan perbedaan mendasar: tidak ada audit formal yang dilakukan oleh pihak eksternal atau internal, tidak ada Key Performance Indicators (KPI) yang kuantitatif dan kaku, tetapi mekanisme moral (kesadaran etis) dan partisipatif (musyawarah kolektif) menghasilkan efektivitas yang sama. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai keagamaan yang membentuk perilaku kelembagaan dan menjadi sumber legitimasi (Samsu, 2025). Penelitian Faiz & Taib (2024) tentang model akuntabilitas publik untuk organisasi Islam juga relevan, di mana ditemukan bahwa pengguna prioritas adalah penerima manfaat, dan karakteristik informasi yang dapat dipahami dan diakses adalah atribut informasi yang paling penting. Hal ini sejalan dengan prinsip transparansi yang diterapkan di Al-Huda Al-Musri'1.

Hal ini juga sejalan dengan temuan mengenai pentingnya sistem informasi manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan dan kualitas layanan pendidikan (Ariatpi & Ismatullah, 2025; Ropik & Rosadi, 2025). Selain itu, orientasi kebijakan berbasis nilai dalam model ini juga relevan dengan penguatan dimensi sosiokultural dan pembentukan karakter religius peserta didik dalam pendidikan Islam (Afifah & Marwiji, 2025; Jaelani et al., 2025), sehingga evaluasi kebijakan tidak hanya berfokus pada indikator administratif, tetapi juga pada capaian moral dan spiritual santri.

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi penting. Pertama, secara teoretis penelitian ini mengusulkan model *Value-Driven Participatory Policy Cycle* yang merupakan modifikasi dari teori policy cycle klasik dengan memasukkan nilai spiritual sebagai variabel sentral. Model ini menunjukkan bahwa siklus kebijakan tidak harus linear tetapi dapat berbentuk sirkular yang berakar pada nilai keagamaan. Kontribusi teoretis ini memperkaya khazanah Manajemen Pendidikan Islam yang selama ini lebih banyak mengadopsi teori-teori manajemen Barat. Kedua, secara praktis penelitian ini menawarkan pola perbaikan mutu berbasis forum

reflektif yang dapat diterapkan oleh pesantren lain. Forum Temu Keluarga dapat diadopsi oleh pesantren lain dengan menyesuaikan pada konteks lokal masing-masing tanpa harus mengeluarkan biaya besar untuk konsultan atau sertifikasi. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan secara rinci bagaimana forum musyawarah kiai bekerja sebagai mekanisme nyata dalam policy planning dan evaluasi mutu di tingkat pesantren. Bukti empiris ini dapat menjadi rujukan bagi pesantren lain yang ingin melakukan reformasi tata kelola tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional (Sudirman et al., 2025).

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen perencanaan kebijakan pendidikan Islam di Pesantren Modern Al-Huda Al-Musri'1 dijalankan secara partisipatif, reflektif, dan berbasis nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah (Aswaja). Proses perencanaan kebijakan dilakukan melalui musyawarah kiai dan pengurus yayasan sebagai mekanisme kolektif untuk menetapkan arah pendidikan, di mana keputusan diambil berdasarkan konsensus setelah melalui diskusi mendalam yang mempertimbangkan nilai-nilai keislaman. Tidak ada keputusan yang bersifat top-down; setiap kebijakan harus melalui tiga tahap penyaringan: kesesuaian dengan nilai Aswaja, kemaslahatan bagi pesantren, dan kelayakan administratif.

Implementasi kebijakan menunjukkan integrasi antara tradisi pembelajaran klasik (bandongan dan sorogan) dengan inovasi digital sederhana seperti penggunaan PowerPoint, laboratorium komputer, dan aplikasi administrasi yang memperluas akses dan efektivitas belajar santri. Kebijakan kaderisasi guru yang merekrut alumni (sekitar 80%) menjadi strategi menjaga kesinambungan nilai dan metode pengajaran. Evaluasi kebijakan dilaksanakan melalui forum Temu Keluarga yang berfungsi sebagai wadah refleksi, pengawasan, dan perbaikan berkelanjutan terhadap program pendidikan, dengan suasana yang dialogis, cair, dan berorientasi pada pemecahan masalah bersama, bukan sekadar mencari kesalahan.

