BUSTANUL ULUM JOURNAL OF ISLAMIC EDUCATION
Volume 4 Issue 1 June 2026
P-ISSN 2988-5779, E-ISSN 2988-1994

Kepemimpinan Digital Berbasis Tradisi Pesantren: Transformasi Tata Kelola dan Manajemen Pesantren Modern

Sofwan Manaf[1], Hasim Abdul Jamil[1], Mastur[1], Towil Akhiruddin[2], Arizqi[1]
[1] Universita Darunnajah Jakarta, Indonesia
[2] Universiti Sains Islam, Malaysia

Article History:
Received: February 11, 2026
Revised: May 29, 2026
Accepted: June 19, 2026

Keywords:
digital leadership; pesantren tradition; governance transformation; sustainability

Corresponding Author:
Sofwan Manaf,
Universitas Darunnajah Jakarta, Indonesia
sofwanmanaf@darunnajah.ac.id

ABSTRACT

Islamic boarding schools (pesantren) in Indonesia face increasing pressure to adopt digital technologies while preserving their traditional values. However, no systematic digital leadership model has yet integrated these seemingly opposing poles. This study aims to identify how traditional pesantren values are integrated into a digital leadership framework, analyze the challenges and supporting factors for implementation, and evaluate the impact of such a model on governance quality and organizational sustainability. A qualitative single case study design was employed, with data collected through semi-structured interviews at Pondok Pesantren Darunnajah, Jakarta. The findings reveal that values such as Panca Jiwa (sincerity, simplicity, self-reliance, Islamic brotherhood, and freedom) are systematically integrated into digital systems including cashless payments, E-Reports, virtual accounts, and the Darunnajah Smart System. Major challenges include resistance to change, infrastructure disparities, low digital literacy among senior teachers, and balancing digital efficiency with humanistic values. Supporting factors include committed kiai leadership, systematic cadre development, active alumni networks, economic self-reliance, and standardized procedures. The model significantly enhances transparency, accountability, participation, and organizational sustainability. This study concludes that tradition-based digital leadership is not only possible but proven successful, with digitalization serving as an instrument for preserving—not eroding traditional pesantren identity.

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia saat ini tengah menghadapi gelombang perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pesantren dituntut untuk mengadopsi teknologi digital dan praktik manajemen modern agar tidak tertinggal dari lembaga pendidikan lainnya. Beberapa pesantren besar telah mulai menggunakan sistem informasi akademik daring, *platform* pembelajaran elektronik, serta aplikasi untuk administrasi keuangan dan kepegawaian. Namun di sisi lain, pesantren tidak bisa begitu saja melepaskan nilai-nilai tradisional yang selama ini menjadi ciri khas sekaligus kekuatan utama mereka, seperti sistem *sorogan, bandongan*, dan budaya penghormatan mendalam kepada kiai (Mustofa et al., 2023; Bahri & Najiburrahman,

Copyright © The Author(s). 2026 Open Access This is an open access article under the (CC BY-SA 4.0) license.
DOI: https://doi.org/10.62448/bujie.v4i1.596

2024; Sugito, 2024). Ketegangan antara tuntutan modernisasi dan upaya mempertahankan tradisi inilah yang kini menjadi realitas sehari-hari hampir seluruh pesantren di tanah air.

Peran kiai dalam tata kelola pesantren juga perlahan-lahan bergeser. Secara tradisional, kiai memang memegang otoritas penuh mulai dari pengajaran kitab kuning, pengelolaan keuangan, hingga pengambilan keputusan strategis. Namun, seiring dengan semakin kompleksnya organisasi pesantren (banyak di antaranya kini memiliki unit usaha, sekolah formal, bahkan perguruan tinggi), model kepemimpinan tunggal yang sentralistik itu mulai menunjukkan keterbatasannya (Aisyah et al., 2022; Ridwan, 2020). Akibatnya, tidak sedikit pesantren yang kesulitan dalam hal transparansi keuangan, akuntabilitas kinerja ustadz, maupun dokumentasi akademik santri. Kondisi ini justru diperparah oleh rendahnya literasi digital di kalangan kiai dan pengurus pesantren, sehingga upaya adopsi teknologi sering kali berjalan lambat—atau bahkan ditolak mentah-mentah—karena dianggap mengancam otoritas tradisional yang telah mapan.

Menariknya, studi Hamdanah (2025) tentang kepemimpinan visioner dalam kerangka Barakka justru menunjukkan hal yang sebaliknya. Penelitian yang terindeks Scopus ini mengungkap bahwa nilai-nilai *berkah* yang melekat kuat dalam tradisi pesantren sebenarnya tidak bertentangan dengan kepemimpinan yang visioner dan sistemik. Justru, nilai Barakka dapat menjadi landasan etis yang kokoh untuk pengambilan keputusan strategis yang lebih transparan dan akuntabel. Dengan kata lain, solusi atas ketegangan antara tradisi dan modernisasi tidak harus berupa pilihan hitam-putih—melainkan dapat diintegrasikan secara harmonis.

