

Transformasi Manajemen Pendidikan Islam Di Era Digital: Integrasi Kurikulum, Kepemimpinan, Tata Kelola, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Yusaul Anwar^{1*}, Bukadin Manaf²

Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Utsmani Bondowoso^{1,2}

anwaryusa97@gmail.com¹, bukadinmanaf79@gmail.com²

Abstrak

Transformasi digital menuntut lembaga pendidikan Islam tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga menyesuaikan kepemimpinan, kurikulum, tata kelola, dan kapasitas sumber daya manusia tanpa kehilangan identitas keislamannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi manajemen pendidikan Islam melalui keterhubungan antara kepemimpinan, pengembangan kurikulum, digitalisasi tata kelola, dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus interpretatif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen terhadap praktik kelembagaan, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik reflektif secara abduktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan perubahan dan menjembatani nilai tradisional dengan tuntutan modernisasi, tetapi keberlanjutan inovasi masih memerlukan distribusi kewenangan dan pelembagaan prosedur kerja. Pengembangan kurikulum telah mengintegrasikan nilai keislaman, kurikulum nasional, teknologi, dan kebutuhan kompetensi kontemporer, namun sebagian inovasi masih bergantung pada kreativitas individual pendidik. Digitalisasi telah meningkatkan efisiensi administrasi, komunikasi, penyimpanan informasi, dan akses terhadap data, tetapi masih menghadapi fragmentasi aplikasi, ketimpangan kompetensi pengguna, serta belum bakunya tata kelola data. Temuan penelitian menegaskan bahwa transformasi manajemen pendidikan Islam merupakan proses sistemik yang membutuhkan integrasi kepemimpinan, kurikulum, teknologi, sumber daya manusia, dan nilai kelembagaan. Transformasi yang berkelanjutan membutuhkan pergeseran dari inovasi berbasis individu menuju kapasitas organisasi yang terintegrasi, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kata kunci: Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Digital, Kepemimpinan Pendidikan, Pengembangan Kurikulum, Tata Kelola Digital, Sumber Daya Manusia

Abstract

Digital transformation requires Islamic educational institutions not merely to adopt technology but also to realign leadership, curriculum, governance, and human resource capacity while preserving their Islamic identity. This study aims to analyze the transformation of Islamic education management through the interconnected dimensions of leadership, curriculum development, digital governance, and human resource readiness. A qualitative approach with an interpretive case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis of institutional practices and were analyzed abductively using reflexive thematic analysis. The findings reveal that leadership plays a central role in directing institutional change and bridging traditional values with the demands of modernization, however, the sustainability of innovation still requires greater distribution of authority and institutionalization of organizational procedures. Curriculum development has begun to integrate Islamic values, the national curriculum, technology, and contemporary competencies, although several innovations remain dependent on individual

teachers' creativity. Digitalization has improved administrative efficiency, communication, information storage, and access to institutional data, but its implementation remains constrained by fragmented applications, unequal user competencies, and the absence of standardized data governance. The findings demonstrate that the transformation of Islamic education management is a systemic process requiring the integration of leadership, curriculum, technology, human resources, and institutional Islamic values. Sustainable transformation therefore requires a shift from individually driven innovations toward integrated organizational capacities that are adaptive, accountable, and oriented toward continuous improvement in educational quality.

Keywords: Islamic Education Management, Digital Transformation, Educational Leadership, Curriculum Development, Digital Governance, Human Resources

Pendahuluan

Pendidikan Islam di Indonesia merupakan sistem kelembagaan berskala besar yang memerlukan tata kelola adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu, data Kementerian Agama menunjukkan bahwa pada 2025 terdapat 42.369 pondok pesantren dengan jumlah santri mencapai 2.974.307 orang, belum termasuk peserta didik pada madrasah dan bentuk pendidikan keagamaan Islam lainnya (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025). Besarnya cakupan tersebut juga tercermin dalam penyelenggaraan Asesmen Madrasah 2024 yang melibatkan 2.331.311 peserta didik, sehingga pengambilan keputusan berbasis data menjadi kebutuhan mendesak dalam perencanaan kurikulum, pengembangan pembelajaran, dan evaluasi mutu lembaga (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2024).

Pada saat yang sama, perkembangan teknologi telah mengubah cara lembaga pendidikan mengelola data, memberikan layanan, mengembangkan kompetensi pendidik, dan menjaga keberlanjutan pembelajaran, tetapi keberhasilannya ditentukan oleh ketersediaan akses, regulasi tata kelola, serta kesiapan guru dan tenaga kependidikan (Global Education Monitoring Report Team, 2023). Tantangan tersebut menjadi semakin penting karena persoalan mutu pembelajaran di Indonesia masih bersifat struktural, yang ditunjukkan oleh capaian peserta didik yang secara rata-rata tertinggal sekitar 1,5 tahun dari tingkat pembelajaran yang diharapkan dalam kurikulum kelas IV (World Bank, 2020). Oleh karena itu, manajemen pendidikan Islam tidak cukup dipahami sebagai kegiatan administratif, tetapi perlu ditempatkan sebagai proses strategis yang menghubungkan kebijakan, kepemimpinan, kurikulum, teknologi, sumber daya manusia, dan nilai-nilai Islam dalam pencapaian mutu pendidikan (Kosim et al., 2023).

Literatur terdahulu memperlihatkan empat tema utama dalam perkembangan manajemen pendidikan Islam, yaitu adaptasi kurikulum, kepemimpinan kelembagaan, digitalisasi administrasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Pada tema kurikulum, lembaga pendidikan Islam menghadapi kesulitan dalam mengintegrasikan kurikulum nasional dengan nilai keislaman, keragaman lokal, perkembangan teknologi, dan kebutuhan dunia kerja, sehingga relevansi kurikulum menjadi persoalan manajerial sekaligus pedagogis (Rohman et al., 2024). Pada tema kepemimpinan, kemampuan kiai, kepala sekolah, dan guru dalam mengambil keputusan, membangun komunikasi, menjaga keberlanjutan akademik, dan merespons krisis terbukti menjadi faktor penting dalam ketahanan organisasi pendidikan Islam (Hanafi et al., 2021).