Temuan ini memperkuat teori participatory governance (Fung & Wright, 2001) dalam konteks pendidikan berbasis agama dengan menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya bersifat prosedural tetapi juga substantif dan bermakna. Penelitian ini juga memperluas konsep value-based management (Shobri, 2025) dengan bukti empiris bahwa nilai spiritual (tawazun, tasamuh, i'tidal) dapat berfungsi sebagai infrastruktur kelembagaan yang menggantikan sebagian mekanisme birokratis formal seperti audit eksternal dan indikator kinerja kuantitatif. Temuan ini juga selaras dengan penelitian Ariatpi & Ismatullah (2025) dan Ropik & Rosadi (2025) tentang pentingnya sistem informasi manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan.

Secara konseptual, penelitian ini mengajukan model Value-Driven Participatory Policy Cycle yang menegaskan bahwa kebijakan pendidikan Islam yang efektif harus memadukan partisipasi kelembagaan (dialog, musyawarah, konsensus) dengan dasar nilai spiritual Aswaja. Model ini berjalan secara sirkular melalui tiga tahap utama yaitu deliberative planning (perencanaan deliberatif berbasis nilai), integrative implementation (implementasi integratif yang memadukan tradisi dan inovasi), dan reflective moral accountability (akuntabilitas moral reflektif melalui forum Temu Keluarga). Dalam implementasinya, model ini menuntut penguatan sistem dokumentasi kebijakan berbasis digital agar seluruh proses dapat terdokumentasi secara sistematis dan mendukung policy learning berbasis data.

Posisi temuan terhadap studi sebelumnya: Penelitian ini memperkuat temuan Fung & Wright (2001) tentang participatory governance dengan menunjukkan aplikasinya dalam lembaga pendidikan berbasis agama. Penelitian ini memperkuat Shobri (2025) tentang value-based management dengan bukti empiris operasionalisasi nilai Aswaja. Penelitian ini memperluas temuan Buanaputra et al. (2021) dengan menunjukkan bahwa akuntabilitas pesantren dapat diwujudkan melalui mekanisme moral (Temu Keluarga) tanpa audit formal. Penelitian ini juga memperluas studi Kurniawan et al. (2024) tentang TQM di pesantren dengan menghadirkan alternatif berbasis nilai yang tidak menggunakan KPI kuantitatif. Penelitian ini membantah anggapan bahwa modernisasi tata kelola pesantren harus mengadopsi model manajemen Barat secara penuh; sebaliknya, nilai-nilai lokal dan spiritual dapat menjadi fondasi yang efektif, lebih murah, dan lebih berkelanjutan.

Implikasi praktis: (1) bagi pengelola pesantren, forum musyawarah dan Temu Keluarga dapat dijadikan model perencanaan dan evaluasi kebijakan yang murah namun efektif; (2) bagi Kementerian Agama, model ini dapat menjadi referensi pembinaan tata kelola pesantren yang berbasis nilai tanpa memaksakan standar birokratik yang kaku; (3) bagi pengawas pesantren, model ini menawarkan instrumen supervisi yang lebih humanis, kontekstual, dan menghormati kearifan lokal; (4) bagi peneliti selanjutnya, model ini perlu diuji pada pesantren dengan karakteristik berbeda.

