

**STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN GOOD
GOVERNANCE PADA ERA DIGITAL
(Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat
Nusa Tenggara Barat)**

TESIS



Oleh:

**M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa
240106210005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN GOOD
GOVERNANCE PADA ERA DIGITAL
(Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat
Nusa Tenggara Barat)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi salah satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program
Magister Manajemen Pendidikan Islam Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang



Oleh:
M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa
240106210005

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa

NIM 240106210005

Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Judul Tesis : Strategi Kepemimpinan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil karya ilmiah saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Pendapat atau temuan penelitian yang terdapat dalam tesis ini dikutip dan dirujuk sesuai dengan kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari dalam tesis ini terbukti ada unsur plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak lain.

Malang, 26 Mei 2026
Saya yang menyatakan,



M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa
NIM. 240106210005

PERSETUJUAN PEMBIMBING

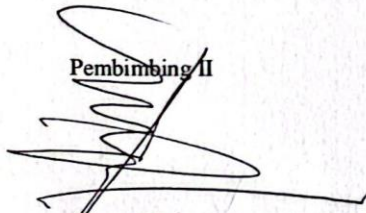
Tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)" yang disusun oleh M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa (240106210005) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I



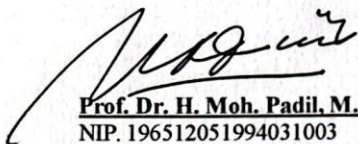
Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 196508171998031003

Pembimbing II



Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I
NIP. 196407051986031003

Mengetahi
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 196512051994031003

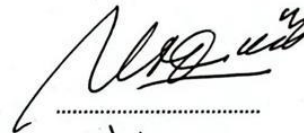
LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Strategi Kepemimpinan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)” yang disusun oleh M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa (240106210005) ini telah diujikan dan dipertahankan dalam ujian tesis pada hari Senin, 22 Juni 2026

Prof. Dr. H. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 198010012008011016
(Penguji Utama)



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 196512051994031003
(Ketua Penguji)



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 196508171998031003
Pembimbing I



Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I
NIP. 196407051986031003
Pembimbing II



Mengetahui

Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 196508171998031003

MOTTO

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Dari Rasulullah *Shallallahu 'alaihi wa sallam*: Apabila suatu urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah terjadinya kiamat.” (HR. Al-Bukhari).¹

¹ An-Nawawi, I. (2016). *Riyadhus Shalihin (Taman Orang-Orang Sholeh): Kitab Hadits Shahih*. Shahih.

PERSEMBAHAN

Dengan segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, tesis ini penulis persembahkan dengan penuh cinta dan rasa hormat kepada kedua orang tua tercinta:

Ayahanda Ahmad Umarul Faruq dan Ibunda Lale Laksmining Puji Jagat

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis persembahkan kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta atas doa yang tiada henti mengiringi setiap langkah penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Doa tersebut menjadi sumber kekuatan bagi penulis untuk bertahan hingga sampai pada titik ini, disertai segala pengorbanan, kasih sayang, serta dukungan yang telah diberikan selama ini.

Penulis menyadari bahwa ucapan terima kasih tidak akan pernah cukup untuk membalas seluruh kebaikan dan pengorbanan yang telah diberikan. Namun, penulis berharap karya tulis ilmiah ini dapat menjadi wujud kecil dari rasa hormat, ta'dzim, dan bakti penulis kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)” dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta para pengikutnya hingga akhir zaman.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa terselesaikannya karya ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I dan Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M. Pd selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd dan Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penelitian ini.
5. Segenap dosen Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah

memberikan ilmu pengetahuan, wawasan dan inspirasi bagi penulis untuk meningkatkan kualitas akademik.

6. Semua staf dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah banyak memberikan kemudahan layanan akademik dan administratif selama penulis menyelesaikan studi.
7. Semua civitas Pondok Pesantren FAHIMNA NW khususnya ketua yayasan, serta elemen yang telah memberikan izin dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
8. Keluarga besar, terutama saudara-saudari tersayang yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa tulus kepada penulis.
9. Teman-teman Magister Manajemen Pendidikan Islam khususnya kelas MMPI A yang selalu memberikan semangat dan saling memberikan dukungan selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
10. Sahabat-sahabat saya, Artika Ayu, S.H., Ahmad Fawaid Hariry, S.S., yang telah banyak membantu dan membersamai penulis untuk menyusun tesis ini. Terima kasih atas bantuan dukungan moral, do'a, waktu, dan segala kebaikan yang diberikan kepada penulis sejak mulai mengerjakan proposal sampai tesis.

Semoga amal shalih yang telah mereka semua lakukan diberikan balasan yang berlipat ganda oleh Allah SWT. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam

bidang Manajemen Pendidikan Islam, serta menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan dalam mengembangkan program pembinaan berbasis lingkungan.

Malang, 24 Mei 2026

Penulis

M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa

ABSTRAK

M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa. 2026. Strategi Kepemimpinan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat). Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: 1) Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., 2) Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I.

Kata Kunci: Strategi Kepemimpinan, Good Governance, Era Digital

Perkembangan era digital menuntut lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren, untuk menerapkan tata kelola yang efektif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan. Pondok Pesantren FAHIMNA NW menunjukkan perkembangan kelembagaan yang cukup baik meskipun masih tergolong sebagai pesantren yang baru berkembang dan memiliki keterbatasan sumber daya. Keberhasilan perkembangan tersebut mendorong peneliti untuk mengkaji strategi kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, mengidentifikasi, dan menganalisis strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren FAHIMNA NW, yang meliputi aspek: 1) gaya kepemimpinan; 2) kompetensi pendukung dan penghambat; 3) supervisi ketua yayasan; 4) implikasi sosial ketua Yayasan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus pada ketua yayasan di pondok pesantren FAHIMNA NW. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara daring, dan dokumentasi. Observasi dilakukan sebagai bagian dari penjajakan lapangan dan pengenalan kondisi lembaga, sedangkan wawancara dilakukan secara daring melalui media komunikasi digital. Analisis data dengan cara mengembangkan dan menerapkan kode, mengidentifikasi tema, pola, hubungan, dan meringkas data. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital dilakukan melalui: (a) transparan, demokratis, dan profesional berbasis digital; (b) keteladanan dan pembinaan karakter; (c) motivasi dan penanaman semangat pengabdian. 2) Kompetensi pendukung dan penghambat dalam membangun good governance pada era digital mencakup: (a) Kompetensi manajerial dan kepemimpinan humanis; (b) Kompetensi teknologi dalam komunikasi dan pengelolaan; (c) hambatan kompetensi dan penguasaan teknologi; (d) hambatan sarana, dana, dan perbedaan skill SDM. 3) Supervisi ketua Yayasan dalam penerapan good governance pada era digital melalui: (a) supervise pembimbingan, monitoring, dan evaluasi; (b) supervise partisipatif dan humanis; (c) supervise pembinaan dan pengembangan. 4) Implikasi sosial ketua Yayasan dalam membangun good governance pada era digital meliputi: (a) peningkatan kualitas manajerial dan administrasi; (b) peningkatan prestasi dan kemampuan peserta didik; (c) terciptanya kenyamanan dan hubungan kerja yang harmonis

ABSTRACT

M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa. 2026. Leadership Strategies in Building Good Governance in the Digital Era (Case Study at Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat). Thesis, Master's Program in Islamic Education Management. Postgraduate Program at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisors: 1) Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., 2) Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I.

Keywords: Leadership Strategy, Good Governance, Digital Era

The digital era demands that educational institutions, including Islamic boarding schools, implement effective, transparent, and adaptive governance. FAHIMNA NW Islamic Boarding School has demonstrated quite good institutional development, despite being a relatively new Islamic boarding school with limited resources. This successful development prompted researchers to examine the leadership strategies of the foundation's chairman in establishing good governance in the digital era.

This research aims to describe, identify, and analyze leadership strategies in building good governance in the digital era at the FAHIMNA NW Islamic boarding school, which includes aspects: 1) leadership style; 2) supporting and inhibiting competencies; 3) supervision by the foundation chairman; 4) social implications of the foundation chairman.

This research uses a qualitative case study approach on the foundation chairman at the FAHIMNA NW Islamic boarding school. Data collection techniques were carried out through observation, interviews (with the head of the madrasah and the teachers), and documentation. Data analysis is conducted by developing and applying codes, identifying themes, patterns, and relationships, and summarizing the data. The validity of the data is tested through source triangulation, technique triangulation, and time triangulation.

The research results show that 1) The leadership style of the foundation's chairman in building good governance in the digital era is carried out through (a) transparency, democracy, and professionalism based on digital; (b) exemplary behavior and character building; (c) motivation and instilling a spirit of service. 2) Supporting and hindering competencies in building good governance in the digital era includes (a) managerial and humanistic leadership competencies; (b) technological competencies in communication and management; (c) barriers to technology competency and mastery; and (d) barriers in facilities, funding, and differences in human resource skills. 3) The supervision of the foundation's chairman in the implementation of good governance in the digital era is through (a) supervision of guidance, monitoring, and evaluation; (b) participatory and humanistic supervision; (c) supervision of coaching and development. 4) The social implications of the foundation chairman in building good governance in the digital era include (a) improvement in managerial and administrative quality; (b) enhancement of student achievement and abilities; and (c) creation of comfort and harmonious working relationships.

مستخلص البحث

محمد خليفة مجدد ساتريا ويباوا. 2026. استراتيجية القيادة في بناء الحوكمة الرشيدة في العصر الرقمي (دراسة حالة في معهد فيض الحكام نهضة الوطن (فهمنا) الإسلامية الشافعية لومبوك الغربية، نوسا تينجارا الغربية). رسالة ماجستير في إدارة التعليم الإسلامي، برنامج الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج. (المشرف: 1) الأستاذ الدكتور ح. أغوس ميمون، ماجستير في التربية، (2) الدكتور ح. علي ناصيث، ماجستير في العلوم، ماجستير في التربية الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية القيادة، الحوكمة الرشيدة، العصر الرقمي

يتطلب تطور العصر الرقمي من المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المعهد الإسلامية التقليدية، تطبيق حوكمة فعالة وشفافة ومتكيفة مع التغيرات. ويظهر معهد فهمنا نهضة الوطن الإسلامي التقليدي تطوراً مؤسسياً جيداً نسبياً، على الرغم من أنه لا يزال يصنف ضمن المعهد الناشئة والمحدودة الموارد. هذا النجاح في التطوير دفع الباحث إلى دراسة استراتيجية القيادة لرئيس المؤسسة في بناء الحوكمة الرشيدة في العصر الرقمي.

تهدف هذه البحث إلى وصف وتحديد وتحليل استراتيجيات القيادة في بناء الحوكمة الرشيدة في العصر الرقمي في معهد فهمنا الإسلامية الداخلية الشمالية الغربية، والتي تشمل الجوانب التالية: (1) أسلوب القيادة؛ (2) الكفاءات الداعمة والمعيقة؛ (3) إشراف رئيس المؤسسة؛ (4) الآثار الاجتماعية لرئيس المؤسسة. ويستخدم هذا البحث منهج دراسة الحالة النوعية مع مؤسس في معهد فهمنا الإسلامية الداخلية الشمالية الغربية. وتم جمع البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلات (إلى مؤسس و أساتذ ومعلمين)، والتوثيق. وشمل تحليل البيانات وضع وتطبيق رموز، وتحديد المواضيع والأنماط والعلاقات، وتلخيص البيانات. وتم التحقق من صحة البيانات من خلال التثليث المصدري، والتثليث التقني، والتثليث الزمني.

تُظهر نتائج البحث ما يلي: (1) يتم تنفيذ أسلوب قيادة رئيس المؤسسة في بناء حوكمة رشيدة في العصر الرقمي من خلال: (أ) الشفافية والديمقراطية والكفاءة المهنية القائمة على التكنولوجيا الرقمية؛ (ب) السلوك المثالي وبناء الشخصية؛ (ج) التحفيز وغرس روح الخدمة. (2) تشمل الكفاءات الداعمة والمعيقة في بناء حوكمة رشيدة في العصر الرقمي ما يلي: (أ) الكفاءة الإدارية والقيادة الإنسانية؛ (ب) الكفاءة التكنولوجية في التواصل والإدارة؛ (ج) معوقات الكفاءة وإتقان التكنولوجيا؛ (د) معوقات المرافق والتمويل والاختلافات في مهارات الموارد البشرية. (3) يشرف رئيس المؤسسة على تطبيق الحوكمة الرشيدة في العصر الرقمي من خلال: (أ) الإشراف على التوجيه والمتابعة والتقييم؛ (ب) الإشراف التشاركي والإنساني؛ (ج) الإشراف على التدريب والتطوير. (4) تشمل الآثار الاجتماعية لرئيس المؤسسة في بناء حوكمة رشيدة في العصر الرقمي ما يلي: (أ) تحسين الجودة الإدارية والتنظيمية؛ (ب) تحسين تحصيل الطلاب وقدراتهم. (ج) خلق بيئة عمل مريحة ومتناغمة.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	xi
ABSTRACT	xii
مستخلص البحث.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	19
A. Latar Belakang	19
B. Fokus Penelitian.....	26
C. Tujuan Penelitian	26
D. Manfaat Penelitian	27
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	28
F. Definisi Istilah.....	34
G. Sistematika Pembahasan	36
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	38
A. Strategi Kepemimpinan	38
1. Pengertian Strategi Kepemimpinan	38
2. Fungsi-Fungsi Strategi Kepemimpinan.....	42
B. <i>Good Governance</i>	45
1. Pengertian <i>Good Governance</i>	45
2. Manfaat <i>Good Governance</i>	46
C. Era Digital dan Transformasi Digital	48
1. Pengertian Era Digital	48
2. Dimensi Transformasi Digital	52

3. Peluang dan Tantangan Digitalisasi pada Pesantren.....	59
D. Kerangka Berpikir.....	62
BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	64
B. Kehadiran Peneliti.....	65
C. Lokasi dan Latar Penelitian.....	67
D. Data dan Sumber Data Penelitian	67
E. Teknik Pengumpulan Data	68
F. Jenis Analisis Data	70
G. Teknik Keabsahan Data	72
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	74
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	74
B. Paparan Data	78
C. TEMUAN PENELITIAN	119
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	127
A. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Fahimna NW.....	127
B. Kompetensi Pendukung dan Penghambat dalam Membangun Good Governance pada Era Digital.....	132
C. Supervisi Ketua Yayasan Dalam Penerapan Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Fahimna NW	138
D. Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital.....	142
BAB VI PENUTUPAN.....	147
A. Kesimpulan.....	147
B. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA.....	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Dimensi Teknologi dan Aktor.....	53
Gambar 2.2 6 Dimensi Teknologi Dalam Transformasi Digital.....	54
Gambar 3.1 Proses Analisis Data Penelitian Studi Kasus.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	32
Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan RA.....	76
Tabel 4.2 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI.....	76
Tabel 4.3 Data Peserta Didik RA.....	77
Tabel 4.4 Data Peserta Didik MI.....	77

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.3 Kerangka Berfikir.....	64
Bagan 5.1 Hasil Penelitian.....	146

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Platform digital memainkan peran penting hampir disemua lingkungan, terutama pada sektor pendidikan.² Pendidikan di era digital telah mengalami transformasi signifikan yang menimbulkan tantangan sekaligus peluang baru dalam pengaturan dan penyampaian proses belajar mengajar.³ Perubahan paradigma ini ditandai adanya integrasi teknologi informasi dan komunikasi yang mengarah kepada metode dan pendekatan pengajaran yang lebih inovatif dan responsif.⁴ Konsekuensi digitalisasi pendidikan mengakibatkan banyak memunculkan kebutuhan agar terus melakukan penelitian dan pengembangan dalam kurikulum dan materi ajar yang sesuai.⁵ Keadaan ini menuntut setiap institusi/lembaga pendidikan terutama para pimpinan dan para guru untuk melakukan inovasi dalam pendekatan menghadapi tantangan era digital dan memanfaatkan peluang untuk menyusun kurikulum yang lebih responsive dan fleksibel.⁶ Dalam perspektif Islam, tuntutan untuk beradaptasi dengan perubahan

² Haoyu Zhao, "Digital Platforms in Higher Education: Opportunities, Challenges, and Strategies," *Advances in Economics, Management and Political Sciences* 116, no. 1 (2024): 118–22, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/116/20242447>.

³ Rifqi Lutfiyah et al., "Menghadapi Dilema Etika Profesi Guru Di Era Digital," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 11 (2026), <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v11i2.47223>.

⁴ Sanita Wati and Nurhasannah Nurhasannah, "Penguatan Kompetensi Guru Dalam Menghadapi Era Digital," *Jurnal Review Pendidikan Dasar : Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian* 10, no. 2 (2024): 149–55, <https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n2.p149-155>.

⁵ Ach Chaidar Ghazy and Krisna Aditiya Wibowo, "Transformasi Pendidikan : Pengembangan Metodologi Dan Media Pembelajaran Di Era Digital," no. 76 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.61227/arji.v7i4.594>.

⁶ Zuriati, Siti Nasroh, and M. Sobry, "Inovasi Kebijakan Dan Program Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 1–14, <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35624>.

dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan sejalan dengan firman Allah dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:⁷

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

Ayat ini menunjukkan bahwa perubahan dan inovasi, termasuk dalam pendidikan, merupakan bagian dari sunnatullah yang harus direspons secara aktif oleh manusia. Situasi ini menjadikan para pimpinan lembaga harus berfikir strategi cerdas agar dapat menjaga keseimbangan antara penguasaan teknologi dan pengelolaan kurikulum yang tepat.

Kepemimpinan di era digital memiliki peran paling krusial dalam transformasi organisasi yang adaptif.⁸ Guo-min menyatakan kalau peran pimpinan bukan hanya sebatas memberi arahan kepada bawahan saja, tetapi juga kemampuan berinovasi secara interaksi, komunikasi, dan memimpin tim.⁹ Sedangkan Budiarti menekankan peran posisi ini baiknya mampu membangun budaya organisasi dengan tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi lebih kepada keberlanjutan dan inovasi. Proses ini memerlukan pemimpin yang tidak hanya faham teknologi, namun mampu mengartikulasikan visi dan misi

⁷ Kemenag Republik Indonesia, “Al-Qur’an Indonesia” (Aplikasi, n.d.).

⁸ Velnika Elmanisar et al., “Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Untuk Keberhasilan Di Era Disrupsi,” *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2239–46, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>.

⁹ He Guomin, “Leadership Development Strategies of Human Resources in Digital Era,” *Journal of Human Resource Development* 5, no. 6 (2023): 142–48, <https://doi.org/10.23977/jhrd.2023.050620>.

organisasi dalam konteks digital yang lebih luas.¹⁰ Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin di era digital adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Hal ini mencakup pemberdayaan karyawan melalui partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan keterampilan pada bidang yang relevan.¹¹ Selain itu, inovasi gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan kolaboratif menjadi sangat urgent untuk mendorong motivasi dan kinerja tim.¹² Dengan demikian, peran kepemimpinan di era ini harus berani berinovasi dan beralih dari cara tradisional menjadi serba digital, khususnya pimpinan dalam suatu lembaga pendidikan tradisional seperti Pondok Pesantren.

Pondok pesantren merupakan lembaga fundamental dalam lanskap pendidikan Indonesia, yang mewakili perpaduan unik antara pendidikan agama dan sekuler.¹³ Ponpes tidak hanya berfokus pada penekanan pembelajaran agama pada kehidupan bermasyarakat, tapi juga menyediakan lingkungan. Hal ini didukung oleh kehadiran kyai (pimpinan), ustadz (guru), santri (murid), masjid, dan pembelajaran kitab kuning. Pedagogi lembaga ini sering menerapkan pembelajaran berbasis layanan, yang mendorong siswa untuk terlibat aktif dalam pengabdian masyarakat sebagai bagian dari pengalaman

¹⁰ Sari Budiarti, "Systematic Literature Review Strategi Digital Leadership Pada Era Society 4.0," *Journal of Islamic Economics AD DIWAN* 2, no. 1 (2022): 19–28, <https://doi.org/10.51192/ad.v2i1.391>.

¹¹ Agus Suherman, Yudi Firmansyah, and Suherman Suherman, "Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dan Efisien Dalam Pendidikan Di Era 5.0," *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2066–73, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1079>.

¹² Tiara Willy Nabila et al., "Gaya Kepemimpinan Di Era Pandemi Covid-19," *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 7, no. 2 (2023): 177–84, <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i2.15866>.

¹³ Muthoifin and Surawan, "The Sustainability of Islamic Boarding Schools in the Era of Modernization and Globalization," *Ecotheology - Sustainability and Religions of the World*, 2023, 1–10, <https://doi.org/10.5772/intechopen.103912>.

pendidikan mereka, sehingga menanamkan nilai-nilai tanpa pamrih dan tanggung jawab sosial.¹⁴ Secara historis, pondok pesantren menjadi salah satu bentuk Lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dan telah berperan penting dalam menyebarkan ajaran Islam ke seluruh nusantara.¹⁵ Lembaga ini telah mengadaptasi ajaran dengan menggabungkan teks-teks agama tradisional dan kurikulum modern, sehingga menciptakan sistem pendidikan hibrida yang memenuhi beragam kebutuhan siswa (santri). Dalam beberapa tahun terakhir, peran pondok pesantren telah meluas hingga mencakup penanganan tantangan global modern, termasuk isu-isu lingkungan.¹⁶ Fenomena ini tidak terlepas dari strategi cerdas dan efektif para pimpinan pondok pesantren dalam mengelola lembaga-lembaga yang berada di dalamnya. Salah satu strategi kepemimpinan yang sedang banyak diterapkan adalah konsep *Good governance*.

Good governance merupakan konsep yang dipakai pemerintah dengan tujuan untuk membangun dan menerapkan prinsip profesional, transparansi, demokrasi, akuntabilitas, efisien, efektif, diterima oleh seluruh masyarakat, dengan kepuasan pelanggan sebagai prioritas dan mengedepankan masyarakat yang tidak mampu baik dari segi politik, dan ekonomi.¹⁷ Pemerintah yang baik

¹⁴ ST. Noer Farida Laila, Prim Masrokan Mutohar, and Anissatul Mufarokah, "Character-Based Prophetic Education in Pondok Pesantren Wali Songo Ponorogo Indonesia," *KnE Social Sciences* 2022 (2022): 86–97, <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11211>.

¹⁵ Muhammad Iqbal Ghifari Enhas, Alfian Nawaziru Zahara, and Basri Basri, "Sejarah, Transformasi, Dan Adaptasi Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman* 13, no. 3 (2023): 289–310, <https://doi.org/10.33367/ji.v13i3.4457>.

¹⁶ A. Nurkhin et al., "Green-Pesantren and Environmental Knowledge and Awareness: Case Study at Pondok Pesantren As Salafy Al Asror Semarang," *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 1248, no. 1 (2023), <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1248/1/012003>.

¹⁷ Abdullah and Syamsul Aimmah Burhanuddin, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance Di Sekolah," *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): 413–18, <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i1.4538>.

adalah yang dekat dengan masyarakat dan ketika melayani harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sedangkan pemerintah yang bersih ketika pemerintahan tersebut bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemerintah sendiri mempunyai kebijakan publik yang dijadikan instrumen untuk menjadi pemerintahan yang amanah. Maka dari itu pemerintah dituntut untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*. Salah satunya dalam menjalankan aktivitas pemerintahannya dituntut untuk selalu transparan dan diperlukan pertanggungjawaban yang tepat, jelas, nyata dihadapan publik.¹⁸ Konsep *good governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan sejatinya memiliki kesesuaian yang kuat dengan ajaran Islam. Bahkan, dalam praktiknya, Rasulullah SAW mencontohkan tata kelola pemerintahan dan organisasi yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dalam hadits lain, Rasulullah SAW bersabda:¹⁹

فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah kehancuran.” (HR. Shahih Bukhari)

Hadis ini memberikan peringatan bahwa kegagalan dalam menjaga amanah—termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan—akan berdampak pada kerusakan sistem secara keseluruhan. Meskipun konsep ini banyak dilakukan di pemerintahan, nyatanya konsep ini juga diterapkan di beberapa

¹⁸ Srihandayani Suprpto and Verawaty Harmain, “Penerapan Prinsip Good Governace Dalam Pelayanan Administrasi Bidang Bina Marga,” *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 2, no. 07 (2022): 985–94, <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i07.404>.

¹⁹ An-Nawawi, I. (2016). *Riyadhus Shalihin (Taman Orang-Orang Sholeh): Kitab Hadits Shahih*. Shahih.

pesantren, salah satunya yayasan di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat.

Abdullah dalam penelitiannya yang berjudul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance di Sekolah*” menyimpulkan bahwa sebagai kepala sekolah tentu mempunyai peran penting sebagai pemimpin yang mempunyai tugas untuk memengaruhi serta memotivasi seluruh warga sekolah. Maka dari itu, strategi yang diperlukan untuk membangun *good governance* di SMP Bhakti Pertiwi dilakukan dengan mengikuti prinsip-prinsip tata kelola yang baik sebagaimana yang sudah diterapkan oleh pemerintah, yaitu profesionalisme, transparansi, demokrasi, akuntabilitas, efisiensi, pelayanan prima, serta dapat diterima oleh seluruh masyarakat sekolah.²⁰

Pondok Pesantren Fahimna NW Kuripan merupakan pondok pesantren pertama berlabel Nahdlatul Wathan (NW) yang berlokasi di dusun Perengge Luah, desa Kuripan Utara, Kecamatan Kuripan, kabupaten Lombok Barat. Ponpes ini yang berhasil membangun sistem tata kelola pendidikan secara mandiri dalam waktu relatif singkat. Meski berlokasi jauh dari pusat kota dan memiliki keterbatasan akses sumber daya, pesantren ini mampu menunjukkan prestasi santri yang mampu bersaing di tingkat kabupaten, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang strategi kepemimpinan dan pola tata kelola yang diterapkan oleh ketua yayasan dalam mengembangkan lembaga tersebut.

²⁰ Abdullah and Burhanuddin, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance Di Sekolah.”

Selain itu, usia pesantren yang baru lima tahun sejak berdiri pada 2019 dengan izin resmi pada 2020 menunjukkan kematangan manajerial yang cepat, terbukti dari pertumbuhan jumlah santri hingga mencapai 270 orang. Hal ini diperkuat dengan program akademik dan religius yang inovatif, seperti santri kelas 2 MI sudah mampu menghafal Juz 30 dan program pagi Bahasa Arab dengan target hafalan 450 kosakata. Keberhasilan ini mengindikasikan adanya sistem tata kelola pendidikan yang efektif dan kepemimpinan yang visioner.