Pada tema transformasi digital, pemanfaatan aplikasi E-Santren menunjukkan potensi peningkatan efisiensi, akurasi, pemantauan, dan kepatuhan administrasi, meskipun penerimaan teknologi tetap bergantung pada persepsi manfaat, kemudahan penggunaan, serta kesiapan pengguna (Nuha et al., 2024). Pada tema sumber daya manusia, keterbatasan kompetensi profesional, kualitas pelatihan, dan kemampuan lembaga dalam merespons perubahan masih menjadi hambatan bagi peningkatan mutu pendidikan Islam secara berkelanjutan (Haidar et al., 2023). Secara keseluruhan, literatur tersebut menegaskan bahwa pembaruan pendidikan Islam tidak hanya membutuhkan inovasi kurikulum atau pengadaan teknologi, tetapi juga perubahan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kapasitas manusia yang menjalankan sistem tersebut (Nuha et al., 2024).

Meskipun telah memberikan pemahaman penting, penelitian terdahulu masih menunjukkan fragmentasi fokus dan belum sepenuhnya menjelaskan hubungan antardimensi dalam transformasi manajemen pendidikan Islam. Penelitian tentang

kurikulum lebih banyak menekankan persoalan integrasi isi, akses, dan relevansi, tetapi belum menguraikan secara mendalam bagaimana inovasi kurikulum berhubungan dengan sistem pengambilan keputusan, pengelolaan data, serta strategi pengembangan tenaga pendidik pada tingkat lembaga (Rohman et al., 2024). Kajian kepemimpinan pesantren juga banyak dikembangkan dalam konteks penanganan krisis sehingga belum sepenuhnya menggambarkan praktik kepemimpinan dalam proses transformasi kelembagaan yang berlangsung pada situasi normal dan berjangka panjang (Hanafi et al., 2021).

Sementara itu, studi digitalisasi cenderung mengukur penerimaan dan manfaat aplikasi dalam tugas administratif, tetapi belum cukup mengeksplorasi bagaimana teknologi diintegrasikan dengan penjaminan mutu, etika penggunaan data, budaya organisasi, dan nilai dasar pendidikan Islam (Nuha et al., 2024). Kajian sumber daya manusia pun masih dominan bersifat konseptual dan belum banyak memperlihatkan bagaimana pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dihubungkan dengan perubahan kurikulum, kepemimpinan, dan digitalisasi tata kelola secara simultan (Haidar et al., 2023). Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis integratif terhadap transformasi manajemen pendidikan Islam melalui keterhubungan antara kepemimpinan, kurikulum, tata kelola digital, penjaminan mutu, dan pengembangan sumber daya manusia dalam kerangka nilai kelembagaan Islam (Tantowi et al., 2025).

Penelitian ini secara umum bertujuan menganalisis bagaimana lembaga pendidikan Islam melakukan transformasi manajemen untuk merespons perubahan teknologi, tuntutan mutu, dan dinamika kebutuhan masyarakat. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi lembaga dalam menyesuaikan kurikulum keislaman dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebutuhan lokal, dan tuntutan kompetensi kontemporer (Rohman et al., 2024). Penelitian ini juga bertujuan menganalisis peran pemimpin pendidikan dalam membangun visi perubahan, menggerakkan sumber daya, menciptakan komunikasi partisipatif, dan menjaga kesinambungan identitas lembaga selama proses transformasi (Hanafi et al., 2021).

Selanjutnya, penelitian diarahkan untuk mengevaluasi penggunaan teknologi dalam administrasi, layanan akademik, pengelolaan data, pemantauan kegiatan, dan pengambilan keputusan kelembagaan (Nuha et al., 2024). Penelitian ini turut mengkaji strategi peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan sebagai fondasi bagi keberhasilan inovasi kurikulum, digitalisasi, dan penjaminan mutu pendidikan (Haidar et al., 2023). Melalui tujuan tersebut, penelitian diharapkan memperluas literatur kebijakan pendidikan Islam dengan menghadirkan bukti empiris mengenai bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan menjadi praktik manajemen pada tingkat kelembagaan (Kosim et al., 2023).

Argumen utama penelitian ini adalah bahwa keberhasilan transformasi manajemen pendidikan Islam tidak ditentukan oleh kecanggihan teknologi semata, tetapi oleh keselarasan antara tujuan pendidikan, kualitas kepemimpinan, kesiapan sumber daya manusia, tata kelola data, budaya organisasi, dan nilai kelembagaan Islam (Global Education Monitoring Report Team, 2023). Teknologi yang tidak disertai penguatan kurikulum dan kapasitas pengguna berisiko hanya memindahkan prosedur administrasi konvensional ke media digital tanpa menghasilkan perubahan substantif dalam mutu layanan pendidikan (Rohman et al., 2024). Karena itu, penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai cara pemimpin, guru, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan memaknai, merundingkan, serta

melaksanakan perubahan dalam praktik kelembagaan sehari-hari (Hanafi et al., 2021). Fokus eksplorasi juga diarahkan pada penerapan prinsip amanah, akuntabilitas, musyawarah, keadilan, dan kemaslahatan dalam pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi, pengembangan kurikulum, serta pengelolaan sumber daya lembaga (Kosim et al., 2023). Dengan fokus tersebut, pendekatan kualitatif diperlukan untuk menangkap pengalaman aktor, konteks organisasi, hambatan implementasi, dan pola hubungan antardimensi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui pengukuran penerimaan teknologi atau indikator administratif (Nuha et al., 2024).

Urgensi penelitian ini semakin kuat karena besarnya jumlah lembaga dan peserta didik pendidikan Islam menuntut transformasi yang tidak seragam, tetapi sensitif terhadap perbedaan kapasitas, tradisi, infrastruktur, dan kebutuhan masing-masing lembaga (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025). Transformasi yang hanya berorientasi pada penyediaan perangkat berpotensi memperlebar ketimpangan apabila tidak diikuti regulasi, pendampingan, pelatihan, dan penjaminan keberlanjutan teknologi (Global Education Monitoring Report Team, 2023). Temuan penelitian diharapkan dapat mendukung pemanfaatan data asesmen dan informasi kelembagaan sebagai dasar penyusunan kebijakan, intervensi peningkatan mutu, serta pengembangan profesional pendidik yang lebih tepat sasaran (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2024). Dalam konteks praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pimpinan madrasah dan pesantren dalam menyusun strategi digitalisasi yang tidak menghilangkan identitas, tradisi, serta orientasi moral lembaga pendidikan Islam (Tantowi et al., 2025). Dalam konteks akademik, penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang lebih utuh mengenai transformasi manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi dasar bagi bagian metode yang menjelaskan desain, pemilihan informan, pengumpulan data, dan analisis tematik penelitian (Kosim et al., 2023).

Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan dalam Transformasi Manajemen Pendidikan Islam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transformasi manajemen pada lembaga yang diteliti masih sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan. Pimpinan tidak hanya menentukan arah kebijakan, tetapi juga menjadi penghubung antara nilai-nilai tradisional lembaga dan tuntutan perubahan, terutama dalam pengembangan kurikulum, penggunaan teknologi, serta pembagian tugas tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan koordinasi dengan para pengelola bidang, meskipun keputusan akhir tetap berada pada pimpinan. Pola tersebut memungkinkan lembaga merespons perubahan secara relatif cepat, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa keberlanjutan inovasi masih bergantung pada komitmen dan keterbukaan pemimpin.

Nilai amanah, keteladanan, musyawarah, dan tanggung jawab menjadi dasar yang menonjol dalam praktik kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut terlihat ketika pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga terlibat dalam penyelesaian masalah, memberikan dukungan kepada tenaga pendidik, dan menerima penggunaan teknologi secara bertahap. Namun, temuan juga memperlihatkan adanya ketegangan antara kuatnya otoritas personal pemimpin dan kebutuhan untuk mendistribusikan kewenangan kepada unit kerja. Apabila pembagian peran tidak diikuti dengan prosedur, target, dan evaluasi yang jelas, perubahan cenderung berjalan berdasarkan hubungan personal dan belum sepenuhnya menjadi sistem kelembagaan.

Temuan tersebut sejalan dengan Hanafi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren berperan penting dalam menjaga keberlanjutan pendidikan melalui dukungan kebijakan, sosial, dan kelembagaan, meskipun masih menghadapi kelemahan struktural dan pembelajaran. Alazmi dan Bush (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan berorientasi Islam tidak cukup hanya mengandalkan kewibawaan pemimpin, tetapi harus mengintegrasikan pendidikan Islam yang holistik dengan keteladanan dan efektivitas pengelolaan organisasi. Praktik tersebut juga berkaitan dengan kepemimpinan spiritual yang berakar pada refleksi, mediasi, pengalaman budaya, dan kearifan lokal pesantren (Karim et al., 2025). Dengan demikian, kepemimpinan yang mendukung transformasi bukan sekadar kepemimpinan karismatik atau simbolis, melainkan kemampuan menerjemahkan nilai Islam menjadi pembagian kewenangan, pengembangan kapasitas pegawai, prosedur kerja, dan evaluasi yang berkelanjutan. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi manajemen pendidikan Islam bergantung pada kemampuan lembaga mengubah otoritas personal menjadi tata kelola yang partisipatif dan terlembagakan.

Pengembangan Kurikulum yang Adaptif dan Integratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum pada lembaga yang diteliti berlangsung melalui pola adaptasi berlapis, yaitu mempertahankan nilai dan mata pelajaran keislaman sekaligus merespons perubahan kurikulum nasional, perkembangan teknologi, serta kebutuhan kompetensi peserta didik. Adaptasi tersebut terlihat dari penggunaan sumber belajar digital, pengembangan pembelajaran yang lebih kontekstual, serta upaya menghubungkan materi keagamaan dengan persoalan sosial yang dihadapi peserta didik. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi kurikulum pendidikan Islam tidak harus ditempatkan sebagai proses menggantikan tradisi atau identitas keislaman, melainkan sebagai proses rekontekstualisasi nilai Islam agar tetap relevan dengan perubahan sosial, ilmu pengetahuan, dan teknologi (Rohman et al., 2024, Bin Jamil et al., 2024, Mahsusi et al., 2024).

Pola tersebut sejalan dengan Rohman et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum pendidikan Islam menghadapi tuntutan untuk mempertemukan substansi keagamaan dengan kebijakan pendidikan nasional, kondisi sosial masyarakat, perkembangan teknologi, dan tuntutan global. Dalam konteks yang lebih luas, Bin Jamil et al. (2024) menjelaskan bahwa reformasi kurikulum pendidikan agama Islam perlu memberi ruang terhadap kompetensi abad ke-21, seperti berpikir kritis, pemecahan masalah, komunikasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi tanpa melepaskan tujuan pembentukan keimanan, pengetahuan, serta karakter peserta didik. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa adaptasi kurikulum bukan sekadar penambahan media digital ke dalam pembelajaran, tetapi berkaitan dengan kemampuan lembaga untuk mempertemukan nilai, pengetahuan, keterampilan, dan konteks kehidupan peserta didik secara lebih utuh.

Meskipun demikian, penelitian menemukan adanya kesenjangan antara arah pengembangan kurikulum pada tingkat kelembagaan dan implementasinya pada tingkat pembelajaran. Integrasi antara pengetahuan keislaman, kompetensi akademik, teknologi, karakter, dan keterampilan kontemporer belum sepenuhnya dirancang dalam suatu sistem kurikulum yang terpadu. Sebagian inovasi masih bergantung pada kemampuan dan kreativitas masing-masing pendidik sehingga bentuk, kedalaman, serta konsistensi implementasinya berbeda antarbidang pembelajaran. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa persoalan transformasi kurikulum pada lembaga yang diteliti

telah bergeser dari persoalan penerimaan terhadap perubahan menuju persoalan institusionalisasi inovasi.