Dalam satu dekade terakhir, fenomena transformasi pesantren dari model *salafiyah* ke model *khalafiyah* semakin marak terjadi. Banyak pesantren yang dulu hanya mengajarkan kitab kuning dengan sistem non-klasikal, kini membuka madrasah formal, sekolah umum, bahkan perguruan tinggi. Namun, studi kasus Amas (2026) di Pesantren Al-Marjan, Banten, mendokumentasikan bahwa perjalanan transformasi ini tidaklah mulus. Pesantren mengalami dilema yang cukup pelik: di satu sisi harus mempertahankan kurikulum salaf warisan para pendiri, tetapi di sisi lain juga harus mengakomodasi tuntutan orang tua santri yang menginginkan ijazah formal. Proses negosiasi antara nilai tradisi dan tuntutan modern ini terjadi setiap hari di ruang-ruang rapat pesantren—namun hingga kini belum ada model baku yang dapat dijadikan panduan. Penelitian lain yang tidak kalah menarik adalah temuan Basori (2023) tentang pesantren yang lebih konservatif. Ternyata, di pesantren-pesantren salafi sekalipun, nilai-nilai tradisional tetap bertahan meskipun praktik manajemen terus berinovasi. Mereka justru mampu mempertahankan tradisi keilmuan Islam klasik dengan menerapkan inovasi-inovasi manajerial seperti perencanaan strategis, pemantauan kinerja, dan diversifikasi pendanaan. Ini membuktikan bahwa tradisi dan inovasi bukanlah dua kutub yang saling meniadakan. Namun demikian, tantangan terbesar yang masih membayangi adalah bagaimana inovasi-inovasi tersebut dapat diperluas ke ranah digital—mengingat sebagian besar pesantren salafi masih sangat terbatas dalam penggunaan teknologi informasi.

Tak hanya itu, fenomena munculnya pesantren-pesantren *hybrid* juga patut mendapat perhatian serius. Pesantren jenis ini secara sadar mengkombinasikan kurikulum salaf dengan pendidikan umum dan vokasi. Sofi, dkk (2025) mengamati bahwa pesantren-pesantren tersebut berada dalam kondisi transformasi dinamis yang terus-menerus—mereka harus secara simultan menyeimbangkan akar klasik dengan praktik modern. Fenomena ini sekaligus menunjukkan bahwa pesantren tidak lagi bisa dipandang sebagai institusi yang monolitik dan seragam. Keragaman model pesantren,

mulai dari yang sangat tradisional hingga yang sangat modern, menciptakan kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang berbeda-beda—termasuk dalam hal pemanfaatan teknologi digital.

Di pesantren-pesantren besar yang telah bertransformasi menjadi institusi pendidikan terpadu, kompleksitas tata kelola terasa semakin kentara. Beberapa pesantren harus mengelola puluhan unit usaha, ratusan tenaga pendidik, dan ribuan santri yang tinggal di asrama-asrama yang tersebar. Dalam situasi seperti ini, sistem manajemen berbasis kertas dan komunikasi lisan yang selama ini diandalkan jelas sudah tidak memadai. Budiharso, dkk (2022) dengan tegas menyatakan bahwa pesantren perlu meninggalkan pendekatan manajemen tradisional yang sentralistik menuju sistem yang lebih partisipatif, transparan, dan berbasis data. Dengan kata lain, fenomena ini secara gamblang menuntut hadirnya kepemimpinan digital—kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengoperasikan teknologi, tetapi juga mampu mengubah budaya kerja dan pola pengambilan keputusan itu sendiri.

Perubahan tidak hanya terjadi di ranah manajerial, tetapi juga dalam dimensi kepemimpinan kiai. Penelitian lain mendapati peran bahwa kiai transformasional seperti KH. Yusuf Hasyim di Pesantren Tebuireng mampu menjadi jembatan antara nilai-nilai lama dan tuntutan baru. Temuan ini penting—karena menunjukkan bahwa kiai tidak harus selalu menjadi penghambat modernisasi. Sebaliknya, dengan gaya kepemimpinan yang adaptif, kiai justru dapat menjadi motor perubahan. Namun, studi ini juga mengungkap satu kelemahan mendasar: kepemimpinan transformasional tersebut masih sangat bergantung pada kapasitas personal kiai, bukan pada sistem yang terlembagakan. Akibatnya, ketika seorang kiai wafat atau sakit, proses transformasi sering kali ikut terhenti (Yusuf, et al, 2024).

Yang juga menarik untuk disorot adalah temuan Misdah, et al (2025) tentang pesantren di kawasan perbatasan dan wilayah terluar. Mereka mengamati bahwa sekolah-sekolah Islam di perbatasan Kalimantan-Malaysia menghadapi tantangan ganda yang unik: di satu sisi harus menjaga identitas keislaman, di sisi lain harus merespons dinamika sosial ekonomi lintas batas. Fenomena ini relevan karena dengan jelas menunjukkan bahwa konteks geografis sangat mempengaruhi strategi kepemimpinan dan tata kelola pesantren. Pesantren di perkotaan mungkin lebih mudah mengakses teknologi digital dibandingkan pesantren di pedalaman. Namun justru pesantren di perbatasan yang menghadapi tekanan modernisasi lebih kompleks karena interaksi lintas budaya yang intens.