Pada hasil observasi awal, peneliti menemukan penerapan konsep transparansi dan akuntabilitas pada tata kelola pengelolaan keuangan yang konsisten dan tepat waktu, termasuk kebijakan kenaikan gaji tahunan guru berdasarkan peningkatan jumlah santri.²¹ Konsep yang diterapkan ketua yayasan ini menjadikan ponpes ini berpotensi menjadi salah satu ponpes muda yang akan mampu bersaing dengan ponpes yang lebih dahulu ada. Temuan awal ini menjadi alasan ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian di ponpes ini. Selain itu juga, penelitian ini memiliki potensi besar dalam mencapai keberhasilan, hal ini disebabkan karena akses yang mudah saat pemerolehan data dan informan yang tersedia dengan lengkap.

Dengan demikian, dari hasil paparan latar belakang tersebut, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis lebih jauh bagaimana yayasan ponpes FAHIMNA NW menerapkan prinsip *good governance* di lingkungan pesantren yang baru berkembang dan sedang beradaptasi dengan era digital melalui penelitian yang

²¹ Hasil observasi pada tanggal 13 Agustus 2025

berjudul Strategi Kepemimpinan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fahimna NW)

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW?
2. Kompetensi apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW?
3. Bagaimana supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW?
4. Apa saja implikasi sosial ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW
2. Untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW
3. Mendeskripsikan supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW
4. Menganalisis implikasi sosial ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat akademis dan menambah Khazanah keilmuan mahasiswa yang berkaitan dengan bidang Pendidikan, serta mengetahui lebih dalam mengenai strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance* pada era digital di lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pondok Pesantren Fahimna Nahdlatul Wathan

Dapat memberikan informasi serta gambaran nyata mengenai strategi kepemimpinan yang sudah berjalan serta efektivitasnya dalam membangun *good governance* pada era digital.

b. Bagi Ketua Yayasan dan Kepala Sekolah

Penelitian ini memberikan gambaran konkret mengenai praktik strategi kepemimpinan yang adaptif terhadap perkembangan digital, sehingga dapat menjadi referensi dalam pengambilan keputusan, pengelolaan SDM, serta inovasi tata kelola lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai *good governance*.

c. Bagi Tenaga Pendidik dan Pengelola Pesantren

Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya peran kolaborasi, profesionalisme, dan partisipasi dalam mendukung terciptanya tata kelola yang baik, sehingga dapat membantu

tenaga pendidik dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan pendidikan di pesantren.

d. Bagi Murid

Mendapatkan layanan pendidikan yang lebih berkualitas, lingkungan belajar yang transparan dan kondusif, serta peningkatan kompetensi digital dan karakter melalui penerapan *good governance*.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Memberikan wawasan dan pemahaman terkait strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance*. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi dan dasar bagi peneliti yang ingin mengkaji terkait strategi kepemimpinan atau pengembangan *good governance* dalam lembaga pendidikan di era digital.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Peneliti menemukan beberapa studi sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini dengan cara menelusuri berbagai literatur dan bahan referensi. Peneliti akan membahas beberapa temuan dari penelitian sebelumnya yang berasal dari tesis dan artikel jurnal yang relevan diantaranya:

1. Abdullah dan Syamsul Aimmah Burhanuddin, Jurnal Educatio Volume 9 No. 1, Universitas Nurul Jadid Tahun 2023 dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance di Sekolah”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1)

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka menciptakan Good Governance di SMP Bhakti Pertiwi dengan cara mengikuti langkah-langkah prinsip penerapan Good Governance yaitu menerapkan prinsip profesionalisme, transparansi, demokrasi, akuntabilitas, efesiensi, pelayanan prinsip prima dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Kepala sekolah sebagai pimpinan yang memiliki peran dan fungsi tertentu dalam mempengaruhi dan memotivasi masyarakat sekolah sangat mudah untuk menciptakan Good governance melalui beberapa strategi yang dapat dilakukan.²²

2. Imam Sibaweh, tesis, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon tahun 2021 dengan judul “Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Al-Biruni Cirebon 2017-2022 Dalam Memotivasi Pegawai Administrasi Untuk Membangun Good Governance.” Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sedangkan untuk analisis data dilakukan dengan reduksi data, display data dan verifikasi data. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua dalam memotivasi pegawai administrasi untuk membangun good governance di STID Al Biruni Cirebon dapat berjalan. Dari segi kepemimpinan, ketua STID Al-Biruni menyusun visi, misi, strategi untuk mencapai visi dan misi, dan rencana

²² Abdullah and Burhanuddin, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance Di Sekolah.”

strategi. Dari segi motivasi pegawai, ketua STID Al-Biruni menggunakan model pendekatan silaturahmi atau pendekatan personal dan keteladanan, model tersebut berhasil ketua terapkan sehingga seluruh pegawai administrasi STID Al-Biruni dapat tertata dengan baik, jam kerja yang teratur, bekerja dengan sepenuh hati, dan bekerja dengan merasa nyaman. Dari segi good governance, ketua berhasil mendorong para stake holder untuk membuat peraturan yang jelas tentang status dan kedudukan STID Al-Biruni, selain itu ketua berhasil membuat aturan main organisasi seperti susunan organisasi dan tata kerja, pedoman akademik, pedoman kemahasiswaan, pedoman kepegawaian, pedoman materil, dan pedoman keuangan. Dengan dibuatnya peraturan STID Al-Biruni yang jelas, maka bisa berjalan sesuai dengan koridor yang ditetapkan.²³

3. Enong Rostiawati, Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4 No 1, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten tahun 2020 dengan judul “Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance.” Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif jenis survey. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, interview, dokumentasi, dan kuesioner. Kuesioner diujicobakan untuk menguji validitas, reabilitas dan obyektifitas instrument, dengan teknik korelasi item total yang merupakan dasar dari korelasi Pearson. Dari hasil survey, diperoleh tujuh kelas interval dengan perolehan signifikansi

²³ Imam Sibaweh, “Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Al-Biruni Cirebon 2017-2022 Dalam Memotivasi Pegawai Administrasi Untuk Membangun Good Governance” (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, 2021), <https://repository.syekhnurjati.ac.id/9969/>.

tertinggi pada kelas 4 (32,50%) dan terendah pada kelas 7 (2,50%). Instrumen survey meliputi 4 aspek pelaksanaan, 1) pembimbingan, 2) pengawasan, 3) penilaian, dan 4) monitoring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sangat penting untuk dilakukan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas manajemen kepemimpinan.²⁴

4. Desy Wulandari dan Yayuk Fauziah, *Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan* Volume 7 No 2, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo tahun 2019 dengan judul “Kepala Sekolah Sebagai Leadership Dalam Menuju Good Governance Disiplin Guru Dan Karyawan.” Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif-kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Hasil penelitian menggambarkan bahwa usaha kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru dan karyawan telah dilaksanakan secara benar, efektif, efisien sehingga mampu meningkatkan kedisiplinan guru dan karyawannya.²⁵
5. Aloj Kamarasyid, *Jurnal Dakwah dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan* Vol 10 No 2, IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung tahun 2019 dengan judul “Peranan Kepemimpinan dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance di Instansi Pemerintahan Daerah.” Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan metode kajian pustaka (library research). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan

²⁴ Enong Rostiawati, “Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance,” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 04, no. 01 (2020): 59–69, <https://leaderia.iain-jember.ac.id/index.php/ldr/article/view/1/1>.

²⁵ Desy Wulandari and Yayuk Fauziah, “Kepala Sekolah Sebagai Leadership Dalam Menuju Good Governance Disiplin Guru Dan Karyawan,” *Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2019): 298–308, <https://doi.org/10.36088/palapa.v7i2.365>.

studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam penerapan tata kelola yang baik di organisasi pemerintah daerah. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, termasuk akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi, telah terbukti lebih berhasil dipromosikan oleh pemimpin yang memiliki kualitas-kualitas berikut: kecerdasan, kedewasaan, kejujuran, keterbukaan, dan kemampuan untuk menginspirasi pengikut serta membentuk ikatan sosial. Karena pemimpin yang efektif mampu menggerakkan dan mengarahkan aparatur untuk beroperasi secara optimal dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, mereka juga memiliki dampak dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan kinerja aparatur.²⁶

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk (Skripsi/Tesis/Artikel jurnal), Penerbit dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Abdullah, Syamsul Aimmah Burhanuddin, “ <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance di Sekolah</i> ”. Artikel Jurnal Educatio FKIP Universitas Majalengka (2023).	1. Penelitian ini membahas strategi kepemimpinan dan hubungannya dengan good governance. 2. Menggunakan metode kualitatif dengan jenis Studi Kasus	1. Fokus pada sekolah formal bukan pesantren 2. Tidak menyoroti era digital.	Penelitian ini secara khusus membahas tentang strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital dalam lingkungan pondok pesantren

²⁶ Aloj Kamarasyid, “Peranan Kepemimpinan Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance Di Instansi Pemerintahan Daerah,” *Mawa’izh: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan* 10, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.32923/maw.v10i2.738>.

2	Imam Sibaweh, “ <i>Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Al-Biruni Cirebon 2017-2022 Dalam Memotivasi Pegawai Administrasi Untuk Membangun Good Governance</i> ”. Tesis, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon (2021).	1. Penelitian ini membahas kepemimpinan dan penerapan good governance. 2. Menggunakan metode kualitatif	1. Berfokus pada motivasi pegawai administrasi di perguruan tinggi 2. Tidak mengkaji strategi digital.
3	Enong Rostiawati, “ <i>Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance</i> ”. Artikel Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (2020).	1. Penelitian ini membahas peran kepemimpinan dalam mewujudkan good governance.	1. Membahas manajemen kepemimpinan secara umum tanpa studi kasus khusus dan tanpa konteks era digital. 2. Menggunakan metode kuantitatif
4	Desy Wulandari, Yayuk Fauziah, “ <i>Kepala Sekolah Sebagai Leadership Dalam Menuju Good Governance Disiplin Guru Dan Karyawan</i> ”. Artikel PALAPA : Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan (2019).	1. Penelitian ini membahas kepemimpinan dalam mewujudkan good governance pada lingkungan pendidikan. 2. Menggunakan metode kualitatif	1. Fokus pada disiplin guru dan karyawan di sekolah 2. Tidak menyinggung strategi era digital maupun lingkungan pesantren.
5	Aloi Kamarasyid, “ <i>Peranan Kepemimpinan dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance di Instansi Pemerintahan Daerah</i> ”. Artikel Mawa'izh: Jurnal Dakwah dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan (2019).	1. Penelitian ini menyoroti peran kepemimpinan dalam penerapan prinsip good governance. 2. Menggunakan metode kualitatif	1. Obyek di pemerintahan daerah, bukan lembaga pendidikan 2. Tidak berkaitan dengan era digital maupun pesantren.

Berdasarkan hasil telaah analisis terhadap beberapa penelitian terdahulu, penelitian mengenai strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance* pada era digital di lingkungan pondok pesantren masih sangat minim diteliti. Beberapa penelitian sebelumnya cenderung hanya berfokus pada strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance* dalam instansi pemerintahan, bukan pada lembaga pendidikan. Selain itu, hasil telaah menunjukkan bahwa tidak terdapat plagiasi dengan penelitian terdahulu karena fokus, konteks, dan pendekatan penelitian ini berbeda dan memiliki kebaruan. Sementara itu, penelitian ini memiliki fokus analisis yang terletak pada pembangunan *good governance* dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi sebagai tambahan pengetahuan baru dalam pengembangan kajian mengenai kepentingan dalam membangun *good governance* di lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren.

F. Definisi Istilah

Adapun beberapa istilah yang peneliti gunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa istilah, diantaranya:

1. Strategi Kepemimpinan

Strategi adalah langkah-langkah atau rencana yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien, yang dalam penelitian ini difokuskan pada upaya membangun *good governance* di Pondok Pesantren Fahimna Nahdlatul Wathan pada era digital. Sementara itu, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan

individu agar bersedia mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang dalam konteks penelitian ini merujuk pada peran ketua yayasan dalam membangun *good governance* di lingkungan pondok pesantren.

2. *Good Governance*

Istilah *good governance* dalam *bahasa Indonesia* berarti “tata kelola yang baik”. *Good governance* menjadi konsep utama yang dilahirkan tuntutan untuk menghadirkan sistem pengelolaan organisasi bahkan pemerintahan yang lebih baik, tertata, dan berjalan secara efektif. *Good governance* dalam penelitian ini adalah tata kelola pondok pesantren yang dijalankan oleh ketua yayasan.

3. Era Digital

Istilah “era digital” menggambarkan masa di mana teknologi digital, seperti internet, AI, sistem informasi, dan media digital, menjadi sangat penting dalam berbagai kondisi kehidupan, termasuk komunikasi, pekerjaan, pendidikan, serta layanan publik. Berkat teknologi digital, pemrosesan informasi menjadi lebih cepat, terintegrasi, dan efisien di era ini.

4. Pondok Pesantren (Ponpes)

Pondok pesantren merupakan istilah bagi lembaga pendidikan islam tradisional tempat para santri belajar dan tinggal, layaknya sekolah pada umumnya hanya saja pondok pesantren lembaga pendidikan yang lebih berfokus pada nilai-nilai agama islam yang dibimbing langsung oleh kiyai.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian tesis berfungsi sebagai kerangka umum untuk menjelaskan isi tesis secara terstruktur. Adapun sistematika pembahasan pada tesis ini terdiri dari 6 (enam) bab, dengan rincian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, memuat tentang pola dasar penulisan yang meliputi latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu dan orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Pustaka, menguraikan kajian teori sebagai acuan teoritik peneliti dalam melakukan penelitian dan kerangka penelitian tentang strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital.

Bab III Metode Penelitian, membahas terkait metode penelitian yang meliputi pendekatan, jenis, kehadiran peneliti, latar penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan, teknik analisis, dan teknik keabsahan data penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian, menguraikan paparan data dari hasil penelitian di lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Bagian tampilan data berisi uraian deskriptif terkait variabel penelitian yang disajikan secara rinci agar pembaca dapat dengan mudah memahami intisari penelitian.

Bab V Pembahasan, membahas data yang memuat tentang jawaban dari masalah fokus penelitian dan sekaligus menafsirkan temuan penelitian dengan analisis data agar hasil penelitian bersifat objektif.

Bab VI Penutup, memuat kesimpulan dari seluruh rangkaian penelitian dengan memparkan hasil penelitian secara ringkas dan memuat saran dari peneliti terhadap pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Kepemimpinan

1. Pengertian Strategi Kepemimpinan

Istilah strategi berasal dari Bahasa Yunani *strategos*, yang berarti jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah dapat dipahami sebagai “seni seorang jenderal”. Strategi juga termasuk rencana atau pendekatan menyeluruh yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan mempertimbangkan kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal. Strategi berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan, penentuan langkah-langkah prioritas, serta penetapan arah tindakan agar suatu organisasi, kelompok, atau individu dapat mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.²⁷ Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mewujudkan tujuan organisasi yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, rencana tindakan yang akan dilakukan, serta penentuan prioritas dalam penggunaan sumber daya.²⁸ Sedangkan menurut Griffin strategi merupakan rencana komprehensif untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi.²⁹ Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana komprehensif yang disusun

²⁷ Dian Jani Prasinta, Jarkawi, and Emanuel B.S Kase, *Strategi Kepemimpinan*, ed. Eko Suncaka, Cetakan I (Yogyakarta: CV. Tripe Konsultan, 2023), 26, <https://id.scribd.com/document/737264820/Buku-Strategi-Kepemimpinan-Isi-Lengkap>.

²⁸ Ika Susanti, “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Kerja Sama Dan Humas Dengan Metode SWOT Dan QSPM Di Kawasan CSC-BG LIPI,” *Jurnal Wacana Kinerja* 25, no. 2 (2022): 223, <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i2.746>.

²⁹ Prasinta, Jarkawi, and Kase, *Strategi Kepemimpinan*, 27.

untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif, dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, serta berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan, penetapan prioritas tindakan, dan arah langkah jangka panjang agar hasil yang diinginkan dapat tercapai secara optimal.

Kata dasar kepemimpinan adalah ‘pimpin’ yang bermakna ‘tuntun’ atau ‘bimbing’. Jika diberi awalan me-, maka menjadi kata kerja ‘memimpin’ yang bermakna ‘membimbing’ atau ‘menuntun’. Jika diberi awali pe-, maka menjadi kata benda ‘pemimpin’ yaitu ‘orang yang membimbing atau menuntun’.³⁰ Karya Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno dalam, 2018 disebutkan ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli antara lain:³¹

- a. Kepemimpinan merupakan proses yang bisa mempengaruhi aktifitas suatu organisasi yang diatur untuk mencapai tujuan Bersama (Rauch & Behling)
- b. Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar orang lain bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry)

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan

³⁰ Edhy Susatya, *Kepemimpinan Pendidikan*, ed. Farid Setiawan, Cetakan I (Yogyakarta: UAD PRESS, 2023), 30, [https://eprints.uad.ac.id/40203/1/buku kepemimpinan pendidikan.pdf](https://eprints.uad.ac.id/40203/1/buku%20kepemimpinan%20pendidikan.pdf).

³¹ Sobry Sutikno, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan*, ed. Prosmala Hadisaputr, Mei 2018 (Mataram: Holistica Lombok, 2018), 9–10, <https://repository.uinmataram.ac.id/290/4/Text.pdf>.

menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi dituntun untuk mempengaruhi orang-orang yang ada di organisasi tersebut, dengan tujuan agar orang-orang tersebut mau berbuat sesuai harapan ataupun arahan dari orang yang memimpinnya. Selaras dengan pendapat Bernard M. Bass (1985) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members”*.³²

Kepemimpinan merupakan sebuah pilihan yang muncul dari proses pembentukan diri dan perubahan karakter seseorang.³³ Konteks kepemimpinan tidak selalu berkaitan dengan organisasi tertentu, dan tidak hanya dimiliki oleh individu yang memegang jabatan seperti kepala atau manajer. Setiap orang berhak menerapkan kepemimpinan dalam berbagai situasi dan setiap tingkatan dalam organisasi. Artinya, mulai dari struktur pimpinan tertinggi hingga pemimpin unit paling bawah diharapkan mampu memberikan pengaruh kepada orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepemimpinan menuntut perubahan batin dan perkembangan pribadi. Kepemimpinan sejati berawal dari dalam diri, lalu terwujud dalam tindakan untuk melayani mereka yang dipimpin.³⁴

³² Roni Harsoyo, “Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam,” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62.

³³ Husen Waedoloh, Hieronymus Purwanta, and Suryo Ediyono, “Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif,” *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 144–52, <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.

³⁴ Yayuk Hidayah and Yusuf Faisal Ali, “Memahami Manajemen Pendidikan Dan Kepemimpinan Pada Mahasiswa Melalui Pembelajaran Kontekstual,” *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik* 5, no. 2 (2020): 40–49, <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/view/2244/1556>.

Strategi kepemimpinan adalah rencana atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi atau tim dengan memanfaatkan kepemimpinan yang efektif. Di dalamnya termasuk cara pemimpin membimbing, memberikan dorongan, serta mempengaruhi anggota tim atau organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Bernard M. Bass kepemimpinan transformasional terdiri atas beberapa dimensi utama yang saling berkaitan, pertama, *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya. Kedua, *inspirational motivation*, yakni kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi pengikut sehingga tumbuh semangat, antusiasme, dan optimisme dalam mencapai tujuan bersama. Ketiga, *intellectual stimulation*, yang menekankan pada upaya pemimpin dalam mendorong pengikut untuk berpikir inovatif dan kreatif serta mampu melihat permasalahan dari perspektif baru. Keempat, *individualized consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu pengikut melalui peran sebagai pelatih atau mentor guna mengembangkan potensi mereka secara optimal.³⁵ Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikut melalui keteladanan, inspirasi, dorongan intelektual, serta perhatian terhadap individu guna mencapai tujuan bersama secara optimal.

³⁵ Moh. Vito Miftahul Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional" 11, no. 2 (2024): 145–58.

2. Fungsi-Fungsi Strategi Kepemimpinan

Peran strategi mempunyai peran yang penting baik dalam bidang bisnis, politik, militer bahkan kehidupan sehari-hari. Fungsi strategi bisa berbeda-beda tergantung pada konteks dan tujuan yang ingin dicapai. Strategi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi maupun individu, karena berfungsi sebagai arah dalam mengelola sumber daya dan upaya secara efektif dan efisien.³⁶ Melalui strategi, organisasi dapat menetapkan prioritas tindakan di tengah keterbatasan sumber daya, sehingga setiap langkah yang diambil menjadi lebih terfokus dan terarah. Selain itu, strategi juga berperan dalam mempermudah proses pengambilan keputusan agar tetap selaras dengan visi dan tujuan yang telah ditetapkan.³⁷ Dalam menghadapi dinamika lingkungan, strategi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan secara lebih sistematis. Lebih lanjut, strategi membantu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia guna mencapai hasil yang maksimal, sekaligus mendorong terciptanya keunggulan kompetitif melalui perencanaan langkah-langkah yang bernilai tambah. Pada akhirnya, strategi juga berfungsi dalam menciptakan koordinasi dan sinergi antar elemen organisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara lebih optimal.

³⁶ Prasinta, Jarkawi, and Kase, *Strategi Kepemimpinan*, 33–35.

³⁷ Ade Rosad Pitriani, Saipul Annur, "PERAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM Mendukung Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 11 (2026), <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/43156/23681>.

Enam-M merupakan singkatan dari mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, dan membimbing dan itu semua adalah tugas pokok dari seorang pemimpin.³⁸ Sebuah organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok diharuskan untuk mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini bisa berjalan baik jika pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik. Berikut adalah fungsi kepemimpinan:³⁹

a. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan secara menyeluruh bagi organisasi, kelompok ataupun bagi dirinya sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan.

b. Fungsi Penetapan Visi

Pemimpin harus memiliki visi ke depan agar selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Maka dari itu, seorang pemimpin harus peka terhadap situasi internal dan eksternal organisasi tujuannya untuk mendeteksi masalah yang muncul, baik kecil, besar, maupun mendesak.

c. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik kepada anggotanya, baik dalam kata-kata maupun tingkah laku, dengan tujuan untuk menciptakan dan mengembangkan loyalitas

³⁸ Ismail H.A et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi & Syariah* 6, no. 1 (2023): 64–75, <https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1405>.

³⁹ Prasinta, Jarkawi, and Kase, *Strategi Kepemimpinan*, 11–18.

di antara anggota maupun pemimpin mulai dari tingkat rendah dan tingkat menengah.

d. Fungsi Pengawasan

Seorang pemimpin harus tetap aktif melakukan pengawasan, dengan adanya pengawasan maka adanya masalah-masalah dapat segera teratasi.

e. Fungsi Pengambil Keputusan

Pemimpin sebagai posisi paling tinggi di sebuah organisasi tentu harus mengambil sebuah keputusan, walaupun terkadang ketika pengambilan keputusan tidak selalu mudah untuk dilakukan, namun di sanalah peran seorang pemimpin yang harus berani mengambil sebuah Keputusan demi keberlanjutannya program sebuah organisasi.

f. Fungsi Memberi Motivasi

Sebagai seorang pemimpin tentu perlu juga memberi perhatian, semangat, dan memotivasi anggotanya untuk bekerja lebih giat dan berprestasi terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian teori, strategi memiliki peran penting dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya, penentuan prioritas, pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman tindakan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan membangun sinergi antar elemen

organisasi, sehingga menjadi landasan penting bagi efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks. Dalam perspektif kepemimpinan, seorang pemimpin memegang tanggung jawab utama untuk menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota organisasi melalui fungsi-fungsi inti seperti perencanaan, penetapan visi, pengembangan loyalitas, pengawasan, pengambilan keputusan, dan pemberian motivasi. Fungsi-fungsi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai strategis dengan praktik manajerial yang responsif terhadap kebutuhan organisasi.

B. Good Governance

1. Pengertian Good Governance

Istilah *Good Governance*, berasal dari bahasa Inggris yang berarti tata kelola pemerintahan yang baik. Istilah ini digunakan pertama kali oleh Widrow Wilson Presiden Amerika Serikat ke 27, sekitar 125 tahun yang lalu, yang mengatakan bahwa pemerintah harus dijalankan berdasarkan tata kelola yang baik.⁴⁰ Menurut Sadjijono *good governance* mempunyai makna sebagai aktivitas suatu lembaga pemerintah yang diselenggarakan atas dasar kepentingan rakyat dan norma yang ada untuk mencapai apa yang dicita-

⁴⁰ Wijaya, Emiliana Sri Pudjiarti, and Aris Toening Winarni, *Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik*, Cetakan I (Demak: Penerbit Pustaka Magister, 2018), 2, https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/39127%0Ahttps://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/4755978/Julius+Ojebode%27s+Thesis.pdf%0Ausir.salford.ac.uk/29369/1/Angela_Darvill_thesis_esubmission.pdf%0Ahttps://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/ha.

citakan negara.⁴¹ *Good governance* dalam lembaga pemerintahan bertujuan untuk membangun dan menerapkan prinsip yang professional, transparansi, demokrasi, akuntabilitas, efisien, melakukan pelayanan dengan memprioritaskan kepuasan pelanggan, efektif, dan diterima dengan memprioritaskan masyarakat yang tidak mampu baik dalam segi politik dan ekonomi.⁴² *Good governance* mempunyai beberapa prinsip utama untuk dipenuhi dengan tujuan menilai kualitas tata kelola suatu organisasi atau pemerintahan. Beberapa prinsip *good governance* yang secara umum terdiri dari partisipasi, keterbukaan, akuntabilitas, responsive, konsesus, kesetaraan, dan efektifitas.⁴³ Prinsip-prinsip *good governance* di atas bisa membantu memastikan bahwa organisasi atau pemerintahan beroperasi secara efektif, transparan, dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Prinsip-prinsip ini diterapkan pada skala global, nasional, dan lokal dan telah menjadi fokus utama banyak negara dalam melakukan reformasi pemerintahan dan pengembangan demokrasi.⁴⁴

2. Manfaat *Good Governance*

Secara menyeluruh, penerapan *good governance* menciptakan kondisi yang mendukung terselenggaranya layanan publik yang bermutu, terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, efisien, melibatkan masyarakat, serta

⁴¹ Manotar Tampubolon, Nelson Simajuntak, and Fernando Silalahi, *Birokrasi & Good Governance*, ed. Diana Purnama, Cetakan I (Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2023), <http://repository.uki.ac.id/11661/>. 25

⁴² Abdullah and Burhanuddin, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance Di Sekolah."

⁴³ Tampubolon, Simajuntak, and Silalahi, *Birokrasi & Good Governance*. 27-28

⁴⁴ Tampubolon, Simajuntak, and Silalahi, 28.

mendorong inovasi.⁴⁵ Dengan menerapkan prinsip-prinsip good governance, pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Adapun sejumlah manfaat utama good governance dalam pelayanan publik antara lain sebagai berikut.⁴⁶

- a. Dapat mendorong transparansi pada pengelolaan pelayanan publik.