Temuan tersebut relevan dengan Alkandari (2023) yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi menuju kurikulum berbasis kompetensi pada pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kesiapan guru dalam perencanaan, implementasi pembelajaran, dan penilaian. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa kebaruan kurikulum dan keterbatasan pelatihan menjadi hambatan penting dalam implementasinya. Artinya, kurikulum yang secara konseptual telah dirancang adaptif belum tentu menghasilkan perubahan pembelajaran apabila pendidik belum memiliki kesiapan yang memadai untuk menerjemahkannya ke dalam praktik. Temuan ini juga diperkuat oleh Khotimah et al. (2024), yang menempatkan pengembangan kompetensi guru, kolaborasi profesional, dan integrasi teknologi sebagai komponen penting peningkatan kualitas pembelajaran pada lembaga pendidikan Islam.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kreativitas individual pendidik memiliki dua sisi. Pada satu sisi, kreativitas memungkinkan guru menyesuaikan strategi pembelajaran dengan karakteristik peserta didik dan dinamika perubahan lingkungan. Pada sisi lain, apabila inovasi terlalu bergantung pada individu tanpa didukung pemetaan kurikulum, kesepakatan capaian pembelajaran, koordinasi antarpendidik, pengembangan profesional, serta mekanisme evaluasi yang jelas, inovasi berpotensi terfragmentasi dan sulit menjadi kapasitas kelembagaan. Karena itu, adaptivitas kurikulum seharusnya tidak hanya diukur dari banyaknya guru yang menggunakan teknologi atau metode baru, tetapi dari kemampuan organisasi pendidikan untuk menjadikan inovasi sebagai praktik yang konsisten dan berkelanjutan (Haddade et al., 2024, Khotimah et al., 2024).

Haddade et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi Madrasah Reform berbasis pemanfaatan teknologi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas madrasah sekaligus pengembangan literasi digital peserta didik dan tenaga pendidik. Studi tersebut menegaskan bahwa teknologi akan memberikan kontribusi yang lebih kuat ketika ditempatkan dalam kerangka strategi manajemen lembaga, bukan berjalan sebagai inovasi individual yang terpisah. Hal ini penting bagi temuan penelitian ini karena menunjukkan bahwa persoalan integrasi kurikulum tidak hanya berada di ruang kelas, tetapi juga terkait dengan bagaimana pimpinan lembaga menyediakan kebijakan, dukungan, sumber daya, pelatihan, serta mekanisme evaluasi bagi pendidik.

Hubungan antara kompetensi guru dan teknologi juga diperlihatkan oleh Supriandi et al. (2024), yang menemukan hubungan positif antara pemanfaatan teknologi pendidikan, kompetensi guru, efektivitas pembelajaran, dan pelaksanaan kurikulum pendidikan Islam pada Madrasah Aliyah. Temuan tersebut menegaskan bahwa penyediaan teknologi tidak dapat dipisahkan dari kualitas penggunaannya. Dalam konteks penelitian ini, perbedaan kemampuan pendidik dalam mengembangkan pembelajaran digital dapat menjelaskan mengapa inovasi kurikulum belum berlangsung secara seragam. Dengan demikian, peningkatan kapasitas pendidik perlu menjadi bagian langsung dari strategi pengembangan kurikulum, bukan ditempatkan sebagai kegiatan tambahan setelah perubahan kurikulum dilakukan.

Temuan ini semakin diperkuat oleh Mintasih et al. (2024), yang menemukan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam telah cukup luas, tetapi kemampuan pendidik dalam mengembangkan konten digital interaktif masih tidak merata. Keterbatasan infrastruktur dan kesempatan pelatihan juga menjadi faktor yang menghambat optimalisasi teknologi dalam pembelajaran. Studi tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan perangkat dan platform digital tidak

secara otomatis menghasilkan inovasi pedagogis. Dengan kata lain, digitalisasi sumber belajar belum identik dengan transformasi kurikulum, karena teknologi baru menghasilkan perubahan substantif ketika terintegrasi dengan kompetensi pedagogis, penguasaan materi, dan desain pembelajaran yang sesuai (Mintasih et al., 2024, Supriandi et al., 2024).

Dalam perspektif yang lebih luas, Global Education Monitoring Report Team (2023) menegaskan bahwa efektivitas teknologi dalam pendidikan sangat dipengaruhi oleh akses terhadap teknologi, tata kelola dan regulasi, serta kesiapan pendidik. Kerangka tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa transformasi kurikulum tidak dapat hanya dibebankan kepada guru sebagai individu. Lembaga perlu menyediakan ekosistem yang memungkinkan guru melakukan inovasi melalui fasilitas yang memadai, kebijakan yang jelas, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan ruang kolaborasi profesional. Dengan demikian, kelemahan integrasi kurikulum pada lembaga yang diteliti dapat dibaca bukan semata-mata sebagai persoalan kompetensi individu, tetapi sebagai persoalan kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan kurikulum.

Selain kompetensi teknis, transformasi kurikulum pendidikan Islam juga membutuhkan kemampuan untuk menjaga dimensi nilai dalam penggunaan teknologi. Mahsusi et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan madrasah memperoleh makna yang lebih kuat ketika teknologi dikaitkan dengan pengembangan pendidik, budaya akademik, manajemen kelembagaan, dan penguatan budaya Islam. Perspektif tersebut penting karena penggunaan teknologi dalam pendidikan Islam tidak bersifat netral dari tujuan pendidikan. Pemilihan media, sumber informasi, metode pembelajaran, dan bentuk interaksi digital tetap perlu diarahkan pada pembentukan pengetahuan, karakter, tanggung jawab, dan etika peserta didik.

Dengan demikian, kurikulum adaptif tidak berarti menerima seluruh perkembangan teknologi atau tuntutan eksternal secara otomatis. Adaptivitas justru menunjukkan kemampuan lembaga melakukan seleksi terhadap perubahan berdasarkan tujuan pendidikan, kebutuhan peserta didik, perkembangan ilmu pengetahuan, tuntutan masyarakat, serta nilai dasar pendidikan Islam. Dalam konteks ini, teknologi merupakan sarana pedagogis dan manajerial, bukan orientasi akhir pendidikan (Global Education Monitoring Report Team, 2023, Mahsusi et al., 2024). Prinsip tersebut memungkinkan lembaga pendidikan Islam melakukan modernisasi tanpa kehilangan identitas epistemologis dan moralnya.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini memperluas pembahasan terdahulu dengan menunjukkan bahwa tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam tidak berhenti pada persoalan integrasi isi, tetapi juga menyangkut institusionalisasi proses pengembangan kurikulum. Rohman et al. (2024) menekankan kompleksitas integrasi kurikulum pendidikan Islam dengan tuntutan nasional dan global, Alkandari (2023) menunjukkan pentingnya kesiapan guru dalam implementasi perubahan kurikulum, sedangkan Haddade et al. (2024) memperlihatkan perlunya strategi manajemen kelembagaan dalam mendukung transformasi pendidikan. Penelitian ini menghubungkan ketiga dimensi tersebut dengan menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi kurikulum bergantung pada hubungan antara desain kurikulum, kompetensi pendidik, dukungan kepemimpinan, teknologi, dan sistem evaluasi lembaga.