Keterbatasan penelitian: studi kasus tunggal, sehingga generalisasi terbatas pada pesantren dengan karakteristik serupa. Dokumentasi evaluasi masih sederhana dan belum terstruktur digital. Rekomendasi riset lanjutan: studi multi-kasus pada berbagai tipe pesantren (salaf, modern, kombinasi), pengembangan model pengukuran mutu berbasis indikator nilai Aswaja, serta riset komparatif antara pesantren tradisional dan modern dalam era transformasi digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, N., & Marwiji, Muh. H. (2025). Landasan Sosiokultural dalam Pengembangan Kurikulum PAI pada Mata Pelajaran Al-Qur'an Hadits MTs: Sociocultural Foundations in the Development of Islamic Education Curriculum for the Qur'an and Hadith Subject at Islamic Junior High Schools (MTs). *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 183–200. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i2.110>
- Anggadwita, G., Dana, L.-P., Ramadani, V., & Ramadan, R. Y. (2021). Empowering Islamic boarding schools by applying the humane entrepreneurship approach: The case of Indonesia. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1580–1604. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2020-0797>
- Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=XEDKGQencScC>
- Annisa, A., Nur Aznisyah, & Masyhuri, M. (2025). Analisis Konseptual Tata Kelola dan Tindak Lanjut Pengelolaan Pondok Pesantren Bani Huzaifah dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas. *Journal of Economic and Business Advancement*, 1(2), 01–11. <https://doi.org/10.65310/jd1kyp16>
- Ariatin, A., Dhewanto, W., & Yudha, O. (2023). Entrepreneurial Muslim leadership in Islamic cooperative business unit. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(3), 499–518. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2022-0100>
- Ariatpi, F., & Ismatullah, A. (2025). The Impact of Management Information System Implementation on the Quality of Educational Administration Services. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 253–272. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i2.391>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Buanaputra, V. G., Astuti, D., & Sugiri, S. (2021). Accountability and legitimacy dynamics in an Islamic boarding school. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 553–570. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2021-0016>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=AmPgDQAAQBAJ>
- Faiz, I. A., & Taib, F. (2024). Developing a public accountability assessment model for Islamic non-government organisations (INGOs) in Indonesia: An information perspective. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 24(2), 744–763. <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2024-0486>
- Febriani, D., Sulhani, S., Pramono, S. E., & Tarmiati, M. (2024). Peningkatan literasi tata kelola pesantren dan pelatihan software akuntansi santri pada

- pesantren di Indonesia. *Jurnal Pengabdian Al-Ikhlas*, 10(1).  
<https://doi.org/10.31602/jpaiuniska.v10i1.9730>
- Fung, A., & Wright, E. O. (2001). Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 29(1), 5–41.  
<https://doi.org/10.1177/0032329201029001002>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.  
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquttyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the “new normal”: The education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65–74.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>
- Hasibuan, S. (2025). *Mutu pendidikan pesantren*. Edu publisher.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2023). Designing for adaptation: Static and dynamic robustness in policy-making. *Public Administration*, 101(1), 23–35.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12849>
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209779>
- Jaelani, D. A., Nurpriatna, A., & Nurachadijat, K. (2025). Kontribusi Kegiatan Keagamaan terhadap Karakter Religius. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 377–394. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i2.464>
- Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, Marliani, L., Kurniawan, F. F., Nugraha, F., Muaripin, Meliani, F., Ridwan, M., & Sianturi, R. (2025). Islamic spiritual leadership of kyai in fostering santri's entrepreneurial spirit and independence in boarding school. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101817. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101817>
- Khaerudin. (2022). *Evaluasi Program Pembelajaran Pesantren*.
- Kurniawan, W., Maulidin, S., & Rohman, M. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Total Quality Manajemen. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 8(1), 36–53.  
<https://doi.org/10.33507/cakrawala.v8i1.1924>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications, Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781849208963>
- Mardia. (2024). Tata kelola pendidikan pesantren dalam membangun karakter santri di era disruptif. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 144–160. <https://doi.org/10.24252/edu.v3i2.45271>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Wiley.  
[https://books.google.co.id/books?id=JFN\\_BwAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=JFN_BwAAQBAJ)