Dengan adanya transparansi, dalam proses pengambilan Keputusan, alokasi sumber daya, dan pelaksanaan program dapat dilihat dan dipahami oleh publik. Hal ini dapat menciptakan kepercayaan dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah.

- b. Dapat menciptakan akuntabilitas dalam penyediaan pelayanan publik.

Pemerintah yang akuntabel akan mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusannya. Artinya, jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap standar pelayanan, pemerintah bisa diadili dan harus bertanggung jawab atas tindakannya.

- c. Pengelolaan pelayanan publik dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.

Pengambilan keputusan yang baik, pengelolaan sumber daya yang efisien, dan pelaksanaan program yang efektif, dapat

⁴⁵ Kamarasyid, "Peranan Kepemimpinan Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance Di Instansi Pemerintahan Daerah."

⁴⁶ Tampubolon, Simajuntak, and Silalahi, *Birokrasi & Good Governance*, 56–57.

memastikan pelayanan publik diberikan dengan biaya yang wajar dan mencapai hasil yang diinginkan.

- d. Good governance dapat mendorong partisipasi publik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pelayanan publik.

Dengan melibatkan publik secara aktif dapat membantu untuk memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi Masyarakat dipenuhi dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan program pelayanan.

- e. Dapat memperkuat penegakan hukum dalam penyediaan pelayanan publik.

Adanya penegakan hukum yang kuat, Masyarakat bisa memperoleh perlindungan dan keadilan yang diperlukan.

- f. Dapat mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan publik.

Adanya sistem yang responsif dan terbuka terhadap masukan publik memungkinkan pemerintah mengidentifikasi kelemahan, mengevaluasi kinerja, dan terus meningkatkan kualitas pelayanan.

C. Era Digital dan Transformasi Digital

1. Pengertian Era Digital

Revolusi Industri Keempat, Industri 4.0 Jerman, dan pertumbuhan ekonomi digital dapat digunakan untuk memetakan asal-usul dan perkembangan istilah “transformasi digital”, atau awal mula era digital.

Industri 4.0 adalah bagian dari kebijakan Teknologi Tinggi Jerman 2020, yang disahkan pada November 2011 sebagai sebagai sebuah strategi informasi dan komunikasi.⁴⁷ Tujuannya adalah untuk mencapai inovasi di industri manufaktur, yang mencakup pengembangan teknologi tertentu serta perubahan paradigma dalam industri manufaktur.⁴⁸ Sehingga era digital bermula dari kebijakan evolusi pengembangan teknologi bidang manufaktur Jerman.

Sejak diberlakukanya kebijakan ini di tahun 2013, banyak riset mulai bertransformasi kearah digital, yang dipelopori oleh asosiasi industri-industri besar Jerman seperti BITKOM, ZVEI, dan VDMA. Kemudian, di tahun 2015, transformasi digital ini semakin berkembang hingga mulai menarik minat pihak pemerintah yaitu Kementerian Ekonomi dan Kementerian Pendidikan dan penelitian Jerman.⁴⁹ Selanjutnya konsep ini, berkembang lagi dan mulai dibahas di forum ekonomi dunia yang ke 46 dengan tema “*Mastering the Fourth Industrial Revolution*”, yang menandakan bahwa transformasi digital mengambil peran sebagai kunci untuk memasuki revolusi industry 4.0.⁵⁰

Selanjutnya, luaran dari forum ekonomi dunia tersebut, membawa transformasi digital mengalami beberapa dikotomi yang berhubungan dengan

⁴⁷ Seunghyun Kim, Byungchul Choi, and Yong Kyu Lew, “Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation,” *Sustainability*, 2021, <https://doi.org/10.3390/su13168909>.

⁴⁸ Samuel Greef and Wolfgang Schroeder, “How Does Industry 4 . 0 Affect the Relationship between Centre and Periphery ? The Case of Manufacturing Industry in Germany,” *European Planning Studies*, 2021, <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1963051>.

⁴⁹ Dieter Schweer and Jan Christian Sahl, “The Digital Transformation of Industry – The Benefit for Germany,” 2025, 23–31, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0>.

⁵⁰ Kim, Choi, and Lew, “Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation.”

definisi dari era digital. Konsep dikotomi ini sebenarnya sudah dibahas sejak tahun 1994 dan dikembangkan menjadi sebuah istilah yang disebut “Digitisasi” pada tahun 1960, kemudian hal ini berkembang lagi menjadi “Digitalisasi” di tahun 1990, dan berkembang hingga dikenal dengan sebutan “Transformasi Digital” mulai tahun 2010.⁵¹ Konsep digitisasi dikenal dalam dunia ekonomi sebagai sebuah proses yang mengalihkan informasi analog/cetak menjadi digital, sekaligus juga mencakup transaksi offline menjadi online.⁵² Namun, hal ini tidak bersifat meningkatkan proses atau mengakselerasi model bisnis baru, melainkan hanya sebatas mengubah data yang bersifat cetak menjadi bisa diakses secara online.

Konsep Digitalisasi merujuk pada sebuah pemahaman dimana banyak aktivitas bisnis seperti perencanaan, produksi, dan distribusi barang dan jasa, diubah dari offline menjadi digital. Proses digitalisasi ini merupakan sebuah kegiatan yang mengkonversi suatu proses yang terjadi secara real-time atau tatap muka menjadi banyak segmen dalam dunia virtual.⁵³ Digitalisasi sebagai sebuah produk berarti mengubah produk fisik menjadi bentuk digital yang dapat dijual maupun dibeli secara online melalui ruang virtual,

⁵¹ Solmaz Filiz et al., “Digital Transformation as a Multi-Phase Process : A Longitudinal Study of Corporate Strategy and Business Unit Adaptation,” *Journal of Business Research* 202, no. February 2024 (2026): 115796, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115796>.

⁵² Kamila Tratkowska, “Digital Transformation : Theoretical Backgrounds of Digital Change,” *Sciendo* 24, no. 4 (2019), <https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>.

⁵³ Maryanne M Gobble, “Digital Strategy and Digital Transformation Digital Strategy and Digital Transformation,” *Research-Technology Management* 0, no. 0 (2018): 0–1, <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>.

sedangkan digitalisasi sebagai sebuah jasa, mengacu pada pengadaan layanan jasa dalam ruang virtual yang sebelumnya ditawarkan secara fisik.⁵⁴

Perubahan secara real-time antara pembeli dan penjual dalam suatu pasar ke sebuah website yang bisa diakses oleh banyak orang di toko online dapat diartikan sebagai proses digitalisasi, sementara itu digitalisasi produk bisa dilihat pada kasus perubahan CD dan peta yang semula fisik menjadi produk digital berupa file musik dan navigasi otomatis, sedangkan contoh digitalisasi jasa dapat ditemukan dalam dunia virtual berupa jasa servis, konsultasi, dan pendidikan.⁵⁵

Pada konsep yang ketiga yaitu konsep transformasi digital cenderung berbeda sudut pandang dengan konsep-konsep sebelumnya. Secara makna, transformasi digital merujuk pada perubahan total dalam keseluruhan sistem ekonomi dan perilaku Masyarakat.⁵⁶ Pada level Perusahaan, transformasi digital berarti perubahan signifikan yang berkelanjutan pada keseluruhan model bisnis dan ladang bisnis. Sebagai contoh, Perusahaan besar seperti Apple merubah semua sistem bisnisnya menjadi berbasis digital, dan Perusahaan besar Amerika seperti Amazon membuat perusahaannya memiliki layanan pemesanan online ke offline.

Dengan kata lain, pada ketiga konsep diatas, digitisasi fokus kepada perubahan informasi atau data, digitalisasi fokus kepada proses, produk, dan

⁵⁴ Verhoef et al., "Digital Transformation," *Journal of Business Research* 122 (2025): 889–901, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

⁵⁵ Kim, Choi, and Lew, "Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation."

⁵⁶ Andrei Zegrean et al., "The Role of Digital Transformation in Shaping Labor Productivity across EU Member States," *Sciend*, 2025, 1–12, <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0376>.

jasa, dan transformasi digital fokus pada keseluruhan sektor, seperti produk atau layanan jasa, model bisnis, cara bekerja, proses produksi, proses bisnis, strategi perusahaan, budaya organisasi dan kepemimpinan. Dalam konteks aktivitas bisnis, transformasi digital dapat diartikan sebagai suatu istilah yang tidak hanya mengintegrasikan input atau output dan proses digitalisasi, tapi juga berarti mengintegrasikan strategi dan perencanaan model bisnis baru melalui digitalisasi terhadap keseluruhan siklus aktifitas bisnis.⁵⁷ Sehingga dapat dipahami bahwa era digital merupakan zaman dimana segala sesuatu yang bersifat fisik telah berubah menjadi virtual.

2. Dimensi Transformasi Digital

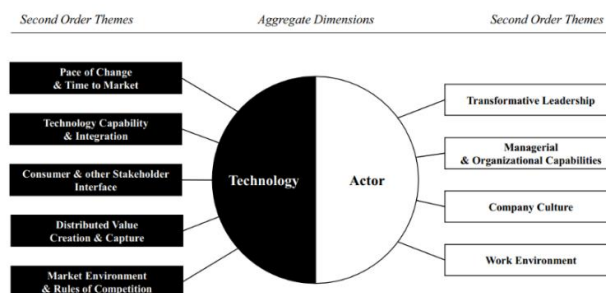
Seperti yang telah kita ketahui bahwa dalam penelitian ini, transformasi digital dipahami sebagai sebagai suatu istilah yang tidak hanya mengintegrasikan input atau output dan proses digitalisasi, tapi juga berarti mengintegrasikan strategi dan perencanaan model bisnis baru melalui digitalisasi terhadap keseluruhan siklus aktifitas bisnis. Dimensi dalam transformasi digital berarti adanya aspek-aspek tertentu yang berfungsi sebagai kerangka konseptual ideal dalam perubahan digital yang dapat difungsikan sebagai sebuah standar untuk memahami, menganalisis, dan mengukur kegagalan atau keberhasilan yang terjadi pada proses transformasi

⁵⁷ Zhonghao Lei and Dongmei Wang, "Digital Transformation and Total Factor Productivity : Empirical Evidence from China," *PLOS ONE*, 2023, 1–18, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292972>.

digital pada keseluruhan siklus aktifitas bisnis.⁵⁸ Sehingga dapat dipahami bahwa proses transformasi digital dapat diukur dan diketahui sejauh mana dampak perubahannya menggunakan kerangka konseptual dimensi.

Kerangka konseptual suatu dimensi dalam perubahan digital hanya ada 2, yang condong kearah teknologi dan yang condong kearah aktor.⁵⁹ Kerangka konseptual yang condong kearah teknologi memiliki beberapa aspek yang harus mempertimbangkan hilirisasi ke konsumen, kemampuan teknologi, dan antarmuka (*user interface*), *interface* dan pemangku kepentingan, kebijakan pemerintah, pangsa pasar, dan kecepatan rantai distribusi.⁶⁰

Untuk aktor, transformasi digital memerlukan kepemimpinan transformatif, kemampuan manajerial yang baik, kultur perusahaan yang mendukung, dan lingkungan kerja yang baik.⁶¹



Gambar 2.1 Dimensi Teknologi dan Aktor

⁵⁸ Arzu Aras and Gülçin Büyüközkan, "Digital Transformation Journey Guidance : A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review," *Systems*, 2023, 1–31, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/systems11040213>.

⁵⁹ Swen Nadkarni and Reinhard Prügl, "Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research," *Management Review Quarterly* 71, no. 2 (2020): 233–341, <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.

⁶⁰ Achmad Solechan, Toni Wijanarko, and A P Budi, "Transformasi Digital Pada UMKM Dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar," *Jurnal Informatika Upgris* 9, no. 1 (2023): 15–20.

⁶¹ Markus Warg, "Shaping Digital Transformation Beyond Circularity," *The Human Side of Service Engineering* 182 (2025): 114–23, <https://doi.org/https://doi.org/10.54941/ahfe1006412>.

Pendapat ahli lain mengatakan bahwa, kerangka konseptual dari dimensi transformasi digital dibagi menjadi 6 aspek yaitu, model bisnis, bisnis digital, teknologi-teknologi, keberlanjutan, sumber daya manusia, dan program kota pintar, yang masing-masing memiliki sub pembagiannya lagi yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.⁶²

Dimensions	Categories
A. BUSINESS MODELS	Business Process Innovation Business Strategy
B. DIGITAL BUSINESS	Digital Culture, Literacy and Skills Digital Economy Innovation and Socio-technical Shared Values
C. TECHNOLOGIES	Technology and Innovation Management Artificial Intelligence Big Data Internet of Things Industry 4.0
D. SUSTAINABILITY	Sustainable Business Sustainable Competitive Advantage Sustainable Development Sustainable Innovation
E. HUMAN RESOURCES	Employee Experience Career Dynamics
F. SMART CITIES	Sustainable Smart Manufacturing Digital Manufacturing

Gambar 2.2
6 Dimensi Teknologi Dalam Transformasi Digital

Dimensi dalam transformasi digital mencakup 3 aspek, yaitu kondisi kontekstual, mekanisme inovasi dan integrasi, dan outcome.

⁶²João Reis and Nuno Melão, "Digital Transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research," *Journal Pre-Proof*, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>.

a. Kondisi kontekstual

Transformasi digital muncul dan berkembang karena adanya berbagai kondisi kontekstual yang memicu dan membentuk proses perubahan tersebut. Pada tingkat material, kemunculan dan penyebaran teknologi digital khususnya teknologi SMACIT seperti media sosial, perangkat mobile, analytics, cloud computing, dan Internet of Things menjadi pendorong utama transformasi.⁶³ Teknologi-teknologi ini memiliki sifat digital unik seperti kemampuan untuk diprogram ulang, homogenisasi data, dan sifat saling terhubung yang membuatnya berkembang secara cepat dan massif, selain itu, meningkatnya ketersediaan data membuat kemampuan seperti machine learning dan data analytics menjadi semakin penting bagi organisasi.⁶⁴ Ketika teknologi digital masuk ke dalam organisasi, ia akan berinteraksi dengan faktor internal berupa karakteristik organisasi, seperti strategi, sejarah organisasi, sumber daya, proses, nilai, dan budaya.⁶⁵ Kesadaran dan sikap manajemen puncak (TMT) terhadap teknologi dan perubahan juga berperan besar dalam mendorong dimulainya transformasi

⁶³ Teodora Ivanović and Mirjana Maric, “Application of Modern Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in the Era of Digital Transformation,” *Strategic Mnnagement* 26, no. 4 (2021): 28–36, <https://doi.org/10.5937/StraMan2104028I>.

⁶⁴ Nils Urbach et al., “The Impact of Digitalization on the IT Department,” *Springer* 61, no. 1 (2019): 123–31, <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0570-0>.

⁶⁵ Xiaoyan Teng, Zhong Wu, and Feng Yang, “Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs,” *Sustainability*, 2022, 1–17, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14106012> Academic.

digital.⁶⁶ Semua elemen ini tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal, seperti regulasi dan infrastruktur negara, dinamika industri, serta preferensi dan ekspektasi konsumen yang semakin digital.

b. Mekanisme Inovasi dan Integrasi

Dalam menjalankan transformasi digital, organisasi memanfaatkan dua mekanisme utama, yaitu inovasi dan integrasi. Mekanisme inovasi mencakup pengembangan hal-hal baru, baik pada tingkat strategis maupun operasional.⁶⁷ Secara strategis, organisasi merumuskan digital business strategy yang menggabungkan orientasi bisnis dan teknologi, melampaui batas tradisional organisasi, dan memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan Keputusan.⁶⁸ Manajemen puncak juga berperan penting dalam mempercepat transformasi melalui pembangunan pola pikir digital dan upaya menarik talenta baru.⁶⁹ Pada tingkat operasional, organisasi mengembangkan kapabilitas digital seperti online informational capabilities,

⁶⁶ Abdel-aziz Ahmad Sharabati et al., “The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs : An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations,” *Sustainability*, 2024, 1–25, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16198667>.

⁶⁷ Andrea Urbinati et al., “The Digital Transformation of the Innovation Process : Orchestration Mechanisms and Future Research Directions,” *Innovation: Organization & Management* 24, no. 2022 (2022): 65–85, <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736>.

⁶⁸ Shanwu Tian et al., “Digital Capabilities , Integration into Global Innovation Networks , and Enterprise Innovation Performance,” *Systems*, 2025, 1–17, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/systems13030212>.

⁶⁹ Minghao Xu et al., “How Digital Transformation Enhances Corporate Innovation Performance : The Mediating Roles of Big Data Capabilities and Organizational Agility,” *Heliyon* 10, no. 14 (2024): e34905, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>.

kemampuan big data analytics, dan digital platform capabilities, yang kemudian digunakan untuk menciptakan inovasi digital berupa produk, proses, atau model bisnis baru.⁷⁰ Inovasi ini juga mencakup integrasi interaksi manusia–mesin untuk menciptakan sinergi yang lebih bernilai.

Sementara itu, mekanisme integrasi berfokus pada penyelarasan teknologi baru dengan proses, sumber daya, dan struktur yang sudah ada di organisasi. Hal ini dimulai dengan perumusan strategi transformasi digital yang berfungsi sebagai pedoman utama koordinasi dan implementasi perubahan.⁷¹ Integrasi membutuhkan pengembangan kapabilitas dinamis dan kemampuan pembelajaran organisasi agar perusahaan tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan digital.⁷² Organisasi juga perlu meningkatkan fleksibilitas teknologi melalui arsitektur yang kolaboratif dan agile. Selain itu, integrasi mencakup harmonisasi antara elemen fisik dan digital melalui koordinasi lintas fungsi dan usaha manajemen untuk memastikan teknologi benar-benar terserap ke dalam aktivitas organisasi.

⁷⁰ Urbinati et al., “The Digital Transformation of the Innovation Process : Orchestration Mechanisms and Future Research Directions.”

⁷¹ Urbinati et al.

⁷² Isidoro Romero and Huseyn Mammadov, “Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises as an Innovation Process A Holistic Study of Its Determinants,” *Journal of the Knowledge Economy*, 2024, <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.

c. Outcome

Proses transformasi digital menghasilkan berbagai outcome yang dapat dilihat pada tiga aspek utama: struktur organisasi, aspek ekonomi, dan dampak eksternal. Pada tingkat organisasi, transformasi digital mendorong terbentuknya struktur yang lebih terbuka dan berbasis ekosistem, didukung oleh praktik seperti open innovation dan crowd sourcing.⁷³ Organisasi menjadi lebih agile dan boundaryless, dan gaya manajemen beralih ke model yang lebih berfokus pada teknologi, termasuk pemanfaatan kecerdasan buatan dan sistem pendukung Keputusan.⁷⁴ Model bisnis yang berorientasi pada pengalaman pelanggan semakin dominan, baik melalui penciptaan model baru maupun modifikasi model yang sudah ada.⁷⁵ Transformasi ini juga menghasilkan otomatisasi proses yang lebih tinggi serta munculnya produk pintar yang terhubung dan dapat dikustomisasi.

Secara ekonomi, transformasi digital dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas

⁷³ Faisal Imran et al., "Digital Transformation of Industrial Organizations : Toward an Integrated Framework Digital Transformation of Industrial Organizations : Toward an Integrated Framework," *Journal of Change Management* 7017 (2021), <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>.

⁷⁴ Bernardo Henrique Leso, Marcelo Nogueira Cortimiglia, and Antonio Ghezzi, "The Contribution of Organizational Culture , Structure , and Leadership Factors in the Digital Transformation of SMEs : A Mixed - Methods Approach," *Cognition, Technology & Work*, 2022, <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>.

⁷⁵ Lei Guo and Luying Xu, "The Effects of Digital Transformation on Firm Performance : Evidence from China ' s Manufacturing Sector," *Sustainability*, 2021, 1–18, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su132212844>.

layanan, efisiensi biaya, dan penciptaan nilai baru. Namun, digitalisasi juga menyebabkan turbulensi di tingkat industri, seperti perubahan harga pasar atau reaksi pasar yang cepat terhadap inovasi.⁷⁶ Selain itu, transformasi digital menghasilkan dampak eksternal atau spill-over, yang mencakup pergeseran paradigma menuju pasar dan konsumen yang semakin terhubung, terciptanya sistem dan masyarakat yang semakin terdigitalisasi, serta pengaburan batas antara industri fisik dan digital.⁷⁷ Transformasi digital juga meningkatkan paparan terhadap ancaman keamanan siber dan kebutuhan akan perlindungan data.⁷⁸ Pada tingkat individu, digitalisasi membuat konsumen maupun pekerja mengharapkan fleksibilitas yang lebih tinggi serta akses lebih besar terhadap informasi dan pilihan layanan.

3. Peluang dan Tantangan Digitalisasi pada Pesantren

Transformasi digital membuat dunia memasuki era baru yang dikenal sebagai era digital, dimana semua hal yang bersifat fisik sudah berubah menjadi virtual, tak terkecuali di dunia pendidikan pesantren. Transformasi

⁷⁶ Guo and Xu.

⁷⁷ Antonio Fernandez Portillo et al., "How the Digital Business Ecosystem Affects Stakeholder Satisfaction : Its Impact on Business Performance," *Review of Managerial Science* 18, no. 9 (2024): 1765–88, <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00720-2>.

⁷⁸ Muhammad Zafar Yaqub and Abdullah Alsabban, "Industry-4 . 0-Enabled Digital Transformation : Prospects , Instruments , Challenges , and Implications for Business Strategies," *Sustainability*, 2023, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15118553>.

digital berupa digitalisasi yang terjadi di dunia pendidikan pesantren memunculkan banyak peluang dan tantangan dalam implementasinya.

a. Peluang Digitalisasi Pada Pesantren

Dengan adanya digitalisasi, banyak hal yang dapat ditingkatkan dalam dunia pendidikan pesantren, terutama hal-hal yang sangat penting seperti terkait dengan proses belajar mengajar, administrasi, pengembangan skill, dan komunikasi dengan pihak wali murid.

Penelitian-penelitian terdahulu telah menemukan bahwa digitalisasi telah berhasil meningkatkan aksesibilitas terhadap sumber belajar, mendorong partisipasi siswa dalam proses pembelajaran, dan memperkuat kolaborasi guru, serta membuka peluang untuk mengembangkan pengetahuan digital siswa-siswi, dan kemampuan berwira usaha mereka.⁷⁹

Selain itu, dampak implementasi digitalisasi pada pesantren juga ditemukan pada penggunaan teknologi berbasis internet yang dapat mempermudah aksesibilitas pada hal-hal yang bersifat administratif dan komunikatif.⁸⁰ Dengan demikian, keberadaan digitalisasi dalam lingkungan pesantren membawa berbagai

⁷⁹ Fadhila Aisyah Nurunisa and Sadam Fajar Shodiq, "Developing Quality Social Relationships : Technology-Based Learning Model to Enhance Social Skills in Boarding Schools," *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research* 5, no. 3 (2024): 364–72, <https://doi.org/10.46843/jiecr.v5i3.1537>.

⁸⁰ Konita Lutfiyah et al., "Identifying Readiness and Stakeholder Involvement in Creating Innovative Services at the Daarul Rahman Islamic Boarding School," *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 9, no. 1 (2025): 1–16, <https://doi.org/https://doi.org/10.24294/jipd10057>.

manfaat yang dilihat sebagai peluang untuk kemajuan pendidikan dalam lingkungan pesantren tersebut.

b. Tantangan Digitalisasi Pada Pesantren

Adanya peluang dalam memajukan sektor pendidikan pesantren melalui digitalisasi, memunculkan beberapa kekhawatiran terkait kendala dalam implementasi digitalisasi tersebut. Penelitian-penelitian sebelumnya berhasil menemukan bahwa dalam implementasi program digitalisasi dalam lingkup pesantren, memunculkan kendala yang menghambat digitalisasi berupa keterbatasan lokasi dan akses pesantren dalam menggunakan internet, keterbatasan sumber daya manusia terhadap penerapan penggunaan perangkat digital seperti komputer dll, serta keterbatasan dana dan dukungan dari banyak pihak termasuk pemerintah dan komunitas.⁸¹

Selain itu, kendala yang menghambat implementasi digitalisasi pada pesantren juga datang dari tradisi dan peraturan yang ada di pesantren serta kekhawatiran pihak pesantren akan penyalahgunaan teknologi dan internet.⁸² Oleh karena itu, penerapan digitalisasi di pesantren hendaklah memperhatikan faktor faktor penghambat agar dapat membuka peluang yang luas

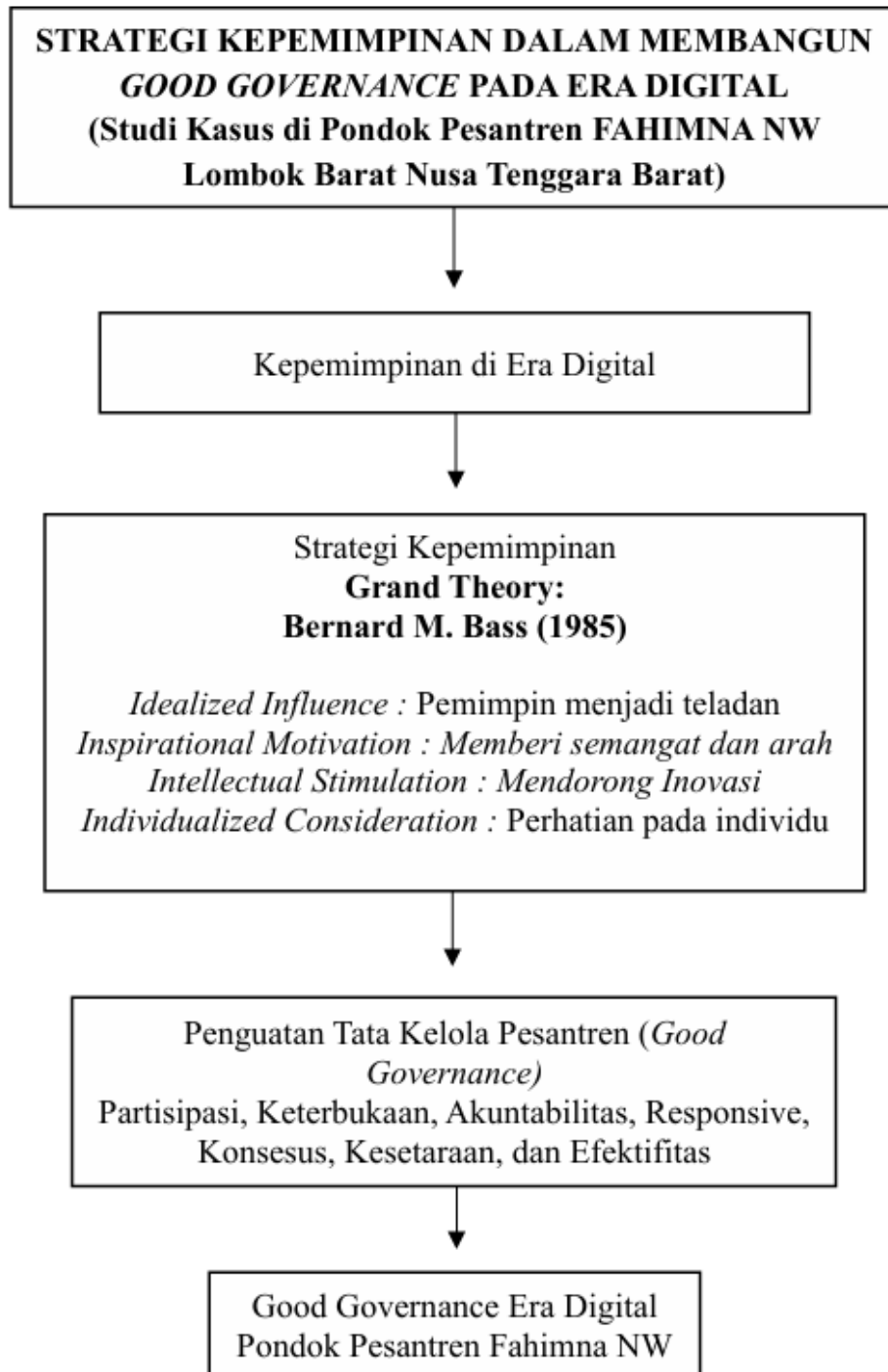
⁸¹ Abdillah El Zakir and Hidayani Syam, "Development of Media and Learning Resources at Islamic Boarding Schools Facing Education in the Digital Era," *G I C P Proceeding*, 2023, 281–86, <https://doi.org/https://www.doi.org/10.30983/gic.v1i1.62>.