Sementara itu, dalam ranah kurikulum dan pembelajaran, pergeseran epistemologi juga mulai terasa. Syafi`I, dkk (2025)mengembangkan sebuah model kurikulum transformasional berbasis epistemologi interpretasi—model yang memungkinkan pesantren mengadaptasi kurikulum tanpa harus kehilangan esensi keilmuan Islam klasik. Fenomena ini mencerminkan bahwa pesantren mulai menyadari pentingnya fleksibilitas kurikulum di tengah perubahan zaman. Namun demikian, implementasi model kurikulum seperti ini menuntut adanya sistem manajemen yang kuat—termasuk di dalamnya kemampuan digital untuk mendokumentasikan, memantau, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Menyintesis seluruh fenomena yang telah diuraikan, pesantren saat ini sungguh berada di persimpangan jalan. Di satu sisi, tekanan untuk melakukan modernisasi dan digitalisasi semakin kuat—datang dari orang tua santri, dari pemerintah, maupun dari tuntutan kompetisi antarlembaga. Namun di sisi lain, nilai-nilai tradisional seperti Barakka (Hamdanah et al., 2025), kearifan lokal Mangenta (Ahmadi, et al, 2026), serta kepemimpinan kiai berbasis kearifan lokal (Ma'arif et al., 2026) masih menjadi fondasi

yang tidak bisa begitu saja ditinggalkan. Sayangnya, hingga kini belum ada model kepemimpinan digital yang secara sistematis mengintegrasikan kedua kutub yang tampak berlawanan ini. Celah inilah yang sangat mendesak untuk diisi. Oleh karena itu, penelitian tentang kepemimpinan digital berbasis tradisi pesantren dalam transformasi tata kelola dan manajemen pesantren modern menjadi sesuatu yang tidak bisa ditunda lagi—sebagai upaya menjawab tantangan nyata yang dihadapi oleh ribuan pesantren di Indonesia saat ini.

Berdasarkan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk integrasi nilai-nilai tradisional pesantren, khususnya Panca Jiwa dan kearifan lokal, ke dalam kerangka kepemimpinan, mengkaji tantangan utama dan faktor-faktor pendukung dalam implementasi kepemimpinan digital, serta mengembangkan dan mengevaluasi model kepemimpinan digital di Pesantren Darunnajah Jakarta. Pemilihan lokus penelitian tersebut disebabkan Pesantren Darunnajah Jakarta mengadopsi integrasi nilai-nilai tradisional pesantren ke dalam kerangka kepemimpinan digital yang tetap mempertahankan tradisi pesantren. Hal tersebut berdampak terhadap peningkatan kualitas tata kelola pesantren yang mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (*single case study*) untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan holistik tentang bagaimana kepemimpinan digital berbasis tradisi pesantren dapat mentransformasi tata kelola dan manajemen pesantren modern. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Darunnajah, Jakarta, sebuah pesantren modern yang telah berdiri sejak tahun 1974 dan memiliki pengalaman dalam mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan teknologi digital. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Darunnajah telah memulai dan sedang mengalami proses transformasi digital, sehingga eksplorasi dapat dilakukan secara lebih intensif dan mendalam (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan studi kasus tunggal dipilih karena fenomenanya kompleks dan sangat terikat oleh konteks lokal, khususnya dalam hal ketegangan antara nilai-nilai tradisional pesantren dan tuntutan digitalisasi.

Subjek penelitian terdiri atas empat kategori informan utama yang semuanya berasal dari Pesantren Darunnajah, Jakarta. *Pertama*, kiai atau pimpinan pesantren yang telah memulai atau sedang dalam proses transformasi digital di lembaganya. *Kedua*, para pengurus yayasan atau direktur pesantren yang bertanggung jawab atas tata kelola dan manajemen sehari-hari. *Ketiga*, para ustadz atau tenaga pendidik yang menjadi ujung tombak implementasi kebijakan digital di ruang kelas dan asrama pesantren. *Keempat*, para pengurus bidang administrasi dan keuangan yang secara langsung bersentuhan dengan sistem manajemen digital. Keragaman informan dalam satu pesantren ini dimaksudkan untuk menangkap fenomena kepemimpinan digital dari berbagai sudut pandang mulai dari level pengambil kebijakan tertinggi hingga level pelaksana teknis di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan utama yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Pemilihan informan tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada kriteria tertentu: mereka yang memiliki pengalaman langsung, otoritas, serta keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan terkait digitalisasi di Pesantren Darunnajah. Agar data yang terkumpul benar-benar komprehensif dan kredibel meskipun hanya bersumber dari satu pesantren, penelitian ini menerapkan prinsip triangulasi sumber

melalui pemilihan informan yang beragam di dalam pesantren tersebut (Denzin, 2017). Setiap wawancara berlangsung antara 60 hingga 90 menit, dilakukan secara tatap muka di lingkungan Pesantren Darunnajah agar informan merasa nyaman dan konteksnya tetap terjaga. Proses wawancara direkam (dengan izin informan) dan kemudian ditranskrip secara verbatim untuk memudahkan analisis.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik—dimulai dari pengkodean terbuka (*open coding*), pengelompokan tema (thematic grouping), hingga penarikan kesimpulan. Untuk menjaga validitas temuan, dilakukan *member checking*, yaitu mengonfirmasi kembali interpretasi peneliti kepada para informan di Pesantren Darunnajah, guna memastikan tidak ada makna yang meleset dari maksud asli mereka. Dengan pendekatan studi kasus tunggal ini, hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke semua pesantren, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam yang dapat menjadi bahan pembelajaran (*transferability)* bagi pesantren lain dengan konteks yang serupa.