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Mu'alimin, M., Muhith, Abd. M., & Hepni, H. (2026). School principals' and teachers' perspectives on school quality management in Islamic schools: Insights from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 40(4), 727–741. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2025-0387>
- Mujiburrohman, & Baharun, H. (2025). Analisis Keberhasilan Implementasi Manajemen Mutu ISO 21001:2018 di Pondok Pesantren Nurul Jadid Berbasis Model PDCA dan Teori Total Quality Management. *Khatulistiwa Insight: Islamic Education and Learning*, (Vol 1 No 2 (2025): Juli). <https://journal.literasikhatulistiwa.org/index.php/insight/article/view/280/74>
- Ningrum, M. P. D., Amin, A., & Saepudin, S. (2025). Analysis Of The Transformation Of Middle Eastern Graduates Of Islamic Scholars In The Renewal Of Islamic Thought And Islamic Boarding School Education In Indonesia (20th-21st Century). *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan (JKIP)*, (Vol. 6 No. 4 (2025): Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan (JKIP)), 1645–1652. <https://doi.org/10.55583/jkip.v6i4.1718>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Qotrunada, E., Ismi Farah Azizah, Syarifah Alawiyah, Amanda Novia Anwar, & Abdul Fadhil. (2025). Tantangan Pesantren Tradisional di Era Globalisasi: Tinjauan Sosiologis terhadap Pergeseran Fungsi Sosial Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 4(2), 154–162. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v4i2.947>
- Rachmawati, E., Umniyatun, Y., Rosyidi, M., & Nurmansyah, M. I. (2022). The roles of Islamic Faith-Based Organizations on countermeasures against the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Heliyon*, 8(2), e08928. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08928>
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662–685. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Ropik, I., & Rosadi, A. (2025). Challenges and Opportunities in the Implementation of Management Information Systems in Islamic Educational Institutions. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 238–252.
- Rosita, I. (2024). Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas manajemen pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Tarbiyah Almuslim*, 2(2), 137–151. <https://doi.org/10.71025/x3n19229>
- Sadikin, Darmadi, & Nazar, M. (2024). Tata kelola administrasi bidang kepegawaian dalam meningkatkan efektifitas kerja tenaga kependidikan dan guru di pesantren modern Al-Zahrah. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 162–177. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.14969>

- Samsu, S. A. (2025). *Analisis kebijakan dalam manajemen pendidikan Islam*. Zabags Qu Publish.
- Sauri, S., Gunara, S., & Cipta, F. (2022). Establishing the identity of insan kamil generation through music learning activities in pesantren. *Heliyon*, 8(7), e09958. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09958>
- Shobri, M. (2025). Peran Kepala Madrasah sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210. <https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>
- Spradley, J. P. (2007). *Metode Etnografi* (T. Wacana, Ed.).
- Sudirman, S., Ramadhita, R., Bachri, S., & Whindari, Y. (2025). The transformation of state islamic higher education institutions into World-Class University: From globalisation to institutional values. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101705. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101705>
- Sutrisno, C. R., Al Farisi, S., Ilmiani, A., Khoiri, H., & Agung Prasetya, N. (2024). Akuntansi dan Aplikasi Pesantren: Menuju Modernisasi Tata Kelola Pesantren. *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah*, 7(2), 261. <https://doi.org/10.21043/aktsar.v7i2.29483>
- Wibowo, A., Widjaja, S. U. M., Utomo, S. H., Kusumojanto, D. D., Wardoyo, C., Wardana, L. W., & Narmaditya, B. S. (2021). Does Islamic values matter for Indonesian students' entrepreneurial intention? The mediating role of entrepreneurial inspiration and attitude. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(2), 242–263. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2021-0090>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yusuf, M., Muh. Akbar, Amril, Andi Achmad Syam, & Hanifah Hanan Zahidah. (2025). Odernisasi pendidikan Islam antara pembaharuan kurikulum dan pelestarian nilai-nilai tradisional. *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)*, (Vol. 4 No. 4 (2025): Juli 2025), 260–267. <https://journal.nabest.id/index.php/annajah/article/view/581/369>