⁸² Kardi et al., "Challenges of Online Boarding Schools In The Digital Era," *At-Tadzkir: Islamic Education Journal* 2, no. 1 (2023): 37–51, <https://doi.org/https://doi.org/10.59373/attadzkir.v2i1.11> Challenges.

bagi pesantren untuk berkembang sekaligus bertahan di era digitalisasi.

D. Kerangka Berpikir

Dalam era digital yang terus berkembang, pondok pesantren dituntut untuk menyesuaikan pola kepemimpinan dan tata kelolanya agar tetap efektif dan akuntabel. Pada Pondok Pesantren Fahimna NW Lombok Barat, kebutuhan akan strategi kepemimpinan yang mampu memadukan nilai-nilai pesantren dengan pemanfaatan teknologi menjadi sangat penting untuk mewujudkan *good governance* yang transparan, partisipatif, dan responsif. Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara strategi kepemimpinan, penerapan prinsip *good governance*, serta tuntutan digitalisasi, sehingga memberikan landasan konseptual yang jelas dalam memahami bagaimana pemimpin pesantren mengarahkan, menggerakkan, dan mengelola perubahan guna meningkatkan kualitas tata kelola lembaga.



Bagan 2.3 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, Moleong dalam Nasution menjelaskan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan memahami suatu fenomena yang dialami subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan. Pemahaman tersebut dilakukan secara menyeluruh (*holistik*) melalui deskripsi menggunakan kata-kata dan bahasa, dalam konteks yang alami serta dengan memanfaatkan berbagai metode yang bersifat alamiah.⁸³ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi dalam konteks nyata. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance* di pondok pesantren, sehingga diperlukan pemahaman yang komprehensif terhadap perilaku, persepsi, dan interaksi antar pihak yang terlibat. Penelitian dilakukan secara langsung di lapangan dengan mengkaji kondisi yang berlangsung secara alamiah, sehingga peneliti dapat memperoleh data yang mendalam dan kontekstual sesuai dengan fokus penelitian.

Jenis penelitian studi kasus merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Setiap kasus memiliki batasan waktu dan aktivitas

⁸³ Abdul Fattah Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, ed. Meyniar Albina, Cetakan I (Bandung: CV. Harfa Creative, 2023), 34.

tertentu, peneliti juga mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.⁸⁴ Selain itu studi kasus juga bertujuan untuk memahami latar belakang suatu persoalan, interaksi seorang individu di dalam suatu unit sosial atau mengenai suatu kelompok individu secara mendalam, utuh, holistic, intensif, dan naturalistic.⁸⁵

Tujuan penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang mendalam untuk peneliti tentang bagaimana kepemimpinan berfungsi dalam lingkungan pondok pesantren dengan mendeskripsikan secara rinci strategi kepemimpinan yang digunakan di pondok pesantren Fahimna NW untuk membangun *good governance* di era digital. Selain pengamatan langsung terhadap lingkungan sekitar dan dokumentasi yang dikumpulkan selama proses penelitian, penelitian ini menghasilkan data deskriptif berupa deskripsi verbal yang diperoleh dari wawancara dengan kepala yayasan, kepala sekolah seluruh lembaga pondok pesantren.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti hadir sebagai instrumen utama yang berperan langsung dalam proses pengumpulan data penelitian. Kehadiran peneliti bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam serta memahami

⁸⁴ Adi Kusumastuti and Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif*, ed. Fitratun Annisya and Sukarno (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019), 8–9.

⁸⁵ Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, 37.

praktik strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital di Pondok Pesantren Fahimna NW.

Penelitian dilakukan dengan menyesuaikan kondisi dan kebutuhan penelitian, di mana sebagian besar proses pengumpulan data dilaksanakan secara daring melalui media komunikasi digital. Adapun observasi awal dilakukan secara langsung sebelum seminar proposal sebagai bagian dari penjajakan lapangan dan pengenalan kondisi lembaga penelitian. Sementara itu, wawancara dilakukan secara daring dengan menyesuaikan waktu dan ketersediaan informan.

Dalam proses pengumpulan data, peneliti melakukan observasi awal, wawancara daring, dan dokumentasi dengan beberapa informan, di antaranya ketua yayasan, kepala sekolah, tenaga pendidik, serta pihak lain yang relevan dengan fokus penelitian. Status peneliti diketahui oleh para informan sehingga interaksi yang berlangsung bersifat terbuka sebagai bagian dari proses penelitian. Kondisi ini penting untuk diungkapkan karena keterbukaan mengenai identitas peneliti dapat memengaruhi dinamika hubungan dalam proses pengumpulan data serta potensi subjektivitas data, yang kemudian diantisipasi melalui refleksi kritis dan triangulasi temuan.

C. Lokasi dan Latar Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian ini dilaksanakan. Adapun penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Fahimna NW Kuripan yang berlokasi di Dusun Perengge Luah Desa Kuripan Utara Kecamatan Kuripan Kabupaten Lombok Barat Nusa Tenggara Barat. Pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren Nahdlatul Wathan pertama di kecamatan kuripan. Awalnya pondok pesantren ini hanyalah taman pendidikan qur'an yang berdiri sejak tahun 2006 kemudian berkembang menjadi pondok pesantren pada tahun 2018 dan disahkan pada tahun 2019. Alasan peneliti memilih Lokasi penelitian ini antara lain :

1. Pesantren pertama berlabel Nahdlatul Wathan di Kecamatan Kuripan.
2. Memiliki jumlah santri sebanyak 265 serta menunjukkan berbagai prestasi meskipun pesantren ini masih berusia lima tahun

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data utama dalam penelitian ini berupa informasi mengenai strategi kepemimpinan dalam membangun *good governance* pada era digital di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, antara lain:⁸⁶

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber primer melalui wawancara, pengamatan, atau tes. Data primer dari penelitian meliputi ketua yayasan, kepala RA, MI, dan guru.

⁸⁶ Aprianus Umbu Zogara and Zainul Arifin, *Metodologi Penelitian Ilmiah*, Cetakan II (Bojonegoro: Penerbit KBM Indonesia, 2020), 52–53.

2. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini merupakan data yang diperoleh melalui literatur seperti Grand Theori Bernard M. Bass, jurnal ilmiah dari data base scopus, eric, sinta, google scholar dan springer.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak observasi berperanserta (*participation observation*) atau peneliti terlibat langsung dalam aktivitas atau kehidupan subjek penelitian, wawancara yang mendalam dan dokumentasi.⁸⁷ Peneliti menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan data yang valid sesuai dengan kebutuhan penelitian, di antaranya sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik observasi memungkinkan peneliti merekam perilaku atau peristiwa pada saat keduanya berlangsung.⁸⁸ Metode observasi dapat dibedakan menjadi dua, pertama observasi partisipasi, dan kedua observasi non partisipasi. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi partisipasi yang dimana peneliti sebagai partisipan dalam kelompok yang diteliti atau terjun langsung dalam lokasi penelitian dan menjadi bagian dari kelompok yang diteliti untuk mendapatkan

⁸⁷ Dameria Sinaga, *Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif)*, ed. Aliwar, Cetakan I (Jakarta: UKI Press, 2023), 32.

⁸⁸ Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, 96.

wawasan yang lebih dalam tentang kehidupan mereka.⁸⁹ Pada pelaksanaannya, observasi partisipasi juga sering digunakan bersamaan dengan teknik wawancara dan analisis dokumen.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab untuk bertukar informasi dan gagasan melalui proses tanya jawab dengan tujuan untuk menghasilkan suatu pemahaman mengenai topik tertentu.⁹⁰ Sinaga menjelaskan wawancara menjadi proses tanya jawab yang dilakukan dengan tujuan tertentu oleh penanya (*interviewer*) dan narasumber (*interviewee*).⁹¹ Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara terhadap ketua yayasan, kepala TPQ, RA, MI, guru, staf, 5 murid, dan 3 wali murid.

3. Dokumentasi

Dokumentasi juga merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang menjadi pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil pengumpulan data melalui observasi dan wawancara akan lebih valid dan dapat dipercaya apabila didukung oleh dokumen-dokumen yang bersifat pribadi seperti buku harian, surat pribadi, autobiografi ataupun dokumen resmi.⁹² Dalam lembaga pendidikan dokumen bisa berupa visi dan misi

⁸⁹ Agus Maimun, *Penelitian Studi Kasus Bidang Pendidikan Islam*, Cetakan I (Malang: UIN Maliki Press, 2020), 61.

⁹⁰ Sinaga, *Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif)*, 38.

⁹¹ Sinaga, 38.

⁹² Sinaga, 44.

madrasah, program kerja tahunan, rencana kegiatan dan anggaran madrasah, rencana pelaksanaan pembelajaran, foto kegiatan dan lain sebagainya. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai penguat dan pelengkap data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

F. Jenis Analisis Data

1. Jenis Analisis Data

Menurut Yin ada lima jenis analisis data yang bisa digunakan dalam studi kasus, antara lain: pencocokan pola, membangun kejelasan, analisis rangkaian waktu, model logika, sintesis lintas-kasus.⁹³ Dalam penelitian ini, peneliti memilih jenis Membangun Penjelasan. Teknik analisis kedua dari studi kasus ini untuk membangun penjelasan, tujuannya untuk menganalisis data studi kasus dengan membangun penjelasan tentang kasus tersebut. Selain itu, tujuannya bukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan, tetapi juga untuk memperluas gagasan yang dapat digunakan pada studi lebih lanjut.⁹⁴ Untuk memaparkan suatu fenomena sosial pada obyek penelitian, perlu menetapkan serangkaian hubungan sebab-akibat yang telah diketahui sebelumnya terlebih dahulu, atau menjelaskan bagaimana dan mengapa sesuatu itu bisa terjadi.

2. Langkah-langkah Analisis Data

Menurut Strake dan Woodside Langkah-langkah untuk menganalisis data kualitatif bisa dilakukan dengan tiga Langkah berikut.⁹⁵

⁹³ Maimun, *Penelitian Studi Kasus Bidang Pendidikan Islam*, 78.

⁹⁴ Maimun, 79–80.

⁹⁵ Maimun, 85–87.

a. Mengembangkan dan Menerapkan Kode

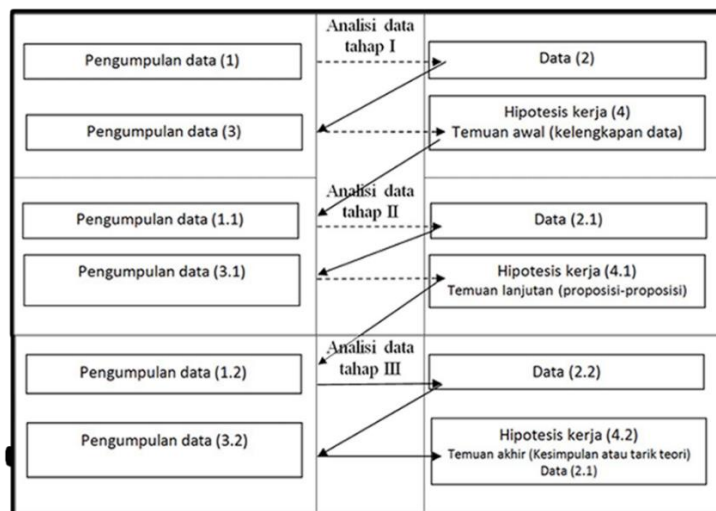
Pengkodean bisa dipahami sebagai proses mengelompokkan data ke dalam kategori tertentu. Kode biasanya berupa kata atau frasa singkat yang mewakili tema atau ide. Setiap kode perlu diberi label yang memiliki makna. Beragam unsur yang sulit diukur secara angka, seperti peristiwa, tindakan, aktivitas, maupun makna, maka dapat dikodekan atau dijelaskan kembali dalam bentuk narasi yang mudah dipahami oleh pembaca.

b. Mengidentifikasi tema, pola, dan hubungan

Ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk menemukan tema umum, pola dan hubungan dalam tanggapan anggota kelompok sampel berdasarkan dengan kode yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya. Metode interpretasi data kualitatif yang paling populer dan efektif meliputi, pengulangan kata dan frasa, perbandingan data primer dan sekunder, mencari informasi yang hilang, dan yang terakhir metafora dan analog.

c. Meringkas Data

Pada tahap terakhir, peneliti diharapkan menghubungkan temuan penelitian dengan asumsi atau maksud dan tujuan penelitian.



Gambar 3.1 Proses Analisis Data Penelitian Studi Kasus

G. Teknik Keabsahan Data

Untuk menentukan keabsahan (*trustworthiness*) data dibutuhkan teknik pemeriksaan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk menjamin data yang diperoleh benar-benar valid. Teknik triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai verifikasi data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian teknik triangulasi dibagi menjadi tiga antara lain:⁹⁶

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah didapatkan melalui beberapa sumber. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis oleh peneliti sehingga dapat menghasilkan Kesimpulan yang

⁹⁶ Nazar Naamy, *Metode Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar & Aplikasinya*, ed. Winengan, Cetakan I (Mataram: Pusat Penelitian dan Publikasi Ilmiah LP2M UIN Mataram, 2019), 190–92, [https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku Metode Penelitian.pdf](https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku%20Metode%20Penelitian.pdf).

selanjutnya dimintakan persetujuan (*membercheck*) dengan tiga sumber data.

2. Triangulasi Teknik

Dilakukan untuk menguji ke-validan data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya, dokumentasi, pengamatan, dan wawancara dapat digunakan untuk memverifikasi data. Untuk menentukan informasi mana yang paling akurat, peneliti harus melakukan percakapan tambahan dengan sumber data yang relevan jika penerapan teknik pengujian kredibilitas yang berbeda menghasilkan hasil yang tidak konsisten.

3. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, cenderung menghasilkan data yang lebih dapat diandalkan dan valid. Selain itu, dengan menggunakan wawancara lanjutan, pengamatan, atau metode lain pada berbagai titik waktu dan dalam berbagai kondisi, data dapat diverifikasi ulang. Prosedur verifikasi diulang hingga diperoleh data yang benar-benar konsisten dan meyakinkan jika hasil verifikasi menunjukkan ketidakkonsistenan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren FAHIMNA NW

1	Nama Yayasan/Lembaga	:	Faidhul Hikam Nahdlatul Wathan
2	Tanggal Berdiri	:	22 Nopember 2016
3	Alamat	:	Dusun Perengge Luah, Desa Kuripan Utara, Kecamatan Kuripan, Kabupaten Lombok Barat NTB
4	Status Lembaga	:	Swasta Yayasan (Kemasyarakatan)
5	Pendiri/Dirintis Oleh	:	H. Abdul Hapiz, SS. M. Pd
6	Pimpinan Saat Ini/Kyai	:	H. Abdul Hapiz, SS. M. Pd
7	Akte Notaris	:	Bq. Nikmatul Hikmah, Spsi, SH., MKn
8	Kep. Menkumham	:	AHU-0043946.AH.01.04. Tahun 2016
9	NPWP	:	80.597.123.1-914.000
10	Nomor Sertifikat Tanah	:	975
11	Luas Tanah	:	1.646
12	Nomor Statistik Pesantren	:	510052010148
10	No. Rekening	:	507.02.00117.27-3 (Bank NTB Syari'ah)
12	No. HP/WA	:	081805785027
13	Jumlah Santri TP. 2024-2025	:	Santri : 280 Orang Santri Mukim : 20 Orang
14	Jumlah Asatidz/Ustazah	:	18 Orang
15	Waktu Belajar	:	Pagi, Sore dan, malam
16	Kelembagaan	:	1. TPQ Al-Hikam NW 2. Diniyah Al-Hikam NW 3. RA Al-Hikam NW Kuripan Utara 4. MI Al-Hikam NW Kuripan Utara 5. Majelis Ta'lim Al-Hikam NW

2. Visi Misi Pondok Pesantren FAHIMNA NW

Setiap pondok pesantren memiliki visi dan misi yang dirancang sebagai landasan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan pendidikan. Demikian pula pondok pesantren FAHIMNA NW merumuskan visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Mewujudkan Siswa Yang Unggul Dan Berakhlakul Karimah

Misi:

- a. Mengoptimalkan proses belajar-mengajar dengan melibatkan seluruh komponen, sehingga mampu memberikan kesempatan kepada seluruh siswa untuk berkembang dengan potensi yang dimilikinya
- b. Mengembangkan minat, bakat dan potensi siswa dengan berbagai kegiatan melalui program unggulan dan kegiatan ekstrakurikuler
- c. Meingkatkan dan mengembangkan program keterampilan Islami
- d. Melaksanakan pendidikan karakter secara terpadu dan efektif
- e. Mencetak pribadi-pribadi muslim yang mandiri dan berakhlakul karimah
- f. Mengupayakan terciptanya lingkungan pesantren yang Islami
- g. Menanamkan keimanan dan kesadaran untuk mengamalkan pokok-pokok ajaran agama islam

3. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Untuk memperoleh gambaran sumber daya manusia di pondok pesantren FAHIMNA NW, peneliti melakukan dokumentasi terhadap data pendidik dan tenaga kependidikan. Data tersebut tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan RA

No	Nama	Jabatan/Mapel
1	Zuriatin S. Pd	Kepala Madrasah
2	Fauzia Azkiyanti, S.Pd	Guru Pendamping
3	Suprianti, S. Pd	Guru Pendamping
4	Fathiyatul Aini, S.Pd	Guru Pendamping

Tabel 4.2 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI

No	Nama	Jabatan/Mapel
1	Akramul Wathan, S.Sos	Kepala Madrasah
2	H. Abdul Hafiz, SS.M.Pd	Guru ke-NW-an
3	M. Januar, M.Pd.I	Guru Pendamping
4	Baiq Rofiqoh Amalia Syah, M.Pd.I	Guru Kelas
5	Prosmala Hasisaputra, M. Pd.I	Kor. Kurikulum
6	Hj. Wari'ah, S.Pd	Guru Kelas
7	Mohamad As'ad Faozan, s.Pd	Guru Penjaskes
8	Ahmad Fawa'id Hariry, SS.	Guru Kelas
9	Arlina Maya Rizki, S.Pd	Guru Kelas
10	Ismawati, S.mat	Guru Kelas
11	Wahyuri, S.Pd	Guru Kelas
12	Irmayanti, S.Pd	Guru Kelas

13	Fathiyatul 'aini, S.Sos	Pembina Tahfidz
14	Siti Rakmah	Pembina Tahfidz
15	Eliza Mulianingsih, QH	Pembina Tahfidz
16	Hilmi Isnaini, QH	Pembina Tahfidz
17	Rihal Hilmiati	Pembina Tahfidz
18	Atika Wulandari	Karyawan

4. Data Peserta Didik

Pondok pesantren FAHIMNA NW memiliki jumlah peserta didik yang cukup besar yang terbagi dalam dua lembaga yaitu RA dan MI. Data jumlah siswa tahun pelajaran 2025/2026 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Data Peserta Didik RA

KELAS	L	P	JUMLAH
KELOMPOK A	5	6	11
KELOMPOK B	16	10	26
Jumlah Keseluruhan	21	16	37

Tabel 4.4 Data Peserta Didik MI

KELAS	L	P	JUMLAH
KELAS 1	20	26	46
KELAS 2	23	20	43
KELAS 3	19	30	49
KELAS 4	16	25	41

KELAS 5	15	14	29
KELAS 6	9	11	20
Jumlah Keseluruhan	102	126	228

B. Paparan Data

Pada sub ini peneliti menyajikan data penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Seluruh data tersebut disajikan secara sistematis untuk menjawab fokus penelitian terkait strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren FAHIMNA NW. Adapun paparan data penelitian disajikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Membangun *Good Governance* pada Era Digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan, khususnya dalam membangun tata kelola yang baik (*good governance*) pada era digital. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditunjukkan melalui kemampuan mengatur organisasi, tetapi juga melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan keteladanan, membangun komunikasi, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mengarahkan seluruh elemen lembaga agar mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Dalam konteks Pondok Pesantren FAHIMNA NW, ketua yayasan memiliki peran sentral dalam mengarahkan sistem pengelolaan pesantren agar mampu beradaptasi

dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai pesantren dan pendidikan Islam. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan ketua yayasan dan beberapa informan lainnya, diperoleh data mengenai gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun *good governance* pada era digital sebagai berikut:

“Kita mencoba untuk membangun manajemen yang terbuka dan profesional. Jadi era apa pun, entah itu zaman digital atau zaman batu, intinya tetap sama. Target kita adalah bagaimana organisasi ini bisa dikelola dengan baik dan sukses, dan menurut saya kuncinya hanya dua, yaitu terbuka dan profesional. Apa pun yang kita lakukan harus jelas siapa mengerjakan apa, supaya jabatan bukan hanya sekedar level jabatan saja, tetapi mereka benar-benar mampu melaksanakan tugas yang diamanahkan. Karena ini pondok pesantren yang masih baru, tenaga-tenaganya juga masih banyak yang awam, sehingga pada tahun pertama kami harus banyak mengajar, mengarahkan, dan membimbing sampai mereka benar-benar mahir terhadap tugas yang diemban.”⁹⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan, profesionalisme, serta pembinaan sumber daya manusia dalam membangun tata kelola lembaga. Ketua yayasan tidak hanya berfokus pada pembagian jabatan secara formal, tetapi juga memastikan setiap individu mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik melalui proses pengarahan dan pendampingan. Selain itu, pernyataan tersebut juga mencerminkan adanya upaya membangun manajemen organisasi yang transparan dan profesional sebagai dasar dalam mewujudkan *good governance* di pondok pesantren, termasuk dalam menghadapi tantangan pada era digital.

⁹⁷ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan kepala MI:

“Tentu ketua yayasan mengarahkan kita untuk terbuka kepada semua guru, apalagi dalam pengelolaan lembaga, ketua yayasan memberikan hak sepenuhnya kepada kepala sekolah. Kalau masalah anggaran misalnya ya, terkait masalah anggaran dana bos. Dana bos itu ketika cair langsung diberikan sepenuhnya kepada lembaga untuk dikelola oleh kepala sekolah dan bendahara, setelah itu saya sebagai kepala sekolah langsung membuat semacam list tahap awal program dari dana bos ini apa. dan pengalokasiannya kemana saja setelah itu kita share ke WA grup untuk dibaca oleh semua warga yayasan. Adapun dana bos yang dipegang oleh yayasan hanyalah uang untuk honor guru dengan tujuan supaya honor guru tidak ada yang terlambat cairnya atau honor guru tidak sengaja digunakan untuk keperluan lain. Kemudian pembentukan atau rekrutmen guru. Yayasan itu memberikan sepenuhnya kepada kita. Kita boleh rekrutmen guru, tapi ada tapinya, final akhirnya itu tetap ada di yayasan. Artinya yayasan punya hak juga untuk menolak, karena ketua yayasan biasanya melakukan istikharah terlebih dahulu, walaupun begitu suara kita, usul kita, argumentasi kita tetap didengarkan dan ditampung oleh yayasan sebagai bahan pertimbangan dan saya rasa itu bukti bahwasanya beliau sangat terbuka.”⁹⁸

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan guru MI 1:

“Beliau selalu terbuka dalam hal apapun itu, terutama tentang keuangan seperti contoh bantuan untuk siswa, bantuan untuk Pembangunan, itu beliau selalu mengumumkan semuanya melalui grup WA yayasan”⁹⁹

Selain terbuka mengenai keuangan, ketua yayasan juga terbuka mengenai perencanaan program pondok pesantren, hal ini sesuai dengan pernyataan guru MI 2 dan guru RA:

“Di sini sangat transparan, masalah apapun tidak ada yang disembunyikan oleh beliau. Mulai dari masalah pembangunan, pembelanjaan, atau apapun itu tidak ada yang disembunyikan.”¹⁰⁰

⁹⁸ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

⁹⁹ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

¹⁰⁰ Hasil Wawancara, Guru RA, Ibu Rohanah. (12 Mei 2026)

“Menurut saya, sudah sangat transparan. Maksudnya, dari perencanaan program apapun yang kita mau rencanakan, itu selalu kita musyawarahkan. Jadinya, sudah sangat transparan. Dan hal itu yang membuat hubungannya semua warga yayasan baik”¹⁰¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan partisipatif dalam pengelolaan Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Keterbukaan tersebut terlihat dari pengelolaan anggaran dana BOS yang dilakukan secara bersama antara kepala sekolah dan bendahara, kemudian hasil perencanaan dan pengalokasiannya diinformasikan kepada seluruh warga yayasan melalui grup WhatsApp. Selain itu, transparansi juga diterapkan dalam pengelolaan bantuan siswa, pembangunan, pembelanjaan, hingga perencanaan program pondok pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa ketua yayasan berupaya membangun budaya organisasi yang terbuka dan tidak menutup-nutupi informasi penting yang berkaitan dengan lembaga.