Penelitian ini memperhatikan aspek etika dengan menjamin hak, kenyamanan, dan kerahasiaan seluruh partisipan. Setiap partisipan diberikan informasi yang jelas mengenai tujuan penelitian dan diminta memberikan persetujuan sebelum terlibat dalam proses pengumpulan data. Identitas serta informasi pribadi partisipan dijaga kerahasiaannya. Peneliti memastikan bahwa seluruh proses penelitian dilakukan secara sukarela, transparan, dan bertanggung jawab, serta data yang diperoleh disajikan secara jujur sesuai dengan kondisi dan temuan di lapangan.

HASIL DAN DISKUSI

Integrasi Nilai-Nilai Tradisional Pesantren dalam Kerangka Kepemimpinan Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai tradisional pesantren ke dalam kerangka kepemimpinan digital di Pesantren Darunnajah tidak hanya bersifat teoretis, tetapi telah diimplementasikan secara konkrit. Nilai-nilai Panca Jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, *ukhuwah Islamiyah*, dan kebebasan serta Panca Bina, Panca Dharma, dan Panca Jangka menjadi fondasi filosofis yang mewarnai setiap aspek pengelolaan pesantren, termasuk dalam pemanfaatan teknologi digital. Nilai keikhlasan diintegrasikan ke dalam sistem digital melalui prinsip transparansi dan akuntabilitas. Digitalisasi keuangan melalui sistem *cashless* berbasis RFID dan *Virtual Account* (VA) tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap transaksi keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka (Manaf, et al, 2025; Idham, 2025). Dalam konteks digital, keikhlasan berarti bahwa setiap penggunaan dana pesantren baik dari iuran santri, donasi, maupun hasil usaha harus tercatat dengan jelas dan dapat diakses oleh pihak-pihak yang berwenang.

Darunnajah mengembangkan berbagai bidang usaha yang dikelola secara mandiri, mulai dari koperasi, kantin, *laundry*, hingga *production house* dan toko daring. Pesantren juga mengadopsi model *franchise* seperti Digikidz dan Enam Dua Grosir, dengan tujuan utama bukan sekadar mencari keuntungan, melainkan untuk melatih santri dan guru dalam mengelola bisnis secara profesional. Hal tersebut merupakan cermin nilai kemandirian pesantren dalam pengembangan unit-unit usaha digital pesantren. Guna mendukung keberhasilan unit-unit usaha tersebut, nilai ukhuwah Islamiyah menjadi landasan bagi pengembangan *platform digital* yang kolaboratif dan inklusif. Website resmi pesantren dan berbagai media sosial tidak hanya berfungsi sebagai sarana publikasi, tetapi juga sebagai wadah untuk mempererat silaturahmi antara pesantren, alumni, dan masyarakat luas. Keberadaan Ikatan Keluarga Pesantren Darunnajah (IKPDN) dan Forum Pesantren Alumni Darunnajah (FPAD), yang difasilitasi oleh

teknologi digital, memungkinkan alumni dari berbagai daerah dan negara tetap terhubung serta berkolaborasi dalam berbagai program sosial dan pendidikan.

Selanjutnya, nilai kesederhanaan tetap dijaga meskipun teknologi digital diadopsi secara masif. Pembangunan sarana dan prasarana di Darunnajah selalu didasarkan pada kebutuhan, bukan pada kemegahan. Pesantren tidak serta-merta membeli perangkat paling canggih, tetapi memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan ril dan kemampuan finansial lembaga. Santri di Darunnajah diberikan kepercayaan untuk mengelola berbagai unit usaha dan organisasi, termasuk dalam pemanfaatan teknologi digital. Namun, kebebasan ini dibatasi oleh aturan-aturan yang jelas, seperti penggunaan bahasa Arab dan Inggris dalam komunikasi resmi, serta pengawasan dari staf pengasuhan santri.

Temuan ini memperkuat dan sekaligus memperluas argumen Hamdanah (2025) dan Sofwan (2025) bahwa nilai-nilai spiritual dalam kerangka Barakka tidak bertentangan dengan kepemimpinan visioner dan sistemik. Menariknya, apa yang ditemukan di Darunnajah menunjukkan bahwa nilai-nilai tradisional justru menjadi fondasi etis yang memperkuat legitimasi sistem digital di mata komunitas pesantren. Temuan ini juga sejalan dengan pemikiran Ahmadi dkk (2026) tentang integrasi kearifan lokal Mangenta ke dalam kepemimpinan pesantren, tetapi melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bahwa integrasi tersebut telah dioperasionalkan melalui sistem-sistem konkret seperti cashless, *E-Rapor*, dan Darunnajah Smart System (DSS).