Implikasinya, lembaga yang diteliti perlu bergerak dari inovasi berbasis individu menuju inovasi berbasis sistem. Kreativitas pendidik tetap perlu diberikan ruang, tetapi harus ditopang oleh standar minimal integrasi kurikulum, pemetaan capaian

pembelajaran, forum kolaborasi antarpendidik, program pengembangan kompetensi, dukungan teknologi, serta evaluasi berkala terhadap kesesuaian antara tujuan dan praktik pembelajaran (Alkandari, 2023, Haddade et al., 2024, Khotimah et al., 2024, Mintasih et al., 2024). Melalui pola tersebut, pengembangan kurikulum tidak berhenti sebagai respons sesaat terhadap perubahan teknologi, tetapi menjadi proses kelembagaan yang berkelanjutan untuk menjaga relevansi pendidikan Islam sekaligus mempertahankan identitas nilai yang menjadi dasar penyelenggaraannya.

Digitalisasi Tata Kelola dan Pelayanan Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi pada lembaga yang diteliti telah berkembang dari sekadar penggunaan teknologi sebagai alat komunikasi menuju pemanfaatannya dalam sejumlah fungsi manajerial, seperti administrasi akademik, penyimpanan data, komunikasi internal, penyampaian informasi kepada peserta didik, dan pelaporan kegiatan. Penggunaan teknologi tersebut membantu tenaga kependidikan menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan mempermudah pimpinan memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini mengindikasikan bahwa teknologi mulai memperoleh posisi strategis dalam tata kelola lembaga, bukan lagi hanya sebagai perangkat pendukung administratif. Kondisi tersebut sejalan dengan kecenderungan transformasi pendidikan yang menempatkan teknologi sebagai instrumen untuk pengelolaan sistem, penyediaan layanan, pengolahan informasi, dan peningkatan efisiensi organisasi (Global Education Monitoring Report Team, 2023, OECD, 2023).

Meskipun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa digitalisasi belum berkembang menjadi sistem tata kelola yang sepenuhnya terintegrasi. Sebagian pekerjaan masih dilakukan melalui pencatatan manual, sedangkan aktivitas digital menggunakan beberapa aplikasi yang belum selalu saling terhubung. Kondisi tersebut berpotensi menghasilkan duplikasi pencatatan, ketidakkonsistenan data, serta tambahan pekerjaan karena tenaga kependidikan harus mengelola informasi melalui sistem yang berbeda. Dengan demikian, keberadaan aplikasi digital belum otomatis menunjukkan terjadinya transformasi tata kelola. Perlu dibedakan antara digitisasi, yaitu mengubah informasi atau dokumen ke dalam format digital, dengan transformasi digital yang menuntut perubahan proses kerja, koordinasi, budaya organisasi, serta cara lembaga memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan.

Temuan tersebut relevan dengan Nuha et al. (2024) yang mengkaji penerimaan aplikasi E-Santren untuk kegiatan administrasi pesantren. Studi tersebut memperlihatkan pentingnya *perceived usefulness*, *perceived ease of use*, dan kepuasan pengguna dalam penerimaan sistem administrasi digital. Artinya, efektivitas sistem tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis aplikasi, tetapi juga oleh sejauh mana pengguna memandang teknologi tersebut bermanfaat dan mudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini, ketimpangan kemampuan pengguna dan masih digunakannya prosedur manual menunjukkan bahwa masalah digitalisasi bukan semata-mata ketersediaan teknologi, melainkan juga tingkat penerimaan, kesiapan, dan kemampuan pengguna untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam rutinitas organisasi (Nuha et al., 2024).

Persoalan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara adopsi teknologi dan institusionalisasi teknologi. Lembaga dapat memiliki berbagai perangkat dan aplikasi digital, tetapi belum dapat disebut memiliki tata kelola digital yang matang apabila sistem tersebut masih sangat bergantung pada kemampuan individu tertentu, belum dilengkapi prosedur operasional yang baku, atau belum menjadi bagian dari

mekanisme kerja seluruh unit organisasi. Digitalisasi yang bergantung pada individu juga menimbulkan risiko keberlanjutan. Ketika pegawai yang menguasai suatu aplikasi berpindah tugas atau tidak lagi tersedia, proses digital dapat mengalami gangguan apabila pengetahuan penggunaan sistem tidak didokumentasikan dan didistribusikan kepada anggota organisasi lainnya.

Hasil tersebut sejalan dengan Haddade et al. (2024), yang menemukan bahwa strategi pengelolaan madrasah melalui program Madrasah Reform memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas madrasah, tetapi keberhasilannya sangat berkaitan dengan strategi manajemen berbasis teknologi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Studi tersebut juga menegaskan pentingnya literasi digital tenaga pendidik dan pengelola sebagai bagian dari reformasi kelembagaan. Dengan demikian, transformasi digital tidak cukup dilaksanakan melalui investasi perangkat dan aplikasi, tetapi membutuhkan pembangunan kapasitas manusia yang mampu memanfaatkan teknologi secara konsisten dan produktif.

Dalam perspektif perubahan organisasi, Purnomo et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi menuju budaya sekolah berbasis digital melalui integrasi Virtual Learning Environment tidak berlangsung secara spontan, tetapi memerlukan proses manajemen perubahan yang bertahap. Hal tersebut menunjukkan bahwa teknologi perlu ditempatkan sebagai bagian dari perubahan budaya organisasi. Dalam konteks lembaga yang diteliti, penggunaan aplikasi yang berbeda dan kemampuan pengguna yang belum merata dapat dipahami sebagai indikasi bahwa digitalisasi masih berada dalam proses transisi. Karena itu, tantangan selanjutnya bukan menambah sebanyak mungkin aplikasi, melainkan membangun kesepakatan organisasi mengenai sistem yang digunakan, tanggung jawab pengguna, standar proses kerja, dan mekanisme evaluasinya (Purnomo et al., 2024).