Selain dalam aspek keuangan, keterbukaan kepemimpinan ketua yayasan juga terlihat pada proses pengambilan keputusan dan perencanaan program yang dilakukan melalui musyawarah bersama. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan usulan, pendapat, dan argumentasi sebagai bahan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan oleh yayasan. Meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan yayasan, seluruh pendapat warga lembaga tetap didengarkan dan dihargai. Kondisi tersebut menunjukkan

¹⁰¹ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Ismawati. (12 Mei 2026)

bahwa ketua yayasan menerapkan pola kepemimpinan demokratis yang melibatkan partisipasi bawahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Dalam perspektif *good governance*, kondisi tersebut mencerminkan adanya prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan konsensus dalam pengelolaan pondok pesantren pada era digital. Sementara dalam teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, sikap keterbukaan dan pelibatan bawahan tersebut menunjukkan adanya aspek *Inspirational Motivation* dan *Individualized Consideration*, di mana pemimpin memberikan ruang komunikasi, menghargai pendapat bawahan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya di lingkungan pesantren.

Selain menerapkan keterbukaan dan partisipasi dalam pengelolaan lembaga, ketua yayasan juga menanamkan pentingnya keteladanan dalam proses pendidikan dan pembinaan karakter di lingkungan pesantren. Menurut ketua yayasan, keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan guru dalam menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga oleh sikap, perilaku, dan keteladanan yang ditunjukkan kepada peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, ketua yayasan menekankan agar seluruh guru mampu menjadi contoh yang baik bagi siswa, sehingga nilai-nilai pendidikan dapat diterapkan secara nyata dalam lingkungan pesantren. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan berikut:

“Saya selalu berpedoman pada kata orang bijak yang mengatakan guru itu mengajar dengan kata, hati dan perilaku, dan itu yang saya

selalu tanamkan kepada semua guru. Jadi yang pertama kali kita suguhkan adalah para guru karena ketika para guru bisa menerapkannya otomatis guru akan mempraktikkannya dan anak-anak akan melihat dan mencontoh apa yang dilakukan oleh gurunya.”¹⁰²

Pernyataan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keteladanan dan pembinaan karakter dalam membangun *good governance* di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan menekankan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai teladan bagi peserta didik melalui sikap, perilaku, dan cara berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, pembinaan terhadap guru menjadi prioritas utama agar nilai-nilai yang diajarkan dapat dicontoh dan diterapkan langsung oleh siswa.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan memandang pendidikan karakter sebagai bagian penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Guru diarahkan untuk membangun hubungan pembelajaran yang tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga menyentuh aspek emosional dan moral peserta didik melalui pendekatan hati dan perilaku yang baik. Hal ini menunjukkan adanya upaya ketua yayasan dalam membangun budaya pendidikan yang humanis, religius, dan berorientasi pada pembentukan akhlak.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, pernyataan tersebut mencerminkan aspek *Idealized Influence*, yaitu

¹⁰² Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

pemimpin menjadi teladan dan menanamkan nilai-nilai positif kepada bawahannya melalui sikap dan perilaku. Sementara dalam konsep *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya membangun budaya organisasi yang efektif, partisipatif, dan berorientasi pada kualitas sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren.

Hal ini juga di konfirmasi oleh kepala sekolah MI yang menjelaskan bahwa ketua yayasan juga menunjukkan gaya kepemimpinan yang aktif dan terlibat langsung dalam berbagai kegiatan pendidikan maupun pembinaan di lingkungan pesantren. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan atau pengambil kebijakan, tetapi juga hadir secara langsung dalam proses pembinaan guru dan siswa. Sikap tersebut mencerminkan adanya keteladanan dan kepedulian pemimpin terhadap perkembangan lembaga serta kualitas sumber daya manusia di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Hal tersebut sebagaimana disampaikan sebagai berikut:

“Biasanya ketua yayasan langsung ikut terjun di beberapa kegiatan. Jadi, tidak hanya memberikan arahan, tapi ketua yayasan juga ikut terjun. Ya, misalnya, kegiatan manasik haji bagi kelas 5 dan 6. Ketua yayasan langsung menjadi pembinanya dan menjadi gurunya. Atau, misalnya, pembinaan untuk pengurusan jenazah bagi siswa, ketua yayasan juga yang menjadi pembinanya. Jadi, ada beberapa program yang secara tidak langsung dibutuhkan peran ketua yayasan. Kemudian, tidak hanya siswa juga yang ikut dibina, guru juga ikut dibina. Misalnya, ada pembinaan karakter bagi guru. Jadi, Ketua Yayasan langsung yang mengisinya.”¹⁰³

¹⁰³ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

Paparan wawancara di atas menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang aktif, partisipatif, dan berorientasi pada keteladanan dalam membangun *good governance* di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan tidak hanya memberikan arahan dan kebijakan, tetapi juga terlibat langsung dalam berbagai kegiatan pendidikan, pembinaan karakter, serta program pengembangan siswa dan guru. Keterlibatan langsung tersebut menunjukkan adanya tanggung jawab dan kepedulian pemimpin terhadap proses pendidikan dan perkembangan sumber daya manusia di lingkungan pesantren.

Selain itu, keterlibatan ketua yayasan dalam kegiatan manasik haji, pembinaan pengurusan jenazah, serta pembinaan karakter guru mencerminkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan bersifat membina dan memberikan teladan secara langsung kepada bawahan maupun peserta didik.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan guru MI 1:

“Beliau itu tipe pemimpin yang langsung memberikan contoh gitu sama kita, sama guru, sama karyawan, jadi maksudnya beliau tidak hanya menyuruh-nyuruh saja tapi beliau langsung memberikan kita contoh, misalnya kalau ada sampah yang jatuh, beliau langsung angkat sendiri tanpa menyuruh kita.”¹⁰⁴

Guru MI 2 juga menegaskan:

“Beliau kalau memimpin itu, beliau mencontohkan langsung. Jadinya apa yang beliau sampaikan, beliau contohkan terlebih dahulu, baru beliau sampaikan ke kita, dan karena hal itu beliau jadi panutan kita semua disini.”¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Bq. Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

¹⁰⁵ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Ismawati. (12 Mei 2026)

Pernyataan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang mengedepankan keteladanan dalam membangun *good governance* di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan tidak hanya memberikan arahan atau instruksi kepada guru dan karyawan, tetapi juga memberikan contoh secara langsung melalui tindakan nyata dalam kehidupan sehari-hari. Sikap tersebut terlihat dari kebiasaan ketua yayasan yang langsung melakukan pekerjaan sederhana seperti mengambil sampah tanpa harus memerintahkan orang lain terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa ketua yayasan berusaha menanamkan nilai tanggung jawab, kedisiplinan, dan kepedulian melalui perilaku yang dicontohkan secara langsung kepada seluruh warga pesantren.

Selain itu, keteladanan yang ditunjukkan ketua yayasan membuat guru dan karyawan menjadikannya sebagai panutan dalam bekerja maupun bersikap di lingkungan pesantren. Apa yang disampaikan oleh ketua yayasan terlebih dahulu dipraktikkan oleh beliau sendiri sebelum diarahkan kepada bawahan, sehingga menciptakan rasa hormat dan kepercayaan dari guru maupun karyawan terhadap kepemimpinannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat otoriter, melainkan lebih menekankan pada pembinaan melalui contoh nyata dan pendekatan moral.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Idealized Influence*, yaitu pemimpin menjadi teladan bagi anggota organisasi melalui sikap, perilaku, dan tindakan nyata yang dapat dicontoh oleh bawahan. Sementara dalam konsep *good governance*, sikap keteladanan tersebut mencerminkan adanya prinsip efektivitas, partisipasi, dan tanggung jawab dalam membangun budaya organisasi yang positif di lingkungan pondok pesantren.

Selain menanamkan keteladanan kepada guru dan karyawan, ketua yayasan juga berupaya membangun semangat pengabdian sebagai landasan utama dalam menjalankan tugas di lingkungan pesantren. Menurut ketua yayasan, keterbatasan kesejahteraan dan honor guru tidak boleh menjadi penghambat dalam menjalankan proses pendidikan, sehingga diperlukan pembinaan mental dan motivasi agar guru tetap memiliki rasa syukur, nyaman, dan semangat dalam mengabdikan. Melalui pendekatan tersebut, ketua yayasan berusaha menciptakan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada materi, tetapi juga pada nilai pengabdian, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam mendidik peserta didik. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan berikut:

“Saya selalu menumbuhkan semangat pengabdian ke seluruh jajaran, karena kalau kita mengukur kesejahteraan guru dan kesenangan guru hanya dengan uang ya tidak bisa karena kan honor guru kecil disini kecil sekali, tapi yang jadi motivasi kita adalah semangat pengabdian, nah semangat pengabdian itu akan muncul dari perasaan yang selalu bersyukur, kita tanamkan perasaan itu dengan cara berandai-andai, contoh seandainya bagaimana kalau tidak ada sekolah ini? kemana saya akan mengajar? dimana saya akan coba mengamalkan ilmu saya?, sementara sekarang sulit untuk mendapatkan tempat mengajar kita coba tumbuhkan rasa syukur mereka tentang adanya

madrasah ini sebagai tempat mereka mengamalkan ilmunya sehingga dari sana akan muncul semangat pengabdian, sehingga para guru bisa betah dan nyaman dan mereka tidak semata-mata mengejar duniawi saja.”¹⁰⁶

Pernyataan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberian motivasi dan pembinaan nilai pengabdian kepada guru dalam membangun *good governance* di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan berupaya menanamkan rasa syukur dan semangat mengabdikan kepada seluruh tenaga pendidik agar mereka tetap memiliki komitmen dalam menjalankan tugas meskipun kondisi kesejahteraan dan honor guru masih terbatas. Motivasi tersebut dibangun melalui pendekatan emosional dan reflektif, yaitu dengan mengajak guru menyadari pentingnya keberadaan lembaga sebagai tempat mengamalkan ilmu dan berkontribusi dalam pendidikan.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan tidak hanya berfokus pada aspek material dalam memotivasi guru, tetapi lebih menekankan pada pembentukan kesadaran batin, rasa memiliki terhadap lembaga, serta nilai keikhlasan dalam bekerja. Dengan tumbuhnya semangat pengabdian dan rasa nyaman dalam bekerja, guru diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih konsisten, bertanggung jawab, dan tidak semata-mata berorientasi pada kepentingan duniawi.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Inspirational Motivation*, yaitu

¹⁰⁶ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat, motivasi, dan arah kepada bawahannya agar tetap memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi. Sementara dalam konsep *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya membangun budaya kerja yang partisipatif, responsif, dan berorientasi pada keberlangsungan serta kualitas lembaga pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan guru MI 1:

“Yang kita suka dari beliau itu beliau tipe yang suka memotivasi, entah memotivasi guru, memotivasi karyawan, pokoknya orang-orang disini dan itu tidak hanya secara langsung, atau misalnya beliau itu sering pakai komunikasi verbal atau non-verbal misalnya kalau kita sedang ngajar terus beliau lewat itu beliau suka kasih kita tanda seperti menaikkan jempol, nah itu yang bikin kita bersemangat meskipun hanya seperti itu, dan itu yang bikin kita berasa jadi termotivasi untuk ngajar, apalagi kita kan disini itu sekolah baru jarang sekali mungkin ya orang yang bisa bertahan di sekolah baru apalagi dengan honor yang tidak seberapa gitu kan tetapi karena beliau sering memotivasi kita seperti itu saja kita jadi lebih bersemangat disini.”¹⁰⁷

Pernyataan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan semangat kepada guru maupun karyawan melalui pendekatan komunikasi yang positif dan humanis. Motivasi yang diberikan tidak hanya dilakukan secara langsung melalui nasihat atau arahan verbal, tetapi juga melalui komunikasi non-verbal berupa perhatian dan penghargaan sederhana, seperti memberikan isyarat jempol ketika melihat guru sedang mengajar. Meskipun terlihat sederhana, bentuk apresiasi tersebut mampu

¹⁰⁷ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Bq. Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

memberikan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja guru dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan memahami kondisi dan tantangan yang dihadapi tenaga pendidik di sekolah yang masih berkembang, terutama terkait keterbatasan kesejahteraan dan fasilitas. Oleh karena itu, ketua yayasan berupaya menjaga semangat dan kenyamanan guru melalui motivasi yang berkelanjutan agar mereka tetap bertahan dan memiliki komitmen terhadap lembaga. Sikap tersebut mencerminkan adanya perhatian pemimpin terhadap kondisi emosional dan kebutuhan psikologis bawahannya dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Inspirational Motivation* dan *Individualized Consideration*. Ketua yayasan tidak hanya memberikan dorongan semangat kepada bawahannya, tetapi juga menunjukkan perhatian secara personal melalui bentuk komunikasi yang sederhana namun bermakna. Sementara dalam konsep *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip responsivitas, partisipasi, dan hubungan kerja yang harmonis dalam membangun lingkungan pendidikan yang kondusif di Pondok Pesantren FAHIMNA NW.

2. Kompetensi Pendukung dan Penghambat dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kompetensi utama yang mendukung penerapan good governance di Pondok Pesantren FAHIMNA NW adalah kemampuan pemimpin dalam membagi tugas secara merata dan membangun hubungan kerja yang harmonis dengan seluruh staf. Ketua yayasan menerapkan sistem kerja yang terorganisir sehingga setiap tenaga pendidik maupun karyawan memiliki tanggung jawab yang jelas. Selain itu, ketua yayasan juga menerapkan pendekatan kepemimpinan yang humanis sehingga bawahan tidak merasa terbebani dalam menjalankan tugas. Pendekatan tersebut mencerminkan aspek pemimpin yang perhatian terhadap individu karena pemimpin memperhatikan kondisi individu dan memberikan keleluasaan dalam bekerja. Dalam wawancaranya ketua yayasan mengatakan:

“Kompetensi dalam ilmu manajemen itu menurut saya ada dua, yang pertama pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membagi tugas semua pekerjaan tanpa sisa dan dengan sama rata jadi tidak menggunakan manajemen urap-urap kalau bahasa lomboknya, yang tebok nyiur dia, yang marut dia, yang membuat ragi dia, yang menjual dia, semua dia nah kita di disini tidak begitu jadi kita berusaha membagi habis semua pekerjaan kepada kawan-kawan kemudian setelah kita bagi habis barulah kita bisa mengukur tingkat ketercapaian tugas atau program yang mereka laksanakan, yang kedua pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menyuruh orang, dan orang yang disuruh tidak merasa rendah dan tidak merasa terbebani kalau bahasa sederhananya, mampu menjajah orang, tapi orang tersebut tidak merasa terjajah, karena kita disini membangun suasana dan nuansa persaudaraan. Jadi seberat apapun pekerjaannya agar tidak terasa beratnya, dan saya fikir ketika itu semua bisa

terlaksana itu bisa menjadi pendukung untuk sukses atau majunya pondok pesantren”¹⁰⁸

Dengan demikian, ketua yayasan tidak hanya memiliki kompetensi kepemimpinan dalam bidang manajemen organisasi, namun turut andil mengelola sumber daya manusia dalam membangun good governance di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan menekankan pentingnya pembagian tugas yang jelas dan merata kepada seluruh anggota organisasi agar setiap pekerjaan dapat terlaksana secara efektif dan tidak terpusat hanya pada satu orang. Melalui pembagian tugas tersebut, ketua yayasan juga dapat melakukan pengawasan dan mengukur tingkat ketercapaian program maupun tanggung jawab yang dijalankan oleh guru dan karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan manajerial dalam mengorganisasi pekerjaan secara terstruktur dan sistematis.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan memiliki kemampuan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan penuh rasa persaudaraan dengan bawahan. Ketua yayasan berupaya memberikan tugas dan arahan dengan cara yang tidak membuat guru maupun karyawan merasa terbebani atau direndahkan, sehingga pekerjaan dapat dijalankan dengan nyaman dan penuh tanggung jawab. Pendekatan tersebut menunjukkan adanya kemampuan komunikasi, pembinaan, dan pengelolaan hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja pesantren.

¹⁰⁸ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Individualized Consideration dan Inspirational Motivation, yaitu kemampuan pemimpin dalam memperhatikan kondisi bawahan sekaligus membangun semangat kerja melalui suasana yang humanis dan penuh kebersamaan. Sementara dalam konsep good governance, pernyataan tersebut menunjukkan adanya prinsip partisipasi, efektivitas, kesetaraan, dan responsivitas dalam pengelolaan pondok pesantren pada era digital.

Dalam membangun good governance pada era digital, ketua yayasan juga memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana pendukung komunikasi, pengawasan, dan penyebaran informasi di lingkungan pesantren. Meskipun penggunaan teknologi digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW masih tergolong sederhana karena kondisi lembaga yang masih berkembang, pemanfaatan media digital seperti WhatsApp telah digunakan untuk memperkuat koordinasi antara yayasan, guru, dan wali santri. Selain sebagai media komunikasi, teknologi digital juga dimanfaatkan untuk mendukung proses pembelajaran dan pengawasan kegiatan santri di luar lingkungan pesantren. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh kepala MI:

“Kalau penggunaan digital ini memang masih sangat sederhana dikarenakan kita masih baru, salah satunya WA, selain untuk komunikasi dan share informasi ke semua jajaran yayasan, kita juga bikin grup WA untuk seluruh wali santri, jadi nanti disana dipakai untuk ngirim undangan rapat wali santri, atau informasi kegiatan di pondok, selain itu juga di grup wali santri kita biasanya suruh orang tua wali untuk merekam dan mengirim kegiatan santri ketika di rumah selama liburan, jadi kita kalau libur, santri tidak libur total, tapi belajar

dari rumah. Misalnya, membantu Ibu, itu kan belajar apa namanya, belajar emosional atau ada yang mengulang hafalan, ada juga yang belajar seperti biasa itu nanti divideokan dan dikirimkan. Kegiatan santri selama di sekolah juga kita upload di sosial media, dengan tujuan orang tua bisa tetap memantau kegiatan anaknya lewat rumah. Selain grup WA kita juga pembukuan keuangannya itu tidak menggunakan buku manual, tapi kita menggunakan aplikasi yang sudah tersedia di playstore. Jadi setiap pengeluaran dicatat di situ, kalau yayasan minta, tinggal di ekspor saja ke excel, atau ubah ke pdf dan itu di print out.”¹⁰⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan memiliki kompetensi dalam memanfaatkan teknologi digital sebagai pendukung penerapan good governance di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Meskipun penggunaan teknologi digital masih tergolong sederhana, pemanfaatan media digital seperti WhatsApp telah digunakan secara efektif untuk mendukung komunikasi, penyebaran informasi, koordinasi kegiatan, serta mempererat hubungan antara yayasan, guru, dan wali santri. Penggunaan grup WhatsApp tidak hanya dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi kegiatan dan undangan rapat, tetapi juga sebagai sarana pengawasan terhadap aktivitas santri selama berada di rumah melalui pengiriman video kegiatan belajar maupun aktivitas sehari-hari.

Selain itu, pemanfaatan media sosial untuk mengunggah kegiatan santri menunjukkan adanya keterbukaan informasi dan upaya membangun komunikasi yang lebih dekat dengan wali santri pada era digital. Orang tua dapat memantau perkembangan dan aktivitas anak selama berada di lingkungan pesantren melalui media sosial yang dikelola lembaga. Hal

¹⁰⁹ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital dimanfaatkan untuk meningkatkan partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Dalam bidang administrasi dan pengelolaan keuangan, penggunaan aplikasi digital untuk pencatatan pembukuan menunjukkan adanya upaya meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi dalam pengelolaan lembaga. Seluruh pengeluaran dicatat secara digital dan dapat dengan mudah diekspor ke dalam bentuk excel maupun pdf ketika diperlukan oleh yayasan. Kondisi tersebut mencerminkan adanya penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pesantren.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Intellectual Stimulation, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong penggunaan inovasi dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung perkembangan organisasi. Sementara dalam konsep good governance, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip transparansi, efektivitas, partisipasi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pondok pesantren pada era digital.

Selain memiliki berbagai kompetensi yang mendukung penerapan good governance di lingkungan pesantren, ketua yayasan juga menghadapi beberapa hambatan dalam proses pengelolaan lembaga. Hambatan tersebut umumnya berasal dari perbedaan kemampuan, karakter, dan kecepatan kerja setiap individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri dalam menciptakan pengelolaan

lembaga yang efektif dan terarah, sehingga diperlukan kerja sama serta dukungan antaranggota organisasi untuk mengatasinya. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan:

“Kalau penghambatnya mungkin ada di sebagian orang yang agak lambat pemahamannya, lambat kerjanya, karena kan setiap orang berbeda-beda karakternya. Makanya kami di madrasah, ada tim tersendiri untuk membantu bahu membahu ketika ada yang seperti itu.”¹¹⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu hambatan dalam membangun good governance di Pondok Pesantren FAHIMNA NW berasal dari perbedaan kemampuan, karakter, dan kecepatan kerja setiap individu dalam menjalankan tugasnya. Tidak semua guru maupun karyawan memiliki tingkat pemahaman dan kemampuan kerja yang sama, sehingga kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan program dan pengelolaan lembaga. Perbedaan karakter dan kemampuan individu tersebut menjadi tantangan dalam proses koordinasi dan pelaksanaan pekerjaan di lingkungan pesantren.

Namun demikian, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan dan pihak madrasah berupaya mengatasi hambatan tersebut melalui kerja sama dan pembentukan tim yang saling membantu antaranggota organisasi. Adanya budaya saling bahu-membahu menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya berfokus pada pencapaian tugas, tetapi juga membangun solidaritas dan kerja sama dalam menyelesaikan berbagai

¹¹⁰ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

kendala yang dihadapi bersama. Pendekatan tersebut mencerminkan adanya kepedulian terhadap anggota organisasi yang membutuhkan bantuan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Individualized Consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kondisi dan kemampuan masing-masing individu dalam organisasi. Sementara dalam konsep *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip partisipasi, kesetaraan, dan responsivitas dalam membangun kerja sama dan mendukung efektivitas pengelolaan pondok pesantren pada era digital.

Meskipun pemanfaatan teknologi digital telah digunakan untuk mendukung komunikasi dan pengelolaan lembaga di Pondok Pesantren FAHIMNA NW, dalam penerapannya masih terdapat beberapa hambatan yang dihadapi oleh yayasan. Hambatan tersebut berkaitan dengan keterbatasan sarana teknologi dan kemampuan penggunaan media digital di kalangan guru maupun wali santri. Kondisi tersebut menjadi tantangan dalam proses penyampaian informasi dan koordinasi pada era digital, sehingga tidak seluruh informasi dapat diterima secara cepat dan merata oleh semua pihak. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh kepala MI:

“Jadi, kalau kendala ya, kendalanya cukup banyak. Misalnya, banyak di antara guru kita di madrasah, ada yang tidak pakai WA karena tidak punya HP, jadi informasi yang kita share biasanya terlambat sampai. Kemudian sama juga di wali murid, tidak ada WA-nya karena tidak punya HP ataupun ada yang punya HP tapi dia gaptek, jadi undangan ataupun informasi mengenai santri tidak sampai ke mereka.”¹¹¹

¹¹¹ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam penerapan good governance pada era digital, Pondok Pesantren FAHIMNA NW masih menghadapi hambatan dalam pemanfaatan teknologi digital, khususnya terkait keterbatasan sarana dan kemampuan penggunaan teknologi di kalangan guru maupun wali santri. Tidak semua guru dan wali murid memiliki telepon genggam atau menggunakan aplikasi WhatsApp, sehingga penyampaian informasi dari yayasan sering mengalami keterlambatan. Selain itu, terdapat juga wali murid yang memiliki telepon genggam tetapi masih kurang memahami penggunaan teknologi digital (gadget), sehingga informasi mengenai kegiatan maupun perkembangan santri tidak dapat diterima secara optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di lingkungan pesantren belum sepenuhnya dapat diterapkan secara merata karena adanya perbedaan kemampuan dan akses teknologi di masyarakat. Hambatan tersebut menjadi tantangan bagi yayasan dalam membangun sistem komunikasi dan pelayanan informasi yang efektif pada era digital. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama, pendampingan, dan penyesuaian metode komunikasi agar informasi tetap dapat tersampaikan kepada seluruh guru dan wali santri.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut menunjukkan pentingnya aspek Individualized Consideration, yaitu kemampuan pemimpin dalam memahami kondisi dan

keterbatasan individu dalam proses penerapan perubahan. Sementara dalam konsep good governance, kondisi tersebut berkaitan dengan tantangan dalam mewujudkan prinsip efektivitas, partisipasi, dan responsivitas pada pengelolaan lembaga pendidikan di era digital.

Kendala lain juga disampaikan oleh guru MI:

“Kalau kendala sebenarnya kita itu butuh pelatihan, misalnya pelatihan penggunaan AI, atau pelatihan penggunaan atau cara mengoperasikan alat-alat digital lainnya, selain itu kendalanya juga di dana dan di waktu”¹¹²

Guru MI 2 juga berpendapat:

“Kalau saya pribadi, karena saya disini mengajar sekaligus jadi operator juga. Kendalanya mungkin di sistem yang dari kemenag, sistem pendataan siswa akhir. mungkin kita belum terlalu paham bagaimana cara sistemnya dan aplikasinya bekerja.”¹¹³

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu hambatan dalam membangun good governance pada era digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW adalah keterbatasan kompetensi digital sumber daya manusia, khususnya dalam penggunaan teknologi dan aplikasi berbasis digital. Guru masih membutuhkan pelatihan terkait penggunaan teknologi modern seperti Artificial Intelligence (AI) maupun pengoperasian perangkat dan aplikasi digital lainnya untuk menunjang pekerjaan administrasi dan pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan digital tenaga pendidik masih perlu dikembangkan agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan teknologi pada era digital.

¹¹² Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

¹¹³ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Ismawati. (12 Mei 2026)

Selain itu, kendala juga terlihat pada pengoperasian sistem administrasi pendidikan yang digunakan oleh Kementerian Agama, khususnya dalam pendataan siswa. Kurangnya pemahaman mengenai cara kerja sistem dan aplikasi digital menyebabkan proses administrasi menjadi lebih sulit dan membutuhkan waktu lebih lama untuk dipahami. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan masih menghadapi tantangan dalam aspek adaptasi dan penguasaan teknologi.

Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa faktor dana dan keterbatasan waktu menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi digital guru dan karyawan. Keterbatasan anggaran menyebabkan pelaksanaan pelatihan digital belum dapat dilakukan secara maksimal, sementara keterbatasan waktu kerja juga mempengaruhi kesempatan guru untuk mempelajari teknologi baru secara lebih mendalam.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut berkaitan dengan aspek Intellectual Stimulation, yaitu perlunya dorongan pemimpin dalam mengembangkan kemampuan dan inovasi bawahan agar mampu mengikuti perkembangan teknologi. Sementara dalam konsep good governance, kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam mewujudkan prinsip efektivitas dan responsivitas pada pengelolaan lembaga pendidikan di era digital.

3. Supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW

Supervisi merupakan salah satu bagian penting dalam penerapan good governance di lembaga pendidikan, karena melalui supervisi seorang pemimpin dapat melakukan pengawasan, pembinaan, serta evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kinerja seluruh unsur organisasi. Dalam konteks Pondok Pesantren FAHIMNA NW, supervisi yang dilakukan ketua yayasan tidak hanya berfokus pada pengawasan administratif, tetapi juga mencakup pembinaan terhadap tenaga pendidik dan karyawan agar mampu menjalankan tugas secara profesional, disiplin, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara, supervisi yang dilakukan oleh ketua yayasan dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu membimbing, memonitoring, dan mengevaluasi. Pola supervisi tersebut menunjukkan adanya sistem pengawasan yang terstruktur dan berkelanjutan dalam penerapan good governance di lingkungan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan ketua yayasan, diperoleh data mengenai supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW sebagai berikut:

“Kita biasanya melalui 3 tahapan, tahapan pertama adalah membimbing kemudian memonitoring lalu kita mengevaluasi. Tahapan ini saya dapatkan dari pengalaman, kebetulan sebelum jadi ketua yayasan disini, saya sebelumnya di Pondok Pesantren Selaparang sejak tahun 95, jadi sudah bergaul dengan beberapa generasi pemimpin di sana yang gaya kepemimpinannya relatif berbeda. Sampai akhirnya saya menemukan model kepemimpinan yang cocok dan diterapkan di sini, di sekolah kami arahkan kepada pimpinan lembaga jangan hanya duduk diam di bangkunya tapi sekali waktu berkunjung ke staff dan karyawan yang ada supaya mereka

ketika menghadapi persoalan tidak terkungkung tapi terbuka dan langsung disampaikan. Suasana itu yang kita bentuk di madrasah dan yang penting mereka sudah paham pekerjaannya masing-masing kemudian kita monitoring.”¹¹⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi yang terstruktur, partisipatif, dan berorientasi pada pembinaan dalam mendukung penerapan good governance di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Supervisi dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu membimbing, memonitoring, dan mengevaluasi, sehingga proses pengawasan tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pendampingan dan pengembangan kemampuan tenaga pendidik maupun karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan berupaya menciptakan sistem pengawasan yang berkelanjutan dan terarah dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pola supervisi yang diterapkan ketua yayasan terbentuk dari pengalaman panjang dalam dunia pesantren serta proses belajar dari berbagai gaya kepemimpinan sebelumnya. Pengalaman tersebut kemudian diadaptasi menjadi model kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi dan kebutuhan Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan juga menekankan agar pimpinan lembaga tidak hanya bekerja secara administratif dari balik meja, tetapi turut berinteraksi langsung dengan staf dan karyawan agar tercipta komunikasi yang terbuka dan suasana kerja yang

¹¹⁴ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

nyaman. Dengan adanya pendekatan tersebut, tenaga pendidik dan karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan persoalan maupun kendala yang mereka hadapi dalam pekerjaan.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Individualized Consideration, yaitu perhatian pemimpin terhadap kondisi dan kebutuhan individu melalui pembimbingan, komunikasi, dan pendampingan secara langsung. Selain itu, terdapat pula aspek Intellectual Stimulation karena ketua yayasan mampu mengadaptasi pengalaman kepemimpinan sebelumnya menjadi model supervisi yang lebih sesuai dan efektif. Sementara dalam konsep good governance, pola supervisi tersebut menunjukkan adanya prinsip partisipasi, responsivitas, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pondok pesantren pada era digital.

Dalam pelaksanaan supervisi, ketua yayasan tidak hanya melakukan pembimbingan dan monitoring terhadap tenaga pendidik maupun karyawan, tetapi juga melaksanakan evaluasi secara berkala sebagai bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan perkembangan lembaga. Evaluasi tersebut dilakukan secara terencana dan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan masing-masing, sehingga setiap permasalahan maupun kekurangan yang ditemukan dapat segera diperbaiki melalui diskusi dan pembinaan bersama. Melalui kegiatan monitoring dan evaluasi yang rutin, ketua yayasan berupaya memastikan bahwa seluruh program dan proses kerja di lingkungan pesantren berjalan secara efektif, terarah, dan

sesuai dengan tujuan lembaga. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan berikut:

“Kita melakukan monitoring untuk melihat sejauh mana pekerjaan telah dilaksanakan. Setelah itu, setiap enam bulan sekali, biasanya setelah pembagian rapor, kami melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja karyawan. Untuk kinerja guru, evaluasinya dilakukan setiap bulan karena berkaitan langsung dengan hubungan mereka dengan siswa, proses pembelajaran, serta metode pembelajaran yang digunakan. Jadi, guru-guru rutin kami kumpulkan setiap bulan untuk berdiskusi dan melakukan evaluasi bersama. Sementara itu, untuk karyawan, pertemuan dilakukan ketika ada persoalan penting yang perlu disamakan persepsinya, meskipun evaluasi rutin tetap dilaksanakan setiap enam bulan sekali.”¹¹⁵

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi yang terencana dan berkesinambungan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkala. Monitoring dilakukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan evaluasi digunakan sebagai sarana untuk menilai kinerja serta memperbaiki berbagai kekurangan yang ditemukan dalam proses kerja. Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan adanya perbedaan pola supervisi antara guru dan karyawan sesuai dengan karakteristik tugas masing-masing. Guru dievaluasi setiap bulan karena berkaitan langsung dengan proses pembelajaran dan interaksi dengan siswa, sedangkan karyawan dievaluasi setiap enam bulan sekali atau ketika terdapat persoalan tertentu yang memerlukan penyamaan persepsi bersama. Hal ini mencerminkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi yang adaptif, terstruktur, dan responsif

¹¹⁵ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

terhadap kebutuhan organisasi sebagai bagian dari upaya mewujudkan good governance di pondok pesantren.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan kepala MI:

“Ketua yayasan juga melakukan supervisi, monitoring ke masing-masing kelas. Ya sifatnya hanya memantau. Nah nanti dari hasil pantauan itu, baru akan dijabarkan di rapat sekali sebulan itu. Jadi apa yang kurang, misalnya teknik menulis, biasanya di kelas 1 atau di kelas 2, tapi terutama di kelas 1, itu huruf apa saja yang harus diajarkan. Misalnya huruf kapital, atau huruf kecil, atau huruf sambung, Nah itu nanti akan menjadi evaluasi ketua yayasan setelah terjadinya monitoring.”¹¹⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi akademik secara langsung melalui kegiatan monitoring di setiap kelas untuk memantau proses pembelajaran yang berlangsung. Monitoring tersebut tidak hanya bersifat pengawasan, tetapi juga menjadi dasar dalam melakukan evaluasi bersama pada rapat rutin bulanan. Dari hasil monitoring, ketua yayasan dapat mengidentifikasi berbagai kekurangan dalam proses pembelajaran, seperti teknik menulis dan metode pengajaran yang digunakan guru, kemudian menjadikannya bahan evaluasi dan perbaikan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan ketua yayasan bersifat terstruktur, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran sebagai bagian dari penerapan good governance di lingkungan pondok pesantren.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan guru RA:

“Kalau untuk evaluasinya, biasanya kita evaluasi di rapat bulanan. Sekalian hiziban, setelah hiziban kita ada evaluasi bulanan. Kita

¹¹⁶ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

evaluasi guru-gurunya, muridnya, apakah ada yang bermasalah. Nanti setiap wali kelas itu menyampaikan bagaimana perkembangan, apa yang harus dievaluasi, seperti itu.”¹¹⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi yang dilakukan secara rutin dan partisipatif melalui kegiatan evaluasi bulanan di lingkungan pesantren. Evaluasi tersebut tidak hanya berfokus pada kinerja guru, tetapi juga mencakup perkembangan peserta didik serta berbagai permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran. Melalui rapat bulanan yang dilaksanakan setelah kegiatan hiziban, seluruh wali kelas diberikan kesempatan untuk menyampaikan perkembangan siswa, kendala yang dihadapi, serta hal-hal yang perlu diperbaiki bersama. Hal ini menunjukkan adanya pola supervisi yang melibatkan seluruh unsur lembaga dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan ketua yayasan tidak hanya berorientasi pada pengawasan administratif, tetapi juga pada pembinaan dan perbaikan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Dengan adanya evaluasi rutin, berbagai persoalan yang berkaitan dengan guru maupun siswa dapat segera diketahui dan dicarikan solusi bersama, sehingga proses pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan terarah.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Individualized Consideration,

¹¹⁷ Hasil Wawancara, Guru RA, Ibu Rohanah. (12 Mei 2026)

yaitu perhatian pemimpin terhadap perkembangan guru dan peserta didik melalui kegiatan evaluasi dan pembinaan secara rutin. Sementara dalam konsep good governance, kegiatan tersebut menunjukkan adanya prinsip partisipasi, responsivitas, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pondok pesantren pada era digital.

Selain melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru maupun perkembangan peserta didik, ketua yayasan juga melaksanakan supervisi dalam bentuk pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pesantren. Pembinaan tersebut dilakukan melalui kegiatan keagamaan dan pengajian rutin yang melibatkan guru serta wali santri sebagai sarana untuk memperkuat pemahaman keagamaan, etika, dan hubungan sosial dalam proses pendidikan. Melalui kegiatan tersebut, ketua yayasan tidak hanya memberikan arahan mengenai tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, tetapi juga membangun kesadaran moral dan spiritual guru dalam mendidik peserta didik. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh guru MI 1:

“Kalau untuk pengembangan terhadap guru itu biasanya ketua yayasan di setiap satu kali sebulan itu ada kegiatan pengajian, pengajian khusus untuk guru dan wali santri. Pengajiannya itu kita bahas kitab Al-Hikam. Disitulah kita dikasih pengembangan bagaimana kita sebagai orang tua sama anak kita, bagaimana guru sama murid, bagaimana orang tua sama gurunya.”¹¹⁸

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan guru MI 2:

“Kalau pengembangan untuk guru-guru, biasanya ada pengajian bulanan juga, pengajian muslimat. Di sana, guru-guru semua wajib

¹¹⁸ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Bq. Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

hadir. Karena itu acara yayasan jadinya umi atau istrinya abah, itu mewajibkan guru untuk hadir.”¹¹⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan supervisi yang tidak hanya berfokus pada pengawasan administratif dan evaluasi kerja, tetapi juga pada pembinaan dan pengembangan karakter guru melalui kegiatan keagamaan secara rutin. Pengajian bulanan yang dilaksanakan untuk guru dan wali santri menjadi sarana pembinaan spiritual, moral, dan sosial dalam lingkungan pesantren. Melalui pembahasan kitab Al-Hikam, guru diberikan pemahaman mengenai hubungan antara orang tua dan anak, guru dan murid, serta etika dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan ketua yayasan mencakup pembentukan nilai-nilai moral dan karakter dalam proses pendidikan.

Selain itu, kegiatan pengajian bulanan yang diwajibkan bagi seluruh guru menunjukkan adanya upaya yayasan dalam membangun budaya organisasi yang disiplin, religius, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Pembinaan tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan profesional guru, tetapi juga memperkuat kesadaran spiritual dan tanggung jawab sosial guru dalam mendidik peserta didik. Dengan adanya pembinaan yang berkelanjutan, guru diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih baik dan memiliki hubungan yang harmonis dengan siswa maupun wali santri.

¹¹⁹ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Ismawati. (12 Mei 2026)

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Individualized Consideration dan Inspirational Motivation, yaitu perhatian pemimpin terhadap pengembangan pribadi bawahannya serta kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan pembinaan moral kepada guru. Sementara dalam konsep good governance, kegiatan tersebut menunjukkan adanya prinsip partisipasi, efektivitas, dan responsivitas dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Pondok Pesantren FAHIMNA NW.

Dalam pelaksanaan supervisi, ketua yayasan tidak hanya menekankan pada aspek pengawasan dan evaluasi kerja, tetapi juga memperhatikan etika komunikasi serta pendekatan pembinaan terhadap guru dan karyawan. Supervisi dilakukan dengan cara yang humanis dan mengedepankan nilai-nilai adab agar proses pembinaan dapat diterima dengan baik tanpa menimbulkan rasa malu ataupun tekanan bagi individu yang diberikan masukan. Melalui pendekatan tersebut, ketua yayasan berupaya menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan saling menghargai di lingkungan pesantren.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan berikut:

“Kami selalu mengacu pada kaidah adab bahwasanya menasihati orang di depan umum itu artinya menghina, jadi sangat kita hindari sekali menegur teman di depan orang lain, kalau kita ingin memberikan masukan atau menegur salah seorang karyawan kita panggil secara pribadi, di tempat terpisah misalnya berugak atau dalam ruang kantor gitu, baru kita memberikan masukan. Tujuannya untuk menjaga muruah orang yang kita panggil.”¹²⁰

¹²⁰ Hasil Wawancara, Ketua Yayasan, Bapak TGH. Abdul Hafidz (10 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang humanis dan mengedepankan etika dalam membina guru maupun karyawan di lingkungan Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Dalam memberikan teguran atau masukan, ketua yayasan tidak melakukannya di depan umum, melainkan melalui pendekatan personal dan komunikasi secara langsung di tempat yang terpisah. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga harga diri (muruah) serta perasaan individu yang diberikan teguran, sehingga proses pembinaan dapat diterima dengan baik tanpa menimbulkan rasa malu atau tersinggung.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan membangun budaya organisasi yang menghargai sesama dan menjunjung nilai-nilai adab dalam lingkungan kerja. Pendekatan yang digunakan mencerminkan adanya perhatian terhadap kondisi emosional bawahan serta upaya menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penuh rasa saling menghormati. Dengan cara tersebut, guru dan karyawan dapat menerima kritik atau masukan sebagai bentuk pembinaan, bukan sebagai bentuk hukuman atau penghinaan.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek Individualized Consideration, yaitu perhatian pemimpin terhadap kondisi dan kebutuhan individu melalui pendekatan yang bijaksana dan penuh empati. Sementara dalam konsep good governance, sikap tersebut menunjukkan adanya prinsip kesetaraan,

responsivitas, dan partisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menghargai martabat setiap anggota organisasi.

4. Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

Implikasi sosial merupakan dampak yang ditimbulkan dari penerapan kepemimpinan terhadap kondisi sosial, budaya kerja, hubungan antarwarga lembaga, serta perkembangan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren. Dalam penerapan *good governance*, kepemimpinan yang baik tidak hanya berpengaruh pada sistem pengelolaan lembaga, tetapi juga mampu membentuk suasana kerja yang nyaman, meningkatkan semangat pengabdian, memperkuat budaya disiplin, serta mendorong perkembangan kemampuan guru dan peserta didik. Berdasarkan hasil wawancara, implikasi sosial dari kepemimpinan ketua yayasan terlihat pada meningkatnya kualitas manajerial, administrasi, budaya kerja, semangat kerja guru, serta perkembangan sekolah dan kemampuan siswa di Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah, diperoleh data mengenai implikasi sosial ketua yayasan dalam membangun *good governance* pada era digital sebagai berikut:

“Jadi kalau dampak sangat banyak, karena ketua yayasan tidak jarang juga langsung memberikan bimbingan secara langsung, contohnya beliau memberikan bimbingan tentang manajerial dan administrasi efek itu kita rasakan ketika adanya akreditasi walaupun masih mendapatkan B tapi untuk madrasah baru seperti kita itu sudah luar biasa dan bahkan banyak sekolah luar yang belajar ke kita, padahal

kita masih sekolah baru, jadi saya rasa itu ya salah satu dampak dari ketua yayasan.”¹²¹

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan implikasi sosial yang positif terhadap perkembangan lembaga, khususnya dalam peningkatan kualitas manajerial dan administrasi sekolah. Bimbingan langsung yang diberikan oleh ketua yayasan mampu membantu sekolah dalam membangun sistem pengelolaan yang lebih tertata dan profesional, sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas lembaga pendidikan. Hal tersebut terlihat dari hasil akreditasi sekolah yang memperoleh nilai baik meskipun sekolah masih tergolong baru, serta adanya ketertarikan sekolah lain untuk belajar mengenai sistem administrasi yang diterapkan di ponpes ini. Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa ketua yayasan tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga terlibat langsung dalam proses pembinaan dan pengembangan lembaga. Kondisi ini mencerminkan adanya penerapan prinsip *good governance* berupa efektivitas, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengelolaan pesantren pada era digital.

Selain memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas manajerial dan administrasi, kepemimpinan ketua yayasan juga memberikan implikasi positif terhadap perkembangan kemampuan dan prestasi peserta didik. Pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan oleh ketua yayasan, baik

¹²¹ Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

dalam bidang akademik maupun keagamaan, mampu mendorong siswa untuk berkembang dan bersaing dengan sekolah lain meskipun lembaga masih tergolong baru. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *good governance* di lingkungan pesantren tidak hanya berdampak pada tata kelola lembaga, tetapi juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan prestasi siswa. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah MI:

“Selain itu prestasi anak-anak yang cukup memuaskan ya, sekali lagi walaupun kita sekolah baru tapi kita ndak kalah saing dengan sekolah-sekolah yang lama, dari tingkat kecamatan sampai kabupaten bahkan nasional alhamdulillah sudah pernah juara, contohnya yang tingkat kecamatan mereka pernah juara 1 MTQ cabang tilawatil qur'an, ditingkat kabupaten juara 3 MTQ cabang tilawatil qur'an, ditingkat nasional mereka juara 1,2,3 olimpiade matematika. Kemudian juga dampak dapat yang dirasakan oleh santri itu anak-anak kelas 5 sama 6 itu sudah siap pimpin zikir, jadi imam sholat 5 waktu juga, malah kadang mereka rebutan mic buat pimpin zikir.”¹²²

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan implikasi sosial yang positif terhadap perkembangan kemampuan akademik, keagamaan, dan kepercayaan diri peserta didik di yayasan ini. Meskipun sekolah masih tergolong baru, peserta didik mampu bersaing dan meraih prestasi di berbagai tingkat, mulai dari kecamatan, kabupaten, hingga nasional. Prestasi tersebut terlihat dalam bidang keagamaan seperti MTQ cabang tilawatil qur'an maupun bidang akademik seperti olimpiade matematika. Hal ini menunjukkan bahwa pembinaan dan

¹²² Hasil Wawancara, Kepala Sekolah MI, Bapak Akromul Wathan. (12 Mei 2026)

pengelolaan pendidikan yang diterapkan di pesantren berjalan secara efektif dan mampu meningkatkan kualitas peserta didik.

Selain itu, kepemimpinan ketua yayasan juga memberikan dampak terhadap perkembangan karakter, mental, dan keterampilan sosial santri. Peserta didik tidak hanya berkembang dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki keberanian dan kemampuan dalam memimpin kegiatan keagamaan seperti zikir dan menjadi imam salat berjamaah. Bahkan, antusiasme siswa untuk memimpin kegiatan menunjukkan tumbuhnya rasa percaya diri dan jiwa kepemimpinan pada diri santri. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa proses pendidikan di pesantren tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kemampuan spiritual peserta didik.

Dalam perspektif *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip efektivitas, partisipasi, dan responsivitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Sementara dalam teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, membangun semangat belajar, serta mendorong perkembangan potensi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun keagamaan.

Kepemimpinan ketua yayasan juga memberikan pengaruh terhadap kenyamanan guru dalam menjalankan tugas mengajar di lingkungan pesantren. Sikap kepemimpinan yang tenang, humanis, dan mengedepankan

pendekatan personal membuat guru merasa dihargai dan dibimbing dengan baik ketika menghadapi kesalahan maupun permasalahan dalam pekerjaan.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru MI:

“Kalau pengaruhnya banyak, mungkin salah satunya beliau bisa membuat kita merasa nyaman selama mengajar disini, karena selama saya ada di sini saya ga pernah melihat beliau marah, walaupun ada hal yang beliau tidak sukai dari kita biasanya beliau menyampaikan melalui istri beliau, ataupun kita di panggil secara pribadi sama beliau, itupun bukan untuk dimarahi tapi sekedar diberitahu dan dinasehati.”¹²³

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan dampak positif terhadap kenyamanan dan suasana kerja guru di lingkungan pesantren. Sikap ketua yayasan yang tenang, sabar, dan tidak mudah marah membuat guru merasa lebih nyaman serta tidak tertekan dalam menjalankan tugas mengajar. Selain itu, cara ketua yayasan dalam menyampaikan teguran melalui pendekatan personal dan nasihat secara baik menunjukkan adanya pola komunikasi yang humanis dan menghargai perasaan individu. Pendekatan tersebut mencerminkan gaya kepemimpinan yang mengedepankan pembinaan dan kekeluargaan, sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan tenaga pendidik. Dalam perspektif *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip responsivitas, partisipasi, dan kesetaraan dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif di ponpes ini.

¹²³ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Bq. Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan guru MI 2:

“Sangat berpengaruh bagi kami, karena beliau kami sangat segani. Setiap arahan yang beliau kasih selalu kami usahakan untuk ikuti, karena apa yang beliau ajarkan semuanya mengarah kepada hal-hal yang baik. Jadi, kami merasa malu jika tidak menjalankan arahan beliau. Cara beliau memimpin juga memberikan semangat dan kenyamanan bagi kami selama mengajar di sini. Alhamdulillah, sejauh ini guru-guru juga merasa nyaman dan jarang ada keluhan. Selain itu, dampak kepemimpinan beliau juga membuat kami terus berbenah. Jika ada kesalahan, langsung diperbaiki sehingga kami banyak belajar dari pengalaman beliau. Karena beliau sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak, sedangkan kami masih belajar, maka dampaknya sangat baik terhadap perkembangan pesantren. Sedikit demi sedikit pesantren ini semakin maju dan berkembang seperti sekolah-sekolah lainnya.”¹²⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan pengaruh yang besar terhadap semangat kerja, kenyamanan guru, serta perkembangan Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Sosok ketua yayasan yang disegani membuat guru memiliki rasa hormat dan tanggung jawab untuk menjalankan setiap arahan yang diberikan, terutama karena arahan tersebut dipandang sebagai sesuatu yang positif dan bermanfaat bagi perkembangan lembaga maupun pribadi guru. Kondisi tersebut menciptakan budaya kerja yang disiplin, patuh, dan penuh rasa tanggung jawab di lingkungan pesantren.

Selain itu, cara kepemimpinan ketua yayasan juga mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi guru dalam menjalankan tugas mengajar. Guru merasa mendapatkan semangat dan motivasi dalam bekerja sehingga jarang muncul keluhan di lingkungan

¹²⁴ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Ismawati. (12 Mei 2026)

kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketua yayasan tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga mampu membangun hubungan emosional yang baik dengan guru dan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis.

Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan dampak positif terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Guru merasa terdorong untuk terus melakukan perbaikan dan belajar dari pengalaman ketua yayasan yang dianggap lebih berpengalaman dalam mengelola lembaga pendidikan. Dampak tersebut terlihat dari perkembangan pesantren yang semakin maju dan mampu berkembang seperti sekolah-sekolah lainnya.

Dalam perspektif teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut mencerminkan aspek *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin mampu menjadi sosok yang dihormati, memberikan teladan, serta membangun semangat dan motivasi kepada bawahannya. Sementara dalam konsep *good governance*, kondisi tersebut menunjukkan adanya prinsip efektivitas, partisipasi, dan responsivitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung perkembangan lembaga pendidikan pada era digital.

Selain memberikan dampak terhadap perkembangan internal lembaga, kepemimpinan ketua yayasan juga berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap yayasan ini. Melalui pembinaan dan arahan yang diberikan kepada guru mengenai pentingnya

syi'ar atau pengenalan lembaga kepada masyarakat, ketua yayasan berupaya membangun citra positif pesantren di tengah persaingan lembaga pendidikan yang semakin berkembang pada era digital. Upaya tersebut tidak hanya bertujuan memperkenalkan sekolah kepada masyarakat, tetapi juga membangun keyakinan bahwa pesantren mampu memberikan pendidikan yang berkualitas bagi peserta didik dari berbagai latar belakang keluarga.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh guru MI 1:

“Beliau juga ngajarin kita bagaimana untuk syi'ar sekolah, contohnya misalkan disini kan kebanyakan orang tua dari santri yang kurang berpendidikan, tapi walaupun gitu kita bisa dan mampu untuk mendidik anak-anak tersebut, dan terbukti karena syi'ar yang diajari oleh beliau jadinya Masyarakat sekitar mempercayai kita dan akhirnya daftarin anaknya buat sekolah disini walaupun dideket sini ada SD juga, tapi kita mampu bersaing dengan SD tersebut.”¹²⁵

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan memberikan implikasi sosial yang positif terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada Pondok Pesantren FAHIMNA NW. Ketua yayasan tidak hanya berfokus pada pengelolaan internal lembaga, tetapi juga membimbing guru untuk melakukan syi'ar dan membangun hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar. Melalui arahan tersebut, guru mampu menunjukkan bahwa pesantren dapat memberikan pendidikan yang baik kepada peserta didik meskipun sebagian besar berasal dari keluarga dengan latar belakang pendidikan yang rendah.

Selain itu, pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan ketua yayasan berhasil membangun citra

¹²⁵ Hasil Wawancara, Guru MI, Ibu Bq. Rofiqoh Amalia Syah. (12 Mei 2026)

positif lembaga di tengah persaingan dengan sekolah lain di lingkungan sekitar. Kepercayaan masyarakat yang semakin meningkat terlihat dari banyaknya orang tua yang memilih menyekolahkan anaknya di pondok ini meskipun di sekitar pesantren terdapat sekolah lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan mampu mendorong perkembangan lembaga serta memperkuat hubungan sosial antara pesantren dan masyarakat.

Dalam perspektif *good governance*, kondisi tersebut mencerminkan adanya prinsip partisipasi, responsivitas, dan efektivitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Sementara dalam teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, kondisi tersebut menunjukkan aspek *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan arah, semangat, dan keyakinan kepada bawahannya sehingga mampu membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan perkembangan lembaga pendidikan.

C. TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan data yang telah diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka peneliti akan memaparkan hasil temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan dari fokus penelitian terkait bagaimana gaya, kompetensi pendukung dan penghambat, supervisi dan implikasi sosial ketua yayasan dalam membangun *good governance* pada era digital di pondok pesantren FAHIMNA NW. Adapun uraian hasil temuan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Membangun *Good Governance* pada Era Digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat

a. Kepemimpinan Transparan, Demokratis, dan Profesional Berbasis Digital

Ketua yayasan menerapkan kepemimpinan yang terbuka, demokratis, dan profesional dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Keterbukaan terlihat dalam pengelolaan keuangan, perencanaan program, serta penyampaian informasi kepada seluruh warga yayasan melalui media digital seperti grup WhatsApp. Selain itu, ketua yayasan juga melibatkan guru dan kepala sekolah dalam musyawarah dan pengambilan keputusan, serta menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas untuk meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan lembaga.

b. Kepemimpinan Keteladanan dan Pembinaan Karakter

Ketua yayasan menerapkan gaya kepemimpinan yang mengedepankan keteladanan dalam membangun budaya organisasi dan pendidikan karakter di lingkungan pesantren. Keteladanan tersebut terlihat melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan pendidikan, pembinaan guru, serta perilaku sehari-hari yang mencerminkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian. Selain itu, ketua yayasan juga menanamkan nilai-nilai religius dan pendidikan

humanis agar guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga menjadi teladan bagi peserta didik.

c. Motivasi dan Penanaman Semangat Pengabdian

Ketua yayasan membangun semangat pengabdian kepada guru dan karyawan melalui pemberian motivasi, pembinaan mental, dan penanaman rasa syukur dalam menjalankan tugas. Ketua yayasan menekankan bahwa pengabdian dalam pendidikan tidak semata-mata berorientasi pada materi, tetapi juga pada nilai keikhlasan, tanggung jawab, dan kebermanfaatan dalam mengamalkan ilmu. Pendekatan tersebut dilakukan untuk menjaga kenyamanan, loyalitas, dan komitmen tenaga pendidik dalam menjalankan tugas di lingkungan pesantren.