Temuan ini memberikan perspektif baru terhadap perdebatan tentang dikotomi tradisi dan modernitas dalam pendidikan Islam. Sofi dkk., (2025) menggambarkan pesantren sebagai lembaga yang berada dalam "transformasi dinamis" antara akar klasik dan praktik modern. Studi ini menunjukkan bahwa transformasi tersebut tidak harus bersifat *zero-sum* di mana kemajuan digital berarti kemunduran tradisi. Sebaliknya, di Darunnajah, tradisi dan digitalisasi berkembang secara simultan dan saling memperkuat. Namun, penting untuk dicatat bahwa keberhasilan integrasi ini tidak terjadi secara otomatis. Proses sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan yang berkelanjutan merupakan prasyarat kritis. Tanpa upaya sadar untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana nilai-nilai tradisional relevan dengan sistem digital, resistensi dari komunitas pesantren terutama dari kalangan senior dapat menjadi penghalang yang signifikan.

Tantangan Implementasi: Antara Infrastruktur, Literasi, dan Budaya

Temuan penelitian mengidentifikasi empat tantangan utama. *Pertama*, resistensi terhadap perubahan dari sebagian sivitas pesantren. Tidak semua guru, staf, dan bahkan santri dengan mudah menerima teknologi digital. Sebagian kalangan merasa nyaman dengan sistem manual yang sudah berjalan puluhan tahun dan menganggap teknologi sebagai sesuatu yang rumit atau bahkan mengancam nilai-nilai tradisional. *Kedua*, keterbatasan infrastruktur digital yang merata di seluruh cabang pesantren. Yayasan Darunnajah saat ini memiliki 21 pesantren pusat dan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, dari Jakarta hingga Bengkulu, Lampung, dan Riau. Cabang-cabang yang berlokasi di daerah terpencil atau pedesaan seperti Darunnajah 5 di Pandeglang, Darunnajah 6 di Bengkulu, atau Darunnajah 18 di Sukabumi menghadapi kendala akses internet yang stabil, pasokan listrik yang tidak selalu andal, serta keterbatasan perangkat keras.

Ketiga, rendahnya literasi digital di kalangan guru dan staf senior. Meskipun pelatihan komputer telah dimulai sejak tahun 1985–1986, masih terdapat kesenjangan kemampuan digital antara generasi muda dan generasi senior. Guru-guru senior yang telah mengabdi puluhan tahun sering kali mengalami kesulitan dalam mengadaptasi sistem digital seperti

E-Rapor, cashless, atau aplikasi manajemen keuangan berbasis web. *Keempat*, menjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan nilai-nilai humanis pesantren. Digitalisasi dapat membuat pengelolaan menjadi lebih cepat dan akurat, tetapi juga berisiko mengurangi sentuhan personal antara kiai, guru, dan santri. Pesantren tidak boleh kehilangan esensi hubungan emosional dan spiritual yang menjadi ciri khasnya.

Temuan ini secara umum sejalan dengan literatur yang ada. Bustomi dkk., (2025) menemukan bahwa kepercayaan dan keterbukaan manajemen merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan pesantren di era pasca-kebenaran. Temuan dari Darunnajah memperkuat argumen ini, tetapi juga menambahkan bahwa resistensi sering kali tidak bersumber dari penolakan terhadap teknologi itu sendiri, melainkan dari kurangnya pemahaman tentang bagaimana teknologi dapat selaras dengan nilai-nilai yang sudah dipegang teguh. Dengan kata lain, resistensi adalah masalah *framing* dan *sense making*, bukan sekadar masalah teknis.

Mengenai kesenjangan infrastruktur, Suresman dkk., (2025) dan Misdah dkk., (2025) telah mengidentifikasi bahwa adopsi digital di pesantren masih sangat tidak merata. Temuan dari Darunnajah mengonfirmasi hal ini, tetapi juga menunjukkan bahwa pesantren dengan jaringan cabang yang luas menghadapi tantangan standardisasi yang lebih kompleks. Uniknya, Darunnajah mengatasi tantangan ini bukan dengan memaksakan keseragaman, tetapi dengan mengembangkan sistem yang dapat diadaptasi secara bertahap sesuai dengan kapasitas masing-masing cabang. Pendekatan bertahap ini sejalan dengan rekomendasi Amas (2026) bahwa transformasi pesantren dari *salafiyah* ke *khalafiyah* atau *hybrid* tidak bisa dilakukan secara instan, melainkan melalui proses negosiasi yang panjang.

Mengenai literasi digital, penelitian oleh Munifah dkk.,. (2025) tentang hambatan budaya di Ma'had Aly menunjukkan bahwa konservatisme dalam manajemen sering kali menjadi penghalang yang lebih signifikan daripada keterbatasan teknis. Temuan Darunnajah memperkaya pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa rendahnya literasi digital di kalangan guru senior bukanlah masalah yang tidak bisa diatasi. Melalui program pelatihan yang berkelanjutan, Darunnajah berhasil secara bertahap meningkatkan kapasitas digital para gurunya. Keberhasilan ini tidak terlepas dari sistem kaderisasi yang memastikan regenerasi pengetahuan dan keterampilan dari generasi ke generasi.