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa digitalisasi mulai meningkatkan akses pimpinan terhadap informasi. Hal ini memiliki implikasi penting bagi pengambilan keputusan. Data yang sebelumnya tersebar dalam dokumen manual berpotensi dihimpun, diperbarui, dan dianalisis secara lebih cepat melalui sistem digital. Namun, manfaat tersebut hanya dapat dicapai apabila data memiliki kualitas yang memadai, diperbarui secara konsisten, dan dapat diakses melalui mekanisme yang jelas. OECD (2023) menempatkan sistem informasi pendidikan, interoperabilitas, dan tata kelola data sebagai komponen penting dalam pembangunan ekosistem pendidikan digital. Dengan demikian, persoalan utama bukan hanya memiliki data digital, tetapi memastikan data tersebut dapat digunakan kembali, dihubungkan, diverifikasi, dan dimanfaatkan untuk mendukung keputusan kelembagaan.

Perspektif tersebut memperjelas kelemahan penggunaan beberapa aplikasi yang berjalan secara terpisah pada lembaga yang diteliti. Fragmentasi aplikasi dapat membuat informasi akademik, administrasi, keuangan, kehadiran, atau kegiatan peserta didik tersimpan pada ruang data yang berbeda. Apabila tidak terdapat mekanisme integrasi, lembaga berisiko memiliki banyak data tetapi tetap kesulitan menghasilkan informasi yang utuh untuk pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, tahapan selanjutnya dari digitalisasi bukan sekadar memperluas jumlah layanan digital, tetapi membangun interoperabilitas dan prinsip satu sumber data yang dapat dipercaya untuk mengurangi duplikasi dan meningkatkan konsistensi informasi (OECD, 2023).

Selain integrasi sistem, penelitian ini menunjukkan pentingnya persoalan tata kelola data. Pemindahan informasi peserta didik, pendidik, kegiatan akademik, maupun administrasi ke dalam sistem digital menciptakan tanggung jawab baru terkait siapa yang berhak mengakses data, siapa yang dapat mengubahnya, bagaimana data

disimpan, serta bagaimana keamanan dan kerahasiaannya dijaga. Global Education Monitoring Report Team (2023) menunjukkan bahwa perkembangan teknologi pendidikan juga membawa persoalan regulasi dan perlindungan data sehingga tata kelola menjadi salah satu kondisi utama agar teknologi dapat memberikan manfaat secara optimal. OECD (2023) juga menempatkan kepercayaan, privasi, keamanan, akses, dan penggunaan kembali data sebagai unsur penting dalam tata kelola ekosistem pendidikan digital.

Aspek tersebut penting karena digitalisasi yang meningkatkan efisiensi pada saat yang sama dapat meningkatkan risiko ketika data tidak dikelola secara sistematis. Data peserta didik dan pegawai bukan sekadar dokumen administratif, melainkan informasi yang membutuhkan pembatasan akses dan perlindungan. UNESCO bahkan menunjukkan bahwa persoalan perlindungan privasi peserta didik masih menjadi tantangan dalam penggunaan teknologi pendidikan secara global. Oleh sebab itu, standar tata kelola digital pada lembaga pendidikan Islam seharusnya mencakup tidak hanya prosedur penggunaan aplikasi, tetapi juga klasifikasi data, pembatasan hak akses, pencadangan, keamanan akun, mekanisme koreksi data, dan penanggung jawab pengelolaan informasi (Global Education Monitoring Report Team, 2023).

Dalam konteks pendidikan Islam, kebutuhan tersebut memperoleh dimensi tambahan karena tata kelola teknologi tidak dapat dilepaskan dari nilai kelembagaan. Mahsusi et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam madrasah memiliki hubungan dengan pengelolaan lembaga, pengembangan sumber daya manusia, budaya akademik, dan penguatan budaya Islam. Hal ini berarti efisiensi teknologi perlu tetap ditempatkan dalam kerangka tujuan dan nilai pendidikan. Prinsip seperti amanah, tanggung jawab, transparansi, keadilan, dan kemaslahatan dapat diterjemahkan secara konkret ke dalam praktik digital, misalnya melalui pengelolaan data yang bertanggung jawab, akses informasi berdasarkan kewenangan, pelaporan yang transparan, serta penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Dengan perspektif tersebut, amanah dalam tata kelola digital tidak cukup dipahami sebagai nilai moral abstrak, tetapi perlu diwujudkan melalui prosedur kelembagaan. Pembatasan akses terhadap data pribadi merupakan bentuk amanah, pencatatan informasi secara benar merupakan bagian dari akuntabilitas, keterbukaan data yang memang menjadi hak pemangku kepentingan merupakan bentuk transparansi, sedangkan penggunaan teknologi untuk memperbaiki pelayanan merupakan bagian dari kemaslahatan. Dengan demikian, transformasi digital justru dapat menjadi ruang konkret bagi lembaga pendidikan Islam untuk mengoperasionalkan nilai-nilai Islam ke dalam sistem manajemen modern (Mahsusi et al., 2024).

Perubahan serupa juga terlihat dalam perkembangan pesantren secara lebih luas. Suresman et al. (2025), melalui kajian sistematis terhadap perkembangan model pembelajaran pesantren, menunjukkan adanya pergeseran dari model tradisional menuju pola pembelajaran yang semakin bersentuhan dengan teknologi digital. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa adaptasi digital di lingkungan pesantren bukan fenomena yang berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari transformasi pendidikan Islam yang lebih luas. Namun, perubahan tersebut tetap perlu mempertahankan karakteristik dan identitas pesantren sehingga digitalisasi tidak menghasilkan homogenisasi praktik pendidikan yang mengabaikan tradisi dan konteks kelembagaan.

Hal ini sejalan dengan Tantowi et al. (2025), yang menempatkan efektivitas teknologi dalam administrasi dan operasional sebagai bagian penting dari optimalisasi pengelolaan pesantren pada era digital. Dalam konteks penelitian ini, pemanfaatan

teknologi dalam administrasi, komunikasi, dan pelaporan menunjukkan arah perubahan yang sama. Akan tetapi, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas tersebut masih dibatasi oleh fragmentasi aplikasi, ketimpangan kemampuan pengguna, serta belum bakunya prosedur pengelolaan data. Dengan kata lain, persoalan lembaga bukan lagi apakah perlu melakukan digitalisasi, tetapi bagaimana mengelola digitalisasi agar menjadi sistem kelembagaan yang konsisten dan berkelanjutan.