2. Kompetensi Pendukung dan Penghambat dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

a. Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Humanis dalam Pengelolaan Lembaga

Ketua yayasan memiliki kompetensi manajerial dalam membagi tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada seluruh guru dan karyawan sehingga pengelolaan lembaga berjalan lebih terorganisir dan efektif. Selain itu, ketua yayasan juga menerapkan pendekatan kepemimpinan yang humanis dengan membangun suasana kerja yang harmonis, penuh persaudaraan, dan saling membantu antaranggota organisasi. Pendekatan tersebut menciptakan kenyamanan kerja,

meningkatkan partisipasi, serta memperkuat kerja sama dalam membangun good governance di lingkungan pesantren.

b. Kompetensi Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Komunikasi dan Pengelolaan Lembaga

Dalam membangun good governance pada era digital, Pondok Pesantren FAHIMNA NW telah memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana komunikasi, koordinasi, pengawasan, dan pengelolaan administrasi lembaga. Pemanfaatan media digital seperti WhatsApp digunakan untuk menyampaikan informasi kegiatan, koordinasi pembelajaran, komunikasi dengan wali santri, serta pengawasan aktivitas santri selama berada di rumah. Selain itu, penggunaan aplikasi digital dalam pembukuan keuangan dan publikasi kegiatan pesantren melalui media sosial menunjukkan adanya upaya meningkatkan efektivitas, transparansi, dan partisipasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

c. Hambatan Kompetensi dan Penguasaan Teknologi Digital

Salah satu hambatan dalam membangun good governance pada era digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW adalah masih rendahnya kemampuan penggunaan teknologi digital di kalangan guru dan wali santri. Guru masih membutuhkan pelatihan terkait penggunaan teknologi digital, seperti Artificial Intelligence (AI), aplikasi administrasi, dan pengoperasian perangkat digital lainnya. Selain itu, guru dan operator sekolah juga masih mengalami kesulitan dalam

memahami sistem administrasi digital yang digunakan dalam pengelolaan data pendidikan.

d. Hambatan Sarana, Dana, dan Perbedaan Kemampuan Sumber Daya Manusia

Penerapan good governance pada era digital juga menghadapi hambatan berupa perbedaan kemampuan dan karakter sumber daya manusia, keterbatasan sarana teknologi, serta keterbatasan dana dan waktu. Sebagian guru dan wali santri belum memiliki perangkat komunikasi digital atau masih mengalami keterbatasan dalam penggunaannya sehingga penyampaian informasi belum berjalan secara optimal. Selain itu, keterbatasan anggaran dan padatnya aktivitas kerja menjadi kendala dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi digital di lingkungan pesantren.

3. Supervisi Ketua Yayasan dalam Penerapan *Good Governance* pada Era Digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat

a. Supervisi Dilaksanakan Secara Terstruktur melalui Pembimbingan, Monitoring, dan Evaluasi

Ketua yayasan menerapkan supervisi yang terstruktur melalui tahapan membimbing, monitoring, dan evaluasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Supervisi dilakukan secara berkala melalui pemantauan langsung terhadap kinerja guru dan karyawan, monitoring proses pembelajaran di kelas, serta evaluasi rutin bulanan maupun

semesteran. Kegiatan evaluasi dilaksanakan secara musyawarah dan kolektif untuk membahas perkembangan peserta didik, kendala pembelajaran, serta perbaikan program pendidikan di lingkungan pesantren.

b. Supervisi Bersifat Partisipatif dan Humanis

Ketua yayasan menerapkan supervisi yang partisipatif dengan membangun komunikasi langsung bersama guru dan karyawan. Pimpinan lembaga tidak hanya bekerja secara administratif, tetapi juga berinteraksi langsung dengan staf dan tenaga pendidik agar berbagai persoalan dapat disampaikan secara terbuka. Pendekatan tersebut menciptakan suasana kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang harmonis di lingkungan pesantren.

c. Supervisi Mencakup Pembinaan dan Pengembangan Karakter Sumber Daya Manusia

Supervisi yang dilakukan ketua yayasan tidak hanya berfokus pada pengawasan kerja, tetapi juga mencakup pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pengajian, pembinaan keagamaan, dan pengembangan karakter guru. Kegiatan tersebut bertujuan memperkuat nilai moral, spiritual, disiplin, dan tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, sehingga tercipta budaya organisasi yang religius dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan pesantren.

4. Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

a. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Pengembangan dan Kemajuan Lembaga

Kepemimpinan ketua yayasan memberikan implikasi sosial yang positif terhadap perkembangan Pondok Pesantren FAHIMNA NW, khususnya dalam peningkatan kualitas manajerial, administrasi, dan sistem pengelolaan lembaga. Bimbingan dan pendampingan yang dilakukan membantu pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan yang lebih tertata, profesional, dan mampu bersaing dengan sekolah lain meskipun masih tergolong baru. Selain itu, kepemimpinan ketua yayasan juga mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren melalui pembinaan guru dan penguatan citra positif lembaga di lingkungan masyarakat.

b. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Kenyamanan Guru dan Budaya Kerja di Lingkungan Pesantren

Kepemimpinan ketua yayasan yang humanis, tenang, dan mengedepankan pendekatan personal memberikan dampak positif terhadap kenyamanan guru dalam menjalankan tugas mengajar. Guru merasa dihargai, dibimbing, dan termotivasi untuk terus memperbaiki diri dalam menjalankan tugas pendidikan. Selain itu, kepemimpinan tersebut juga membentuk budaya kerja yang disiplin, bertanggung

jawab, harmonis, dan penuh semangat pengabdian di lingkungan pesantren.

c. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Peningkatan Prestasi dan Perkembangan Peserta Didik

Kepemimpinan ketua yayasan yang humanis, tenang, dan mengedepankan pendekatan personal memberikan dampak positif terhadap kenyamanan guru dalam menjalankan tugas mengajar. Guru merasa dihargai, dibimbing, dan tidak tertekan dalam bekerja karena ketua yayasan lebih mengutamakan nasihat dan pembinaan dibandingkan kemarahan atau hukuman. Kondisi tersebut menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang kondusif di lingkungan pesantren.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Fahimna NW

Berdasarkan temuan diatas, diketahui bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh ketua Yayasan dalam memimpin pondok pesantren dilakukan secara transparan, demokratis, dan professional berbasis digital. Berdasarkan teori Bernard M. Bass, hal ini sesuai dengan yang dimaksud olehnya dalam kategori kepemimpinan transformasional yaitu pada poin *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional mampu mendorong kepada pengikut agar bekerja secara inovatif, kreatif, dalam memecahkan persoalan atau menyelesaikan pekerjaan.¹²⁶ Dimana terlihat dalam temuan, bahwa ketua yayasan menjalankan kepemimpinan secara terbuka melalui kegiatan musyawarah dalam pengambilan keputusan, dan juga penyebaran informasi melalui platform whatsapp yang melibatkan setiap anggota pengelola yang ada, sehingga hal ini berpotensi untuk mendorong inovasi dan kreatifitas melalui keaktifan forum dalam menyelesaikan persoalan dan juga mempercepat akses mobilitas informasi sebagai bentuk peningkatan inovasi yang efektif. Selain itu, kepemimpinan yang dilakukan oleh ketua Yayasan pada poin *individualized consideration*, mengandung makna pemimpin transformasional harus bisa menjadikan dirinya sebagai guru,

¹²⁶ Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

mentor, atau pelatih untuk menaikkan potensi yang dimiliki pengikutnya.¹²⁷

Hal ini juga terlihat ketika ketua Yayasan menerapkan pembagian tugas kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan strukturalisasi dan fungsi tepat guna dalam pembagian tugas dan tanggung jawab pengelolaan.

Hal yang telah dilakukan oleh ketua Yayasan pondok pesantren FAHIMNA NW, juga ditemukan dalam penelitian Ihyak, yang menemukan bahwa dalam konteks kehidupan pesantren, whatsapp menjadi aplikasi yang lebih banyak dipilih untuk digunakan dibanding aplikasi lainnya, hal ini disebabkan karena Masyarakat pesantren lebih familiar dengan whatsapp dibanding yang lain, selain itu, efektifitas dari whatsapp terletak pada kemampuannya yang relatif cepat dan intensif terutama ketika digunakan untuk keperluan menyebarkan informasi.¹²⁸

Selain itu, temuan ini sejalan dengan Ayunda, yang meneliti tentang gaya kepemimpinan berbasis Yayasan dalam lingkungan pondok pesantren. Dalam temuannya, pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan yang partisipatif dapat memberikan dampak yang sangat positif, yaitu bisa meningkatkan kinerja pengelolaan lembaga.¹²⁹

¹²⁷ Munif. "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

¹²⁸ Muhammad Ihyak, "Strategi Public Relations Melalui Whatsapp Guna Mempromosikan Pondok Pesantren Asy-Syafi Iyah Sukorejo Bangsalsari," *Medio Jurnal Ilmu Komunikasi* 1, no. 2 (2023): 113–36, <https://doi.org/10.56013/mji.v1i2.2387>.

¹²⁹ Dea Ayunda et al., "Kepemimpinan Berbasis Yayasan Dalam Pengelolaan Pondok MTs. Swasta Al-Ittihadiyah," *Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 400–405, <https://doi.org/https://doi.org/10.56832/pema.v5i2.1089>.

a. Kepemimpinan Keteladanan dan Pembinaan Karakter

Berdasarkan data temuan yang telah dipaparkan, kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua Yayasan menunjukkan bahwa keteladanan dibangun melalui keterlibatan langsung oleh ketua Yayasan dalam berbagai aspek pengelolaan, seperti mutu pendidikan, pembinaan guru, serta perilaku sehari-hari yang mencerminkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian antar sesama. Hal ini sejalan dengan yang dimaksud oleh Bernard M. Bass, dimana, dalam teorinya terdapat aspek *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya.¹³⁰ Selain itu dalam aspek *inspirational motivation* menurut Bass, kepemimpinan yang ideal atau transformasional ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi pengikut sehingga dapat menumbuhkan semangat, optimisme, dan antusiasme,¹³¹ yang dalam temuan ditunjukkan oleh ketua Yayasan melalui kegiatan formal dan informal dengan maksud menanamkan nilai-nilai religius dan pendidikan humanis agar guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga menjadi teladan bagi peserta didik.

Penerapan pola kepemimpinan yang teladan juga ditemukan dalam penelitian Agus Sifa, dimana pemimpin yang menjadi teladan dalam organisasi, berpotensi menciptakan perubahan signifikan dalam

¹³⁰ Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

¹³¹ Munif. "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

kehidupan individu dan organisasi, khususnya pada persepsi, nilai-nilai, harapan dan aspirasi anggota organisasi.¹³² Selain itu temuan tentang pola kepemimpinan penanaman nilai-nilai karakter sejalan dengan penelitian Fitri yang menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan dengan mengadakan bimbingan secara langsung terhadap guru, melakukan supervisi atau pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara rutin, pemberian motivasi melalui pendekatan personal, serta pemberian apresiasi berupa reward bagi guru yang memiliki pencapaian terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dan kedisiplinan.¹³³

b. Motivasi dan Penanaman Semangat Pengabdian

Berdasarkan data temuan, melalui kegiatan pembinaan, ketua yayasan memberikan motivasi dan menanamkan rasa tanggung jawab kepada anggotanya terkait pentingnya lebih mengutamakan pengabdian dibanding materi. Hal yang dilakukan oleh ketua yayasan mencerminkan nilai kepemimpinan yang dimaksud oleh Bernard M. Bass, yaitu *inspirational motivation*, dimana pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut dapat menumbuhkan semangat, optimisme, dan antusiasme dalam mencapai tujuan bersama.¹³⁴ Kemudian penerapan

¹³² Moh. Agus Sifa, A Halil Thahir, and M. Thoyyib, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIFPENDIRI YAYASAN DALAM MENINGKATKANKINERJA PENGASUH PONDOK PESANTREN BUSTANUT THOLIBIN SEMANDING TUBAN," *Tadbir: Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2025): 268–80.

¹³³ Yuliana Fitri, Ahmad Rofi, and Muflihin Al Mufti, "STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN KEDISIPLINAN GURU PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QURAN SALMAN AL FARISI PUTRI KECAMATAN TOMONI KABUPATEN LUWU TIMUR," *UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN* 04, no. 09 (2025): 282–91.

¹³⁴ Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

perilaku kepemimpinan ketua yayasan juga menunjukkan bahwa aspek *individual consideration* yang dimaksud oleh Bass juga dilaksanakan dalam mengelola organisasi. Terbukti dari perlakuan ketua yayasan melalui kegiatan formal dengan memberikan pembinaan sehingga dapat diartikan sebagai bentuk perhatian ketua yayasan kepada anggotanya.

Dalam penelitian lainnya, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Salsabila, dimana dalam temuannya, ditemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan, menginspirasi, dan memotivasi anggotanya, serta memberikan arahan yang terstruktur, sistematis, dan jelas dalam suatu Lembaga hingga mencapai potensi terbaiknya, dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi setiap anggota organisasi.¹³⁵

Selain itu, temuan ini juga masih sejalan dengan temuan penelitian Wahib, yang menemukan bahwa pemimpin yang visioner haruslah efektif, dimana efektif disini berarti dapat mengoptimalkan upaya dalam mengelola organisasi, termasuk pemberian pembinaan kepada para guru, karyawan, santri dan berbagai pihak yang terkait sehingga tercapai visi dan misi yang telah ditetapkan.¹³⁶

¹³⁵ Dina Salsabila et al., “Strategi Kepala Yayasan Dalam Menciptakan Iklim Positif Untuk Menuju Organisasi Yang Efektif Di Yayasan Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Ajung Klanceng Jember 1,” *Journal of Islamic Elementary School (JIES)* 4, no. 2 (2019): 34–51, <https://doi.org/https://doi.org/10.15642/jies.v4i2.3165>.

¹³⁶ Abd. Wahib, “Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis Dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung,” *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* 18, no. 4 (2024): 2381, <https://doi.org/10.35931/aq.v18i4.3595>.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa, gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di Pondok Pesantren FAHIMNA NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat, dilakukan secara transformasional dengan mengedepankan 4 aspek utama yaitu, keterbukaan, keteladanan, pembinaan, dan integrasi teknologi.

B. Kompetensi Pendukung dan Penghambat dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

a. Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Humanis dalam Pengelolaan Lembaga

Berdasarkan hasil temuan, kompetensi manajerial dan kepemimpinan humanis dalam pengelolaan Lembaga diidentifikasi sebagai factor pendukung dalam penerapan good governance di lingkungan pondok pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial berarti berorientasi kepada efektifitas dan terstrukturanya tugas dan tanggung jawab yang dipegang oleh setiap lini organisasi. Dalam teori Bernard M. Bass, hal ini dapat ditafsirkan sebagai upaya ketua yayasan dalam memenuhi aspek kepemimpinan *individualized consideration*, dimana pemimpin memberikan perhatiannya terhadap pentingnya kesadaran individu setiap anggota pengelola melalui kegiatan

distribusi penugasan dan pemberian perintah secara langsung dengan pendekatan yang humanis.¹³⁷

Temuan terkait faktor pendukung berupa kompetensi manajerial dan kepemimpinan humanis dalam pengelolaan Lembaga juga ditemukan dalam penelitian Hidayat dan Wahid, yang meneliti tentang implementasi manajemen performa dan penilaian performa pondok pesantren. Dalam temuannya, penerapan strategi yang sistematis terutama untuk menjaga kualitas sumber daya manusia di pesantren adalah dengan menerapkan 6 tahap yaitu perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, dan integrasi.¹³⁸ Hal ini dapat dipahami sebagai upaya pemimpin dalam menjalankan fungsi manajerialnya secara sistematis dengan mendistribusikan tugas kedalam 6 tahap tersebut.

Selain itu, temuan dalam penelitian ini masih sejalan dengan temuan dalam penelitian Nursodiq, yang meneliti tentang kepemimpinan kyai yang mengelola pondok pesantren dan madrasah Aliyah. Pada temuannya, ia menemukan bahwa kyai yang memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip manajerial secara sistematis dan terstruktur dapat memberikan hasil yang maksimal pada jalinan kerja

¹³⁷ Munif, “Sejarah Kepemimpinan Transformasional.”

¹³⁸ M Ikmaluddin Alfi Hidayat and M Ainur Rokhman Wahid, “Implementasi Performance Management Dan Performance Appraisal Pondok Pesantren Nurul Islam Mojokerto : Studi Kualitatif Pada Pengelolaan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan,” *AL YASINI: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum Dan Pendidikan* 10, no. 36 (2025): 750–62.

sama antar pihak-pihak penggerak seperti guru, karyawan dan lain sebagainya dalam pondok pesantren maupun Madrasah Aliyah.¹³⁹

b. Kompetensi Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Komunikasi dan Pengelolaan Lembaga

Pada data temuan, ditemukan bahwa kepemimpinan ketua yayasan berhasil mengintegrasikan teknologi kedalam sistem administrasi dan pengelolaan informasi pondok pesantren FAHIMNA NW. Kompetensi pemimpin dalam membuat pengelolaan pondok pesantren berhasil memanfaatkan teknologi digital mencerminkan aspek kepemimpinan transformasional berupa *individualized consideration*, yang sebagaimana dimaksud oleh Bernard M. Bass bahwa hal ini merupakan bentuk perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu pengikut melalui peran sebagai mentor.¹⁴⁰ Temuan ini sejalan dengan temuan dalam penelitian Amin, dimana integrasi digital dalam manajemen pondok pesantren memiliki berbagai keunggulan terutama dalam komunikasi antar staff dan pimpinan, serta berbagai persoalan administrasi seperti pengelolaan data siswa hingga sistem penjadwalan.¹⁴¹

Selain itu, temuan ini masih selaras dengan temuan Magfiroh et al., yang berhasil menemukan bahwa integrasi teknologi dalam system pondok pesantren dapat meningkatkan fungsi pengawasan dua arah dan

¹³⁹ Muallim Nursodiq, "Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Pondok Pesantren Dan Madrasah Aliyah," *Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2012, 1–18.

¹⁴⁰ Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

¹⁴¹ Husnul Amin, "Pemberdayaan Teknologi Dalam Manajemen PENDIDIKAN PESANTREN: STUDI KASUS PESANTREN 4.0," *RAUDHAH Proud To Be Professionals* 9, no. 2 (2024): 520–30.

meningkatkan transparansi antara pondok pesantren dengan orang tua wali.¹⁴²

c. Hambatan Kompetensi dan Penguasaan Teknologi Digital

Adapun faktor penghambat terbangunnya good governance dalam lingkungan pondok pesantren, yang berdampak buruk dalam implementasinya dapat diketahui berupa perbedaan tingkat kemampuan dan penguasaan teknologi digital guru dan karyawan. Adanya hal ini dapat mengganggu stabilitas efektifitas dari good governance itu sendiri. Temuan ini juga didukung oleh temuan penelitian Chysara dan Nugraha, yang menemukan bahwa perbedaan tingkat kemampuan dan karakter sumber daya manusia terutama dalam mengelola keuangan pesantren masih perlu peningkatan melalui pelatihan sumberdaya manusia.¹⁴³

d. Hambatan Sarana, Dana, dan Perbedaan Kemampuan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa factor lainnya yang menjadi penngambat dalam membangun good governance pada era digital di pondok pesantren Fahimna NW, diantaranya, pertama, adanya keterbatasan sarana teknologi digital yang seringnya disebabkan oleh beberapa pihak yang tidak memiliki telepon genggam atau pun belum menggunakan

¹⁴² Anjana Magfiroh, Abd Ghofur, and Firman Santoso, "Implementasi Sistem Informasi Pelanggaran Santri Asrama Nurul Qoni ' (Studi Kasus Pp . Salafiyah Syafi ' Iyah) Berbasis Web Dengan Notifikasi Whatsapp," *SNIV: Seminar Nasional Inovasi Vokasi* 3, no. 1 (2024): 183–92.

¹⁴³ Daris Iqbal Chysara and Mulyawan Safwandy Nugraha, "EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KEUANGAN MELALUI PENERAPAN GOOD GOVERNANCE PADA PONDOK PESANTREN," *Epistemic* 01, no. 02 (2022): 131–52, <https://doi.org/https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>.

WhatsApp sehingga efektifitas digitalisasi dalam lingkungan pondok pesantren menjadi terganggu. Hal ini juga ditemukan dalam penelitian Rahmaditha dan Hanani, yang menemukan bahwa penerapan digitalisasi dalam lingkungan pesantren menjadi terhambat dikarenakan keterbatasan sarana dan prasarana bahkan akses internet yang tidak memadai.¹⁴⁴ Kedua, kendala dana terutama dalam pengadaan pelatihan untuk sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian Alfauzi dan Faslah, yang menemukan bahwa factor penghambat dalam integrasi teknologi dalam membangun good governance dalam pengelolaan pondok pesantren ada pada pengadaan sarana prasarana, pemeliharaan sarana-prasarana, dan pengadaan pelatihan sumber daya manusia.¹⁴⁵ Selain itu, temuan penelitian ini menambah cakupan temuan penelitian Andrianto, yang menemukan bahwa ekonomi menjadi factor penghambat dalam membangun good governance di era digital pondok pesantren, khususnya pada pengadaan sarana pemeliharaan perangkat teknologi.¹⁴⁶

Ketiga, yaitu rendahnya pemahaman akan teknologi digital oleh sebagian guru dan wali santri menjadikan informasi yang dibagikan melalui platform digital menjadi tidak dapat tersampaikan dengan

¹⁴⁴ Khairani Rahmaditha and Silfia Hanani, "KEPEMIMPINAN TUANKU DALAM MENGELOLA PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN" 21 (2025): 313–22.

¹⁴⁵ Akhmad Robayt Alfauzi and Romi Faslah, "PENGENDALIAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN DI ERA DIGITAL: PELUANG DAN TANTANGAN," *RAUDHAH Proud To Be Professionals* 8 (2023): 1037–52.

¹⁴⁶ Andrianto, "Prospek Dan Tantangan Teknologi Pendidikan Di Zaman Generasi z Dalam Pondok Pesantren," *Jurnal Tahsinia* 6, no. 3 (2025): 338–50.

optimal. Hal ini masih sejalan dengan temuan Sumiyati dan Aini, yang menemukan bahwa terdapat kendala pada pemahaman santri dan wali terkait implementasi sistem website digital dalam rangka transparansi data.¹⁴⁷

Kelima, keterbatasan kompetensi digital guru menjadikan proses administrasi dan juga pembelajaran berbasis digital seperti ai dan lain sebagainya belum dapat terlaksana dengan maksimal. Kendala ini juga ditemukan dalam penelitian Widodo & Husni¹⁴⁸, yang dimana, penerapan digitalisasi dalam pesantren masih terkendala pada sumber daya manusia terutama tingkat keterpahaman teknologi oleh pengajar dan santri yang memang sudah terbiasa dengan metode belajar mengajar tradisional.

Berdasarkan paparan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang menjadi pendukung dan penghambat dalam membangun good governance pada era digital masing-masing memberikan dampak positif dan negatif yang keseluruhannya ditemukan dalam sektor sumberdaya manusia, dana, pola kepemimpinan, penerapan digitasisasi di lingkungan pesantren, dan sarana, serta prasarana penunjang implementasi good governance.

¹⁴⁷ Sumiyati and Qurrotul Aini, "PERENCANAAN DIGITALISASI TERHADAP SISTEM INFORMASI DAN PENGELOLAAN PONDOK PESANTREN AL-QOMAR DI ERA 4.0," *Jurnal Tarbiyah; Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Keagamaan* 9, no. 02 (2025): 606–20.

¹⁴⁸ Ari Abdi Widodo and Muhammad Husni, "Strategi Digitalisasi Pendidikan Pesantren Dalam Internalisasi Nilai Aswaja Bagi Generasi Z Di Era Teknologi," *Jurnal IHSAN Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2025): 375–86, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i1.851>.

C. Supervisi Ketua Yayasan Dalam Penerapan Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Fahimna NW

a. Supervisi Dilaksanakan Secara Terstruktur melalui Pembimbingan, Monitoring, dan Evaluasi

Dalam melakukan fungsi pengawasan, pondok pesantren FAHIMNA NW menerapkan beberapa tahapan yaitu, pembimbingan, monitoring, dan evaluasi. Ketiga tahapan ini dilakukan oleh ketua yayasan dalam menciptakan lingkungan yang stabil dan profesional di lingkungan kerja. Temuan ini diidentifikasi sebagai bentuk kepemimpinan sebagaimana dimaksud dalam teori Bernard M. Bass yang merupakan Upaya kepemimpinan transformasional dalam aspek *individualized consideration*, yaitu pemimpin bertindak sebagai mentor dalam meningkatkan kualitas individu pengikut guna mengoptimalkan pengelolaan mutu pendidikan dan potensi diri pengikut.¹⁴⁹ Temuan ini masih sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Apriyenti, yang menemukan bahwa, penerapan supervisi terhadap 3 hal yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan dapat mencerminkan sistem lembaga yang profesional dan ideal.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Munif, "Sejarah Kepemimpinan Transformasional."

¹⁵⁰ Apriyenti et al., "IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KABUPATEN DHARMASRAYA," *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2026): 248–60.

b. Supervisi Bersifat Partisipatif dan Humanis

Penerapan supervisi oleh ketua yayasan sangat menjunjung tinggi sikap partisipatif dari guru maupun karyawan, sehingga dapat tercipta interaksi langsung yang dapat membuka ruang keterbukaan yang dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi. Hal ini penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, dan harmonis di lingkungan pondok pesantren. Berdasarkan teori Bernard M. Bass, hal ini masuk kedalam kategori aspek kepemimpinan transformasional berupa *inspirational motivation*, karena ketua yayasan juga turut serta secara langsung dalam melakukan pendekatan komunikatif yang humanis terhadap para pengikutnya, serta masuk juga dalam aspek *individualized consideration* karena ketua yayasan memberikan kesempatan untuk semua anggotanya agar dapat mengemukakan pendapat dalam setiap komunikasi yang terjadi sehingga tercipta transparansi keterbukaan antar sesama pengelola.