Faktor Pendukung: Kaderisasi, Jaringan, dan Kemandirian Ekonomi

Temuan penelitian mengidentifikasi lima faktor pendukung utama: komitmen kepemimpinan kiai, sistem kaderisasi yang terencana, keterlibatan aktif alumni dan jaringan pesantren, kemandirian ekonomi melalui unit-unit usaha, serta penerapan SOP yang terstandar. Pendiri Pesantren Darunnajah, KH. Abdul Manaf Mukhayyar, sejak awal telah memiliki visi yang jauh ke depan. Ia mengirim putra-putranya untuk belajar di Pondok Modern Gontor dan mendorong penguasaan teknologi komputer sejak tahun 1986. Sistem kaderisasi dilakukan terencana dan berkelanjutan dengan menyiapkan SDM yang tidak hanya kompeten dalam ilmu agama, tetapi juga memiliki keterampilan manajerial dan teknologi. Para kader yang dikirim untuk melanjutkan studi S1, S2, hingga S3 baik di dalam maupun luar negeri—diharapkan kembali membawa ilmu dan pengalaman baru, termasuk di bidang teknologi informasi.

Selanjutnya, keterlibatan aktif alumni dan jaringan pesantren melalui beragam forum alumni menjadi wadah kolaborasi alumni yang sangat strategis. Alumni yang tersebar di berbagai profesi sering kali memberikan kontribusi nyata, baik dalam bentuk pendampingan teknis, pengembangan sistem, maupun bantuan pendanaan. Hal tersebut didukung dengan adanya unit-unit usaha yang menjadi sumber pendanaan mandiri untuk

investasi teknologi. Darunnajah memiliki beragam unit usaha yang dikelola secara profesional, mulai dari perkebunan kelapa sawit, penyewaan properti, produksi roti, Darunnajah *Fried Chicken* (DFC), hingga koperasi dan kantin. Berbagai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diterapkan di Darunnajah—mulai dari pengelolaan keuangan dengan Surat Perintah Mengeluarkan Uang (SPMU), sistem pengarsipan, hingga pelatihan dan evaluasi SDM—memudahkan proses digitalisasi karena sistem digital yang dikembangkan dapat mengikuti alur kerja yang sudah baku.

Temuan ini secara signifikan memperkaya literatur yang ada. Sistem kaderisasi di Darunnajah sejalan dengan model kaderisasi yang diterapkan di Pondok Modern Gontor, yang oleh Zarkasyi (2005) disebut sebagai salah satu kunci keberhasilan pesantren dalam bertahan dan berkembang. Namun, apa yang membedakan Darunnajah adalah integrasi antara kaderisasi dan digitalisasi. Para kader tidak hanya dilatih dalam ilmu agama dan manajemen tradisional, tetapi juga dibekali dengan keterampilan digital—bahkan dikirim untuk studi lanjutan di bidang teknologi informasi. Keberadaan jaringan alumni dan pesantren menunjukkan bahwa jaringan alumni bukan sekadar forum silaturahmi, tetapi juga ekosistem kolaborasi yang produktif.

Mengenai kemandirian ekonomi, Zakaria et al. (2025) menemukan bahwa praktik manajemen strategis di pesantren dapat mendorong inovasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan keberlanjutan organisasi. Temuan dari Darunnajah mengonfirmasi hal ini, tetapi juga menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi bukan hanya tentang memiliki unit usaha, tetapi juga tentang bagaimana unit-unit usaha tersebut dikelola secara profesional dan hasilnya dialokasikan untuk investasi jangka panjang.

Dampak terhadap Tata Kelola dan Keberlanjutan: Lebih dari Sekadar Efisiensi

Model kepemimpinan digital berbasis tradisi yang diterapkan di Darunnajah telah terbukti meningkatkan kualitas tata kelola dan keberlanjutan organisasi dalam empat dimensi. Penerapan sistem *cashless berbasis* RFID, *Virtual Account* (VA), dan sistem informasi keuangan terintegrasi memungkinkan setiap transaksi keuangan tercatat secara otomatis dan dapat dilacak. Laporan keuangan pesantren juga diaudit secara berkala bahkan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk memastikan akuntabilitas. Nilai keikhlasan dan amanah yang menjadi fondasi budaya pesantren justru diperkuat, bukan dilemahkan, oleh transparansi digital.

Kemudian, sistem E-Rapor yang telah diterapkan sejak tahun 2004 memungkinkan penilaian santri dilakukan secara lebih objektif, terdokumentasi dengan baik, dan dapat diakses oleh orang tua wali. Penilaian tidak hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga aspek non-akademik seperti kedisiplinan, kemandirian, kepemimpinan, dan akhlak. Sistem manajemen SDM yang terintegrasi juga memungkinkan evaluasi kinerja guru dan karyawan dilakukan secara berkala dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini sebagai wujud akuntabilitas lembaga kepada wali santri.