Temuan ini sekaligus memperluas kajian Nuha et al. (2024), yang terutama menekankan penerimaan aplikasi E-Santren pada tugas administratif. Penelitian ini menunjukkan bahwa setelah persoalan penerimaan teknologi mulai teratasi, lembaga menghadapi lapisan persoalan berikutnya berupa integrasi aplikasi, standarisasi proses, kompetensi pengguna, tata kelola data, dan penggunaan informasi untuk pengambilan keputusan. Sementara Haddade et al. (2024) menunjukkan pentingnya strategi manajemen berbasis teknologi dalam peningkatan mutu madrasah, penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi tersebut membutuhkan arsitektur kelembagaan agar teknologi tidak berjalan sebagai kumpulan aplikasi yang terpisah.

Berdasarkan keseluruhan temuan, digitalisasi tata kelola pendidikan pada lembaga yang diteliti dapat dipahami sedang bergerak dari tahap digitalisasi administratif menuju transformasi manajerial, tetapi proses tersebut belum selesai. Efisiensi kerja dan kemudahan memperoleh informasi merupakan capaian awal, sedangkan integrasi sistem, standarisasi prosedur, peningkatan kompetensi pengguna, perlindungan data, dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan merupakan agenda transformasi berikutnya. Global Education Monitoring Report Team (2023) menegaskan bahwa manfaat teknologi dalam pendidikan sangat dipengaruhi oleh akses, tata kelola dan regulasi, serta kesiapan pendidik dan pengguna. Karena itu, keberhasilan transformasi tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah aplikasi atau banyaknya pekerjaan yang telah dialihkan ke media digital.

Implikasinya, lembaga perlu menggeser orientasi dari digitalisasi berbasis aplikasi menuju tata kelola digital berbasis sistem. Langkah tersebut dapat dilakukan melalui pemetaan seluruh proses administrasi yang telah dan belum terdigitalisasi, pemilihan sistem utama yang dapat mengurangi fragmentasi aplikasi, penyusunan standar operasional penginputan dan pemanfaatan data, pembagian kewenangan akses, peningkatan literasi digital tenaga pendidik dan kependidikan, serta evaluasi berkala terhadap efektivitas layanan digital (Nuha et al., 2024, Haddade et al., 2024, OECD, 2023). Dengan pendekatan tersebut, teknologi tidak berhenti sebagai alat untuk mempercepat pekerjaan administratif, tetapi berkembang menjadi infrastruktur kelembagaan yang mendukung akuntabilitas, koordinasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dengan demikian, kontribusi penting temuan penelitian ini adalah menunjukkan bahwa transformasi digital pendidikan Islam merupakan persoalan organisasi dan tata kelola, bukan semata-mata persoalan teknologi. Kecanggihan aplikasi tidak cukup apabila proses kerja tetap terfragmentasi, kompetensi pengguna timpang, data tidak terintegrasi, dan tanggung jawab pengelolaannya tidak jelas. Sebaliknya, teknologi yang relatif sederhana dapat memberikan dampak besar ketika digunakan melalui prosedur yang konsisten, didukung sumber daya manusia yang kompeten, diintegrasikan dengan pengambilan keputusan, dan diarahkan oleh nilai-nilai kelembagaan Islam. Digitalisasi yang demikian menempatkan teknologi sebagai instrumen untuk memperkuat tata kelola dan mutu pelayanan, bukan sebagai tujuan akhir transformasi pendidikan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi manajemen pendidikan Islam merupakan proses kelembagaan yang tidak dapat direduksi menjadi penggunaan teknologi atau perubahan administratif semata. Transformasi berlangsung melalui keterhubungan antara kepemimpinan, pengembangan kurikulum, tata kelola digital, dan kesiapan sumber daya manusia dengan tetap mempertahankan nilai-nilai dasar pendidikan Islam. Pada dimensi kepemimpinan, pimpinan memiliki posisi strategis sebagai pengarah perubahan sekaligus penghubung antara tradisi kelembagaan dan tuntutan modernisasi. Nilai amanah, keteladanan, musyawarah, dan tanggung jawab menjadi landasan penting dalam proses tersebut. Namun, kuatnya ketergantungan pada otoritas personal menunjukkan bahwa keberlanjutan transformasi membutuhkan pergeseran dari kepemimpinan yang bertumpu pada individu menuju pembagian kewenangan, prosedur kerja, evaluasi, dan mekanisme organisasi yang lebih terlembagakan.

Pada dimensi kurikulum, lembaga telah melakukan adaptasi dengan mempertahankan nilai dan substansi keislaman sekaligus mengakomodasi kurikulum nasional, perkembangan teknologi, kebutuhan sosial, dan kompetensi kontemporer peserta didik. Akan tetapi, integrasi tersebut belum sepenuhnya menjadi sistem kelembagaan karena sebagian inovasi masih bergantung pada kreativitas individual pendidik. Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan utama pengembangan kurikulum bukan lagi sekadar penerimaan terhadap perubahan, melainkan institusionalisasi inovasi kurikulum melalui standar integrasi, koordinasi antarpendidik, pengembangan kompetensi, dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kurikulum yang adaptif tidak berarti meninggalkan identitas pendidikan Islam, tetapi menerjemahkan nilai-nilai Islam ke dalam pengalaman belajar yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