Selanjutnya, *website* dan media sosial pesantren menjadi sarana bagi alumni, orang tua santri, dan masyarakat untuk memberikan masukan, berbagi informasi, dan terlibat dalam berbagai kegiatan adalah sarana partisipasi alumni dalam berbagai kegiatan pesantren. Forum alumni yang difasilitasi oleh teknologi digital, memungkinkan alumni dari berbagai daerah untuk tetap aktif berpartisipasi dalam pengembangan pesantren. Keberlanjutan Organisasi yang telah berhasil bertahan dan berkembang selama lebih dari lima dekade didirikan secara resmi pada 1974, dengan cikal bakal sejak 1938). Keberlanjutan ini diperkuat oleh digitalisasi dalam empat cara: (1) keberlanjutan finansial melalui diversifikasi unit usaha dan digitalisasi keuangan; (2) keberlanjutan nilai

dan identitas karena digitalisasi tidak mengikis nilai-nilai tradisional, tetapi menjadi instrumen pelestariannya; (3) keberlanjutan kepemimpinan melalui sistem kaderisasi yang terintegrasi dengan database digital; (4) keberlanjutan sosial dan lingkungan melalui inisiatif green pesantren dan pemberdayaan masyarakat.

Temuan ini memperluas argumen Basori dkk., (2023) bahwa pesantren *salafi* mampu mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil menerapkan inovasi manajerial. Temuan Darunnajah menunjukkan bahwa digitalisasi, jika di-implementasikan dengan benar, justru dapat menjadi instrumen pelestarian, bukan erosi, identitas pesantren. Sistem E-Rapor tidak menghilangkan penilaian non-akademis tentang akhlak dan kedisiplinan; ia justru membuatnya lebih terstruktur dan terdokumentasi. Sistem cashless tidak menghilangkan nilai kesederhanaan; ia justru membantu mengontrol pengeluaran santri secara lebih efektif.

Temuan tentang keberlanjutan kepemimpinan melalui sistem kaderisasi yang terdigitalisasi mengatasi kelemahan utama model kepemimpinan tradisional yang diidentifikasi oleh Yusuf dkk., (2024), yaitu ketergantungan yang sangat tinggi pada figur individu kiai. Di Darunnajah, data tentang potensi, kinerja, dan pengembangan setiap kader terdokumentasi dengan baik dalam sistem informasi manajemen SDM. Proses suksesi tidak lagi bergantung pada ingatan atau penilaian subjektif semata, tetapi pada data yang objektif dan terukur. Namun, sistem ini tetap memberi ruang bagi otoritas spiritual kiai sebagai komponen unik yang tidak dapat didigitalkan. Digitalisasi mengurus hal-hal yang bersifat rutin, transaksional, dan administratif; sementara kiai tetap fokus pada fungsi-fungsi strategis, spiritual, dan pengambilan keputusan nilai. Ini adalah pembagian kerja yang ideal antara manusia dan teknologi.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepemimpinan digital berbasis tradisi pesantren bukanlah sebuah kontradiksi, melainkan sebuah keniscayaan yang dapat diwujudkan melalui perancangan sistem yang sadar nilai. Penelitian ini juga mengidentifikasi empat pilar utama keberhasilan transformasi digital pesantren: komitmen kepemimpinan kiai yang adaptif, sistem kaderisasi yang terencana, keterlibatan aktif alumni dan jaringan pesantren, serta kemandirian ekonomi melalui diversifikasi unit usaha. Temuan ini memiliki implikasi luas bagi pengelolaan pesantren di Indonesia, sekaligus menawarkan bukti bahwa digitalisasi tidak perlu dimaknai sebagai ancaman terhadap nilai-nilai tradisional. Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Penelitian ini hanya berfokus pada satu pesantren (Darunnajah) yang relatif besar dan memiliki sumber daya memadai, sehingga generalisasi ke pesantren kecil atau tradisional perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, penelitian ini masih bersifat kualitatif dan belum dilengkapi data kuantitatif. Untuk penelitian mendatang, direkomendasikan studi komparatif lintas tipologi pesantren serta eksplorasi pemanfaatan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dan blockchain.

Sebagai penutup, penelitian ini menegaskan bahwa pesantren memiliki kapasitas luar biasa untuk beradaptasi dengan perubahan zaman tanpa kehilangan akar tradisinya. Secara teoretis, studi ini mengembangkan model integrasi antara nilai-nilai tradisional pesantren (Panca Jiwa) dan praktik kepemimpinan digital yang selama ini berkembang terpisah. Secara praktis, studi ini memberikan lima panduan konkret bagi pesantren lain yang ingin bertransformasi digital: (1) memulai dengan nilai-nilai, bukan teknologi; (2) membangun sistem kaderisasi terintegrasi digital; (3) memanfaatkan jaringan alumni; (4) mengembangkan kemandirian ekonomi; dan (5) menerapkan SOP terstandar. Secara metodologis, studi kasus tunggal ini menunjukkan bahwa penelitian mendalam pada satu

pesantren dapat menghasilkan wawasan kontekstual yang kaya dan menjadi bahan pembelajaran bagi pesantren lain. Dengan pendekatan yang tepat, pesantren tidak hanya akan bertahan di era digital, tetapi juga menjadi model bagi lembaga pendidikan lain dalam mengintegrasikan nilai-nilai luhur tradisi dengan kemajuan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, A., Aziz, A., Ajahari, A., Syuhud, S., & Wasehudin, W. (2026). Integrating Mangenta Local Wisdom into Pesantren Leadership: An Empirical Model of Educational Transformation. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, *14*(1), 393 – 412. https://doi.org/10.26811/peuradeun.v14i1.2382

Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, *3*(1), 40–59. https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106

Amas. (2026). The transformation of Salafiyah Islamic boarding school into Khalafiyah model: A case study of Al-Marjan Pesantren in Banten, Indonesia. *Asian Journal of Human Services*, *30*. https://doi.org/10.14391/ajhs.e3001.1.007

Bahri, S., & Najiburrahman, N. (2024). Digital Transformation in Pesantren: The Kyai's Role in Improving Educational Services. *Indonesian Journal of Education and Social Studies*, *3*(2), 61–72. https://doi.org/10.24042/atjpi.v14i1.16928

Basori, R., Raharjo, T. J., Prihatin, T., & Yulianto, A. (2023). Maintaining Salafi values through innovative management practices at pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, *9*(2), 145–156. https://doi.org/10.15575/jpi.v9i2.25376

Budiharso, T., & Suharto, T. (2022). A new paradigm of pesantren management in the perspective of social change in the globalization era. *Eurasian Journal of Educational Research*, *2022*(100), 90–103. https://doi.org/10.14689/ejer.2022.100.007

Bustomi, A. A., Saiban, K., Rozikin, Z., Suadi, S., & Armiah, A. (2025). Media Literacy, Digital Exposure, Governance and Trust in Pesantren Sustainability: The Moderating Role of Management Openness in the Post-Truth Era. *Management and Accounting Review*, *24*(2), 417–446. https://doi.org/10.24191/MAR.V24i02-16

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed. (ed.)). SAGE Publications.

Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction Publishers.

Hamdanah, Mardia, & Rusydi, M. (2025). Visionary Leadership in Islamic Boarding Schools: Implications for Institutional Management within the Barakka Framework. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *24*(8), 1041 – 1057. https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.46

Idham, B. H. (2025). *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management The Influence of Transformational Leadership of Principals and Teacher Work Discipline on Teacher Work Productivity*. *7*(1), 82–90. https://doi.org/10.52627/managere.v7i1.742

Ma'arif, M. A., Arif, M., Rokhman, M., Hali, A. U., Kartiko, A., & Sirojuddin, A. (2026). Model of Kiai Leadership Based on Local Wisdom: Preventing Radicalism and Building Education in the Global South. *Kharisma*, *5*(1), 17 – 31. https://doi.org/10.59373/kharisma.v5i1.149

Manaf, S, Arief, H., & Chirzin, M. H. (2025). *Manajemen pondok pesantren: Pendidikan Islam yang berkelanjutan, adaptif dan inovatif*. Universitas Darunnajah Press.

Manaf, Sofwan, Alfianur, M., & Ahmad, F. (2025). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru*. *6*(1), 21–33.

https://doi.org/10.61456/tjiec.v6i1.304

Misdah, M., Soemantri, A. I., Syahbudi, S., & Wajdi, M. B. N. (2025). NAVIGATING MODERNITY AND TRADITION: STRATEGIC PRACTICES IN ISLAMIC SCHOOLS AT THE WEST KALIMANTAN-MALAYSIA BORDER. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, *13*(2), 1021–1048. https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i2.2040

Munifah, M., Puspitasari, I. N. N., Zuhri, H. H., Yani, A., Jasmine, A. N., & Kurniasari, A. (2025). Cultural Barriers and Challenges of Ma'had Aly: The Path towards a Competitive Islamic Higher Education Institution. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, *8*(2), 464–479. https://doi.org/10.31538/nzh.v8i2.216

Mustofa, M. Y., Mas' ud, A., & Elizabeth, M. Z. (2023). Hybrid Pesantren in Indonesia; Analyzing the Transformation of Islamic Religious Education in the Digital Age. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, *14*(1), 79–104.

Ridwan, A. (2020). The dynamics of pesantren leadership from the dutch ethical policy to the reformation periods. *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, *15*(02), 365–400. https://doi.org/10.21274/epis.2020.15.02.365-400

Sofi, M. J., Manaf, S., & Ali, J. (2025). Pesantren in dynamic transformation: Harmonizing classical roots and modern practices. *Miqot: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, *49*(2), 333–353. https://doi.org/10.30821/miqot.v49i2.1459

Sugito, S. (2024). Hybrid Learning in Pesantren: Integrating Digital Pedagogy and Islamic Values to Enhance 21st-Century Competencies. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, *5*(4), 749–764. https://doi.org/10.31538/tijie.v5i4.2207

Suresman, E., Faqihuddin, A., & Abdullah, M. (2025). From sorogan to digital learning: a systematic literature network analysis of pesantren learning models. *Cogent Education*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2580776

Syafi'i, I., Hasyim, F., & Jawid Marwat, M. (2025). Transformational Curriculum Model through Interpretation Epistemology; Islamic Boarding School Curriculum Management Perspective. *Munaddhomah*, *6*(3), 387–403. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1802

Yusuf, M. I., Maimun, A., & As'ad, M. (2024). Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education at Pesantren Tebuireng. *Munaddhomah*, *5*(4), 383–394. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1430

Zarkasyi, A. S. (2005). *Manajemen pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Trimurti Press.