Pada dimensi tata kelola, pemanfaatan teknologi telah memberikan manfaat berupa percepatan administrasi, penyimpanan informasi, komunikasi, pelaporan, dan akses pimpinan terhadap data. Meskipun demikian, penggunaan teknologi belum sepenuhnya berkembang menjadi tata kelola digital yang terintegrasi karena masih ditemukan pencatatan manual, penggunaan aplikasi yang terpisah, ketimpangan kompetensi pengguna, dan belum bakunya prosedur pengelolaan data. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan penting antara adopsi teknologi dan transformasi digital. Transformasi yang substantif baru terjadi ketika teknologi diikuti oleh integrasi sistem, standarisasi proses kerja, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, perlindungan data, serta pemanfaatan informasi secara sistematis dalam pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan transformasi manajemen pendidikan Islam ditentukan oleh kemampuan lembaga mengubah inovasi yang masih bersifat personal dan parsial menjadi kapasitas organisasi yang terintegrasi dan berkelanjutan. Teknologi, inovasi kurikulum, dan kewibawaan pemimpin tidak akan menghasilkan perubahan kelembagaan yang kuat apabila tidak ditopang oleh sistem kerja, distribusi kewenangan, kompetensi sumber daya manusia, tata kelola data, serta mekanisme evaluasi yang jelas. Dalam konteks tersebut, nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, akuntabilitas, keadilan, dan kemaslahatan tidak hanya berfungsi sebagai identitas normatif, tetapi perlu diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan, pengembangan kurikulum, pengelolaan informasi, dan pelayanan pendidikan.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa transformasi manajemen pendidikan Islam merupakan transformasi sistemik, bukan sekadar digitalisasi teknis. Lembaga pendidikan Islam perlu bergerak dari perubahan berbasis individu menuju perubahan berbasis sistem, dari penggunaan aplikasi menuju tata kelola digital yang terintegrasi, serta dari inovasi kurikulum individual menuju pengembangan kurikulum yang terlembagakan. Pendekatan tersebut memungkinkan lembaga mempertahankan identitas dan nilai keislamannya sekaligus meningkatkan adaptivitas, akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan pendidikan dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks.

Karena penelitian menggunakan pendekatan studi kasus yang kontekstual, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik pada seluruh lembaga pendidikan Islam. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian pada beberapa madrasah atau pesantren dengan karakteristik yang berbeda serta menguji hubungan antara kematangan tata kelola digital, kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, inovasi kurikulum, dan mutu layanan pendidikan. Kajian lanjutan juga diperlukan untuk mengembangkan model atau indikator tingkat kematangan transformasi manajemen pendidikan Islam yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan penyusunan strategi pengembangan kelembagaan.

Referensi

- Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, 56(3), 312-334. DOI: 10.1080/00220620.2023.2292573.
- Alkandari, K. (2023). Transformation to competency-based curriculum: Readiness and self-efficacy among Islamic studies teachers in Kuwait. *Curriculum Perspectives*, 43, 67-79. DOI: 10.1007/s41297-022-00179-3.
- Bin Jamil, A. I., Rekan, A. A., & Badar, S. (2024). From integrated to standard: Reformation of the Islamic Religious Education curriculum and teacher training in Malaysia. In B. Akgün & Y. Alpaydın (Eds.), *Global agendas and education reforms* (pp. 171-193). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-981-97-3068-1_9.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Global Education Monitoring Report Team. (2023). *Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO.
- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: An evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289-1304. DOI: 10.1108/IJEM-05-2023-0236.
- Haidar, M. A., Hasanah, M., & Ma'arif, M. A. (2023). Educational challenges to human resource development in Islamic education institutions. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(4), 366-377. DOI: 10.31538/munaddhomah.v3i4.309.

- 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), Article e06549. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06549.
- Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J., & Chang, P. H. (2025). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: The case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1293–1321. DOI: 10.1080/13603124.2022.2076285.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024, February 19). *Lebih 2,3 juta siswa akan ikuti Asesmen Madrasah 2024*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Rekapitulasi data kondisi sumber daya manusia pesantren*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Khotimah, H., Manshur, U., Zaini, A. W., Sanjani, M. A. F., & Suhermanto. (2024). Increasing the competence of Islamic Religious Education teachers from a madrasah-based management perspective. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 6(1), 13–26. DOI: 10.52627/managere.v6i1.388.
- Kosim, M., Muqoddam, F., Mubarak, F., & Laila, N. Q. (2023). The dynamics of Islamic education policies in Indonesia. *Cogent Education*, 10(1), Article 2172930. DOI: 10.1080/2331186X.2023.2172930.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mahsusi, Hudaa, S., Fahmi, M., Kusen, Haryanti, N. D., & Wajdi, M. B. N. (2024). Achieving excellence: The role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1), Article 2304407. DOI: 10.1080/23311983.2024.2304407.
- Mintasih, D., Sukiman, & Purnama, S. (2024). Integration of digital technology in Islamic Religious Education learning: A qualitative study on teachers’ competence and implementation models in secondary schools. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 85–96. DOI: 10.14421/jpi.2024.131.85-96.
- Nuha, M. F. A. U., Muklason, A., & Agustiawan, Y. (2024). Enhancing administrative efficiency in pondok pesantren: Exploring the acceptance of E-Santren app system for administrative tasks. *Procedia Computer Science*, 234, 795–804. DOI: 10.1016/j.procs.2024.03.096.
- OECD. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/c74f03de-en.
- Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2024). Transformation of digital-based school culture: Implications of change management on Virtual Learning Environment integration. *Cogent Education*, 11(1), Article 2303562. DOI: 10.1080/2331186X.2024.2303562.
- Rohman, A., Isna, A., Taruna, M. M., Rachmadhani, A., Atmanto, N. E., & Nasikhin. (2024). Challenges in Islamic education curriculum development: A comparative study of Indonesia, Pakistan, and India. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(6), 504–523. DOI: 10.26803/ijlter.23.6.23.

- Supriandi, S., Haddar, G. A., Saputri, D. Y., & Halim, C. (2024). Application of educational technology and teachers' competence in improving teaching effectiveness in Islamic Education curriculum in Madrasah Aliyah in Indonesia. *The Eastasouth Journal of Learning and Educations*, 2(2), 84–96. DOI: 10.58812/esle.v2i02.299.
- Suresman, E., Faqihuddin, A., Jenuri, & Abdullah, M. (2025). From sorogan to digital learning: A systematic literature network analysis of pesantren learning models. *Cogent Education*, 12(1), Article 2580776. DOI: 10.1080/2331186X.2025.2580776.
- Tantowi, A., Gunawan, M. A., & Ibrahim, A. (2025). Optimizing Islamic boarding school management in the digital era: Analysis of technology effectiveness in administration and operations. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 295–309. DOI: 10.31538/munaddhomah.v6i2.1738.
- World Bank. (2020, November 18). *Creating a 21st century education system: Three new reports address Indonesia's learning poverty and inequality*. World Bank.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.