Temuan ini masih sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa hubungan keterbukaan antara pengawas dan guru dalam memecahkan masalah-masalah seputar pembelajaran dan keprofesiannya merupakan salah satu dari tolak ukur keberhasilan dari pelaksanaan supervisi yang klinis.¹⁵¹ Selain itu pendekatan yang humanis dengan mengedepankan nilai-nilai adab, dan pendekatan

¹⁵¹ Hotni Sari Harahap and Nurul Hidayah, "Supervisi Akademik Dalam Membangun Mutu Pendidikan Madrasah Di Lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Ats-Tsaqofiy," *Wahana Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2022): 6–12, <https://doi.org/10.56211/wahana.v1i1.80>.

personal mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, hal ini sejalan dengan temuan penelitian Astina dan Hikmah, yang juga menjelaskan bahwa supervisi yang partisipatif dan komunikatif memiliki kecenderungan berdampak positif terhadap kualitas supervisi.¹⁵²

c. Supervisi Mencakup Pembinaan dan Pengembangan Karakter Sumber Daya Manusia

Dilaksanakannya supervisi pembinaan dan pengembangan karakter sumber daya manusia oleh ketua yayasan merupakan sebuah upaya dalam memperkuat penanaman nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam menjalankan mandat sebagai pendidik di lingkungan pondok pesantren. Berdasarkan data temuan, peneliti menafsirkan hal ini sebagai bentuk dari individualized consideration sebagaimana dimaksud dalam teori Bernard M. Bass, yang ditunjukkan dari perilaku ketua yayasan yaitu memberikan supervisi melalui pembinaan untuk peningkatan sumberdaya manusia khususnya guru. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Hasrul, yang menemukan bahwa pelaksanaan supervisi berupa pembinaan melalui pelatihan formal untuk mengembangkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual tidak hanya berdampak pada guru saja, namun juga berdampak positif pada

¹⁵² Astina and Nurul Hikmah, “ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SUPERVISI PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH PALANGKARAYA,” *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2025, 90–93, <https://doi.org/10.47945>.

santri.¹⁵³ Selain itu, temuan juga sejalan dengan temuan Lufianti, yang mengatakan bahwa output dari pada supervisi yang telah dilakukan dapat berdampak pada peningkatan keterampilan mengajar para guru, dan pemindaian dini terkait kebutuhan pesantren secara keseluruhan, dalam temuannya ia juga menambahkan bahwa selain bermanfaat untuk para guru, pelaksanaan supervisi pembinaan juga dapat memberikan dampak positif terhadap pembentukan karakter dan pemahaman agama para santri.¹⁵⁴ Kemudian temuan juga sejalan dengan Muhtadi dan Aimah, yang dalam temuannya dikatakan bahwa, penerapan supervisi melalui kegiatan non-formal seperti kegiatan keagamaan dan pengajian rutin dapat membantu menjaga konsistensi kinerja dan motivasi kerja seorang guru.¹⁵⁵

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW, dapat berdampak positif bagi lingkungan pondok pesantren. Hal ini terlihat dari penerapan struktur pelaksanaan yang sistematis oleh ketua yayasan dalam menunjang kegiatan supervisi. Selain itu, akses keterbukaan, partisipatif, kolaboratif dan

¹⁵³ Hasrul, "STRATEGI MANAJERIAL YAYASAN DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU BERBASIS PESANTREN (STUDI KASUS DI SD PLUS QURROTA A'YUN MALANG)," *Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)* (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024).

¹⁵⁴ Ani Lutfiani, Ahmad Saefudin, and Muhammad Khotibul Umam, "Supervisi Pendidikan Di Pondok Pesantren Khozinatul Hikmah Bawu Jepara," *Journal of Learning and Teaching* 01, no. 01 (2024): 5–15.

¹⁵⁵ Minanulloh Muhtadi and Siti Aimah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Kepesantrenan Dalam Lembaga Pendidikan: Penguatan Profesionalisme Dan Keberlanjutan Kinerja Akademik," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 4, no. November 2025 (2026), <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1796>.

juga kolektif menjadikan setiap tahapan yang dilakukan oleh ketua yayasan memberikan ruang yang kondusif bagi para guru dan karyawan serta stakeholder lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, supervisi yang dilakukan oleh ketua yayasan pondok pesantren Fahimna NW terbilang efektif.

D. Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital

a. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Pengembangan dan Kemajuan Lembaga

Dampak dari penerapan good governance pada era digital di Pondok pesantren FAHIMNA NW memberikan implikasi positif, terutama pada peningkatan kualitas manajerial dan administrasi Lembaga yang dapat tercermin dari sistem yang lebih tertata dan efektif, serta profesional, dan juga perkembangan administrasi sekolah yang semakin baik, didukung oleh pernyataan tentang ketertarikan pihak sekolah lain dalam mempelajari sistem yang telah diterapkan. Penerapan pola kepemimpinan yang dalam perspektif Bernard M. Bass merupakan aspek *intellectual stimulation* berupa perkembangan administrasi sekolah dan *inspirational motivation* berupa strukturalisasi sistem dan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia menjadikan pondok pesantren sukses membangun Good Governance. Temuan ini memperjelas poin pada temuan Aldyandara, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan yang

positif dan kuat, akan sangat berdampak pada mutu Pendidikan dalam Lembaga.¹⁵⁶

b. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Kenyamanan Guru dan Budaya Kerja di Lingkungan Pesantren

Pendekatan kepemimpinan oleh ketua yayasan yang mengedepankan aspek keterbukaan dan komunikatif serta tidak menggunakan sistem hukuman dan sanksi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan harmonis. Hal ini menandakan bahwa proses pengelolaan sumber daya manusia oleh ketua yayasan dan anggotanya yang lain mampu menciptakan sinergi yang efektif, sehingga meminimalisir miskomunikasi dan memperkuat solidaritas kerjasama tim. Dalam perspektif Bernard M. Bass, model kepemimpinan ini disebut sebagai *idealized influence* karena ketua yayasan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, saling menghargai satu sama lain, dan *inspirational motivation* karena pengelolaan sumber daya manusia yang terbilang efektif. Temuan ini masih sejalan dengan temuan dalam penelitian Jamrizal, yang memaparkan bahwa penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, kondusif dan harmonis, terutama pada lingkungan pondok pesantren. Ia juga menekankan dalam temuannya bahwa aspek transparansi pada penerapan

¹⁵⁶ Aldyandra et al., "Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam," *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 2 (2025): 1484–91.

good governance di suatu Lembaga pesantren berperan sebagai pilar fundamental keberhasilan terhadap penerapan good governance, selain itu adanya transparansi juga berperan dalam meningkatkan pengawasan dan partisipasi pemangku kepentingan, sehingga keterbukaan akses bagi publik dapat meningkatkan kerja sama antara setiap pemangku kepentingan.¹⁵⁷

c. Kepemimpinan Ketua Yayasan Berdampak terhadap Peningkatan Prestasi dan Perkembangan Peserta Didik

Kepemimpinan pengelola pondok dalam mengelola sistem di dalam pondok pesantren berhasil meningkatkan prestasi dan kemampuan peserta didik terutama dalam hal akademik dan keagamaan. Pembinaan yang dilakukan ketua yayasan atau dalam perspektif Bernard M. Bass, disebut sebagai individualized consideration juga mampu meningkatkan kemampuan spiritual, keberanian, rasa percaya diri, serta jiwa kepemimpinan santri dalam kegiatan keagamaan di lingkungan pesantren. Hal ini melengkapi temuan penelitian Lutfianti, yang menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi yang efektif pada kinerja guru dapat meningkatkan kemampuan santri terutama dalam prestasi akademik dan keagamaannya.¹⁵⁸

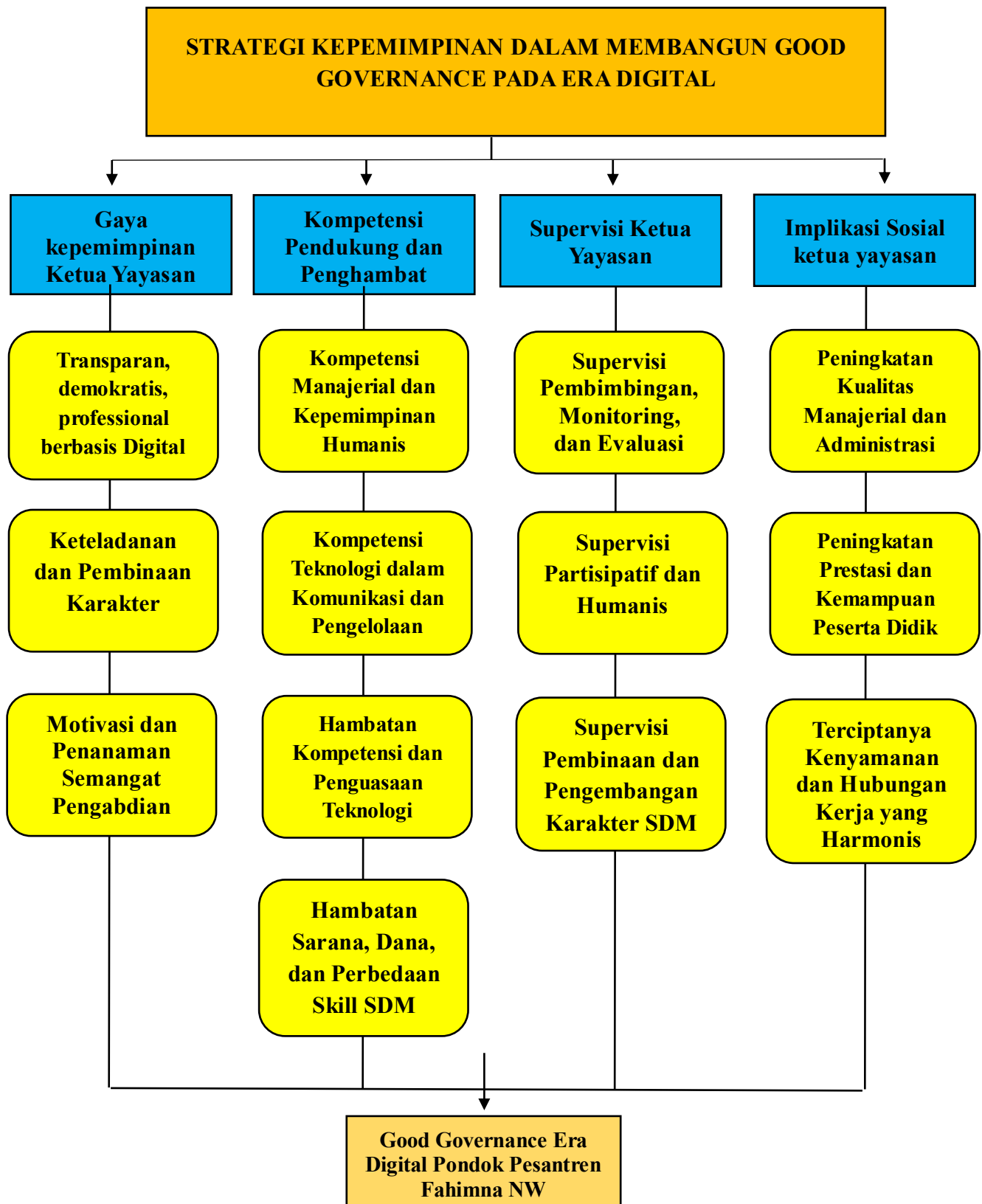
¹⁵⁷ Jamrizal et al., “Strategi Pengelolaan SDM Untuk Menciptakan Suasana Kerja Yang Kondusif Di Pondok Pesantren,” *Moral: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2024): 93–102, <https://doi.org/10.61132/moral.v2i1.504>.

¹⁵⁸ Lutfiani, Saefudin, and Umam, “Supervisi Pendidikan Di Pondok Pesantren Khozinatul Hikmah Bawu Jepara.”

Selain itu, temuan ini juga masih sejalan dengan temuan penelitian Widodo dan Husni, yang meneliti tentang strategi digitalisasi Pendidikan pesantren. Dalam temuannya, integrasi teknologi dalam pondok pesantren sangat dirasakan dampak positifnya, terutama pada sektor pembelajaran, dimana santri dapat akses bacaan yang lebih luas karena tersedia secara daring, dan juga dampaknya secara langsung dapat meningkatkan literasi digital santri.¹⁵⁹

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa, Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital berhasil membawa berbagai dampak positif bagi keberlanjutan dan keberlangsungan sistem tata Kelola pondok pesantren di berbagai sektor seperti pembelajaran, administrasi, pembinaan dan pengarahannya serta transparansi. Hasil penelitian ini peneliti jelaskan dalam bagan 5.1.

¹⁵⁹ Widodo and Husni, "Strategi Digitalisasi Pendidikan Pesantren Dalam Internalisasi Nilai Aswaja Bagi Generasi Z Di Era Teknologi."



Bagan 5.1 Hasil Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan terkait strategi kepemimpinan dalam membangun good governance pada era digital, maka dapat dirumuskan kesimpulan dari setiap fokus penelitian sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren FAHIMNANW

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa, gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun good governance pada era digital di Pondok Pesantren FAHIMNANW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat, dilakukan secara transformasional dengan mengedepankan 4 aspek utama yaitu, keterbukaan, keteladanan, pembinaan, dan integrasi teknologi.

2. Kompetensi Pendukung Dan Penghambat Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren FAHIMNANW

Kompetensi yang menjadi pendukung dan penghambat dalam membangun good governance pada era digital masing-masing memberikan dampak positif dan negatif yang keseluruhannya ditemukan dalam sektor sumberdaya manusia, dana, pola

kepemimpinan, penerapan digitasiasi di lingkungan pesantren, dan sarana, serta prasarana penunjang implementasi good governance.

3. Supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren FAHIMNA NW

Supervisi ketua yayasan dalam penerapan good governance pada era digital di pondok pesantren fahimna NW, dapat berdampak positif bagi lingkungan pondok pesantren. Hal ini terlihat dari penerapan struktur pelaksanaan yang sistematis oleh ketua yayasan dalam menunjang kegiatan supervisi. Selain itu, akses keterbukaan, partisipatif, kolaboratif dan juga kolektif menjadikan setiap tahapan yang dilakukan oleh ketua yayasan memberikan ruang yang kondusif bagi para guru dan karyawan serta stakeholder lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, supervisi yang dilakukan oleh ketua yayasan pondok pesantren Fahimna NW terbilang efektif.

4. Implikasi Sosial Ketua Yayasan Dalam Membangun Good Governance Pada Era Digital Di Pondok Pesantren FAHIMNANW

Implikasi Sosial Ketua Yayasan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital berhasil membawa berbagai dampak positif bagi keberlanjutan dan keberlangsungan sistem tata Kelola pondok pesantren di berbagai sektor seperti pembelajaran, administrasi, pembinaan dan pengarahannya serta transparansi.

B. Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada proses observasi lapangan yang belum dilakukan secara mendalam karena sebagian besar pengumpulan data dilakukan secara daring menyesuaikan kondisi dan keterbatasan waktu penelitian

1. Bagi Pondok Pesantren

Pondok pesantren diharapkan terus meningkatkan penerapan good governance melalui penguatan sistem manajemen yang transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Selain itu, pondok pesantren perlu meningkatkan sarana dan prasarana digital guna mendukung efektivitas administrasi, pembelajaran, serta pelayanan pendidikan agar dapat berjalan lebih optimal dan profesional.

2. Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan terus meningkatkan kompetensi, khususnya dalam pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran maupun administrasi pendidikan. Selain itu, diperlukan adanya kerja sama, komunikasi, dan komitmen bersama dalam mendukung terciptanya tata kelola lembaga yang baik sehingga visi dan tujuan pondok pesantren dapat tercapai secara maksimal.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan cakupan yang lebih luas, baik dari segi objek penelitian, metode penelitian, maupun fokus kajian yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan lebih banyak informan, seperti santri, wali santri, dan masyarakat sekitar, agar diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif mengenai penerapan good governance dan kepemimpinan di lingkungan pondok pesantren pada era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, and Syamsul Aimmah Burhanuddin. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Good Governance Di Sekolah." *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): 413–18. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i1.4538>.
- Aldyandra, Indra Ari Irvan, Mia Permata Sari, and Dur Brutu. "Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam." *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 2 (2025): 1484–91.
- Alfauzi, Akhmad Robayt, and Romi Faslah. "PENGENDALIAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN DI ERA DIGITAL: PELUANG DAN TANTANGAN." *RAUDHAH Proud To Be Professionals* 8 (2023): 1037–52.
- Amin, Husnul. "Pemberdayaan Teknologi Dalam Manajemen PENDIDIKAN PESANTREN: STUDI KASUS PESANTREN 4.0." *RAUDHAH Proud To Be Professionals* 9, no. 2 (2024): 520–30.
- Andrianto. "Prospek Dan Tantangan Teknologi Pendidikan Di Zaman Generasi z Dalam Pondok Pesantren." *Jurnal Tahsinia* 6, no. 3 (2025): 338–50.
- Apriyenti, Ridwal Trisoni, Lita Sari Muchlis, Akhyar Hanif, and Muhammad Husni Shidqi. "IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KABUPATEN DHARMASRAYA." *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2026): 248–60.
- Aras, Arzu, and Gülçin Büyüközkan. "Digital Transformation Journey Guidance : A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review." *Systems*, 2023, 1–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/systems11040213>.
- Astina, and Nurul Hikmah. "ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SUPERVISI PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH PALANGKARAYA." *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2025, 90–93. <https://doi.org/10.47945>.
- Ayunda, Dea, Dwi Rizka Nadila Lubis, Hayyun Maharani, Yani Pajrin Pasaribu, and Muhammad Iqbal. "Kepemimpinan Berbasis Yayasan Dalam Pengelolaan Pondok MTs. Swasta Al-Ittihadiyah." *Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 400–405. <https://doi.org/https://doi.org/10.56832/pema.v5i2.1089>.
- Budiarti, Sari. "Systematic Literature Review Strategi Digital Leadership Pada Era Society 4.0." *Journal of Islamic Economics AD DIWAN* 2, no. 1 (2022): 19–28. <https://doi.org/10.51192/ad.v2i1.391>.
- Chysara, Daris Iqbal, and Mulyawan Safwandy Nugraha. "EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KEUANGAN MELALUI PENERAPAN GOOD GOVERNANCE PADA PONDOK PESANTREN." *Epistemic* 01, no. 02 (2022): 131–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>.

- Elmanisar, Velnika, Batina Yulia Utami, Nurhizrah Gistituati, and Anisah Anisah. "Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Untuk Keberhasilan Di Era Disrupsi." *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2239–46. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>.
- Enhas, Muhammad Iqbal Ghifari, Alfian Nawaziru Zahara, and Basri Basri. "Sejarah, Transformasi, Dan Adaptasi Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman* 13, no. 3 (2023): 289–310. <https://doi.org/10.33367/ji.v13i3.4457>.
- Farida Laila, ST. Noer, Prim Masrokan Mutohar, and Anissatul Mufarokah. "Character-Based Prophetic Education in Pondok Pesantren Wali Songo Ponorogo Indonesia." *KnE Social Sciences* 2022 (2022): 86–97. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11211>.
- Filiz, Solmaz, Johan Simonsson, Christian Berggren, Martin Andreasson, and Robin Eriksson. "Digital Transformation as a Multi-Phase Process: A Longitudinal Study of Corporate Strategy and Business Unit Adaptation." *Journal of Business Research* 202, no. February 2024 (2026): 115796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115796>.
- Fitri, Yuliana, Ahmad Rofi, and Muflihini Al Mufti. "STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN KEDISIPLINAN GURU PONDOK PESANTREN TAHFIDZUL QURAN SALMAN AL FARISI PUTRI KECAMATAN TOMONI KABUPATEN LUWU TIMUR." *UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN* 04, no. 09 (2025): 282–91.
- Ghazy, Ach Chaidar, and Krisna Aditiya Wibowo. "Transformasi Pendidikan: Pengembangan Metodologi Dan Media Pembelajaran Di Era Digital," no. 76 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.61227/arji.v7i4.594>.
- Gobble, Maryanne M. "Digital Strategy and Digital Transformation Digital Strategy and Digital Transformation." *Research-Technology Management* 0, no. 0 (2018): 0–1. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>.
- Greif, Samuel, and Wolfgang Schroeder. "How Does Industry 4 . 0 Affect the Relationship between Centre and Periphery? The Case of Manufacturing Industry in Germany." *European Planning Studies*, 2021. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1963051>.
- Guo, Lei, and Luying Xu. "The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector." *Sustainability*, 2021, 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su132212844>.
- Guomin, He. "Leadership Development Strategies of Human Resources in Digital Era." *Journal of Human Resource Development* 5, no. 6 (2023): 142–48. <https://doi.org/10.23977/jhrd.2023.050620>.
- H.A, Ismail, Andi Muhammad Fara Kessi, Imran Tajudin, and Muhammad Abbas. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi & Syariah* 6, no. 1 (2023): 64–75.

<https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1405>.

- Harahap, Hotni Sari, and Nurul Hidayah. "Supervisi Akademik Dalam Membangun Mutu Pendidikan Madrasah Di Lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Ats-Tsaqofiy." *Wahana Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2022): 6–12. <https://doi.org/10.56211/wahana.v1i1.80>.
- Harsoyo, Roni. "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62.
- Hasrul. "STRATEGI MANAJERIAL YAYASAN DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU BERBASIS PESANTREN (STUDI KASUS DI SD PLUS QURROTA A'YUN MALANG)." *Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024.
- Hidayah, Yayuk, and Yusuf Faisal Ali. "Memahami Manajemen Pendidikan Dan Kepemimpinan Pada Mahasiswa Melalui Pembelajaran Kontekstual." *JP (Jurnal Pendidikan): Teori Dan Praktik* 5, no. 2 (2020): 40–49. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/view/2244/1556>.
- Hidayat, M Ikmaluddin Alfi, and M Ainur Rokhman Wahid. "Implementasi Performance Management Dan Performance Appraisal Pondok Pesantren Nurul Islam Mojokerto : Studi Kualitatif Pada Pengelolaan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan." *AL YASINI: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum Dan Pendidikan* 10, no. 36 (2025): 750–62.
- Ihyak, Muhammad. "Strategi Public Relations Melalui Whatsapp Guna Mempromosikan Pondok Pesantren Asy-Syafi Iyah Sukorejo Bangsalsari." *Medio Jurnal Ilmu Komunikasi* 1, no. 2 (2023): 113–36. <https://doi.org/10.56013/mji.v1i2.2387>.
- Imran, Faisal, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt, and Jussi Kantola. "Digital Transformation of Industrial Organizations : Toward an Integrated Framework Digital Transformation of Industrial Organizations : Toward an Integrated Framework." *Journal of Change Management* 7017 (2021). <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>.
- Ivanović, Teodora, and Mirjana Maric. "Application of Modern Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in the Era of Digital Transformation." *Strategic Mnnagement* 26, no. 4 (2021): 28–36. <https://doi.org/10.5937/StraMan2104028I>.
- Jamrizal, Samsu, Sasmita Hasdiana, and Nur Dwi Agustina. "Strategi Pengelolaan SDM Untuk Menciptakan Suasana Kerja Yang Kondusif Di Pondok Pesantren." *Moral : Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2024): 93–102. <https://doi.org/10.61132/moral.v2i1.504>.
- Kamarasyid, Alooi. "Peranan Kepemimpinan Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance Di Instansi Pemerintahan Daerah." *Mawa'izh: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan* 10, no. 2 (2019).

<https://doi.org/10.32923/maw.v10i2.738>.

- Kardi, Hasan Basri, Andewi Suhartini, and Fitri Meliani. "Challenges of Online Boarding Schools In The Digital Era." *At-Tadzkir: Islamic Education Journal* 2, no. 1 (2023): 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.59373/attadzkir.v2i1.11> Challenges.
- Kim, Seunghyun, Byungchul Choi, and Yong Kyu Lew. "Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation." *Sustainability*, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13168909>.
- Kusumastuti, Adi, and Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edited by Fitratun Annisya and Sukarno. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019.
- Lei, Zhonghao, and Dongmei Wang. "Digital Transformation and Total Factor Productivity: Empirical Evidence from China." *PLOS ONE*, 2023, 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292972>.
- Leso, Bernardo Henrique, Marcelo Nogueira Cortimiglia, and Antonio Ghezzi. "The Contribution of Organizational Culture , Structure , and Leadership Factors in the Digital Transformation of SMEs: A Mixed - Methods Approach." *Cognition, Technology & Work*, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>.
- Lutfiani, Ani, Ahmad Saefudin, and Muhammad Khotibul Umam. "Supervisi Pendidikan Di Pondok Pesantren Khozinatul Hikmah Bawu Jepara." *Journal of Learning and Teaching* 01, no. 01 (2024): 5–15.
- Lutfiyah, Konita, Mohammad Syamsul Maarif, Yudha Heryawan Asnawi, and Laily Dwi Arsyianti. "Identifying Readiness and Stakeholder Involvement in Creating Innovative Services at the Daarul Rahman Islamic Boarding School." *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 9, no. 1 (2025): 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.24294/jipd10057>.
- Lutfiyah, Rifqi, Nur Khasanah, Zulva Alwan Faozi, and Muhammad Hafizh Fikri. "Menghadapi Dilema Etika Profesi Guru Di Era Digital." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 11 (2026). <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v11i2.47223>.
- Magfiroh, Anjana, Abd Ghofur, and Firman Santoso. "Implementasi Sistem Informasi Pelanggaran Santri Asrama Nurul Qoni ' (Studi Kasus Pp . Salafiyah Syafi ' Iyah) Berbasis Web Dengan Notifikasi Whatsapp." *SNIV: Seminar Nasional Inovasi Vokasi* 3, no. 1 (2024): 183–92.
- Maimun, Agus. *Penelitian Studi Kasus Bidang Pendidikan Islam*. Cetakan I. Malang: UIN Maliki Press, 2020.
- Muhtadi, Minanulloh, and Siti Aimah. "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Kepesantrenan Dalam Lembaga Pendidikan: Penguatan Profesionalisme Dan Keberlanjutan Kinerja Akademik." *Jurnal Manajemen*

- Dan Pendidikan Agama Islam* 4, no. November 2025 (2026).
<https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1796>.
- Munif, Moh. Vito Miftahul. "Sejarah Kepemimpinan Transformasional" 11, no. 2 (2024): 145–58.
- Muthoifin, and Surawan. "The Sustainability of Islamic Boarding Schools in the Era of Modernization and Globalization." *Ecotheology - Sustainability and Religions of the World*, 2023, 1–10.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.103912>.
- Naamy, Nazar. *Metode Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar & Aplikasinya*. Edited by Winengan. Cetakan I. Mataram: Pusat Penelitian dan Publikasi Ilmiah LP2M UIN Mataram, 2019. [https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku Metode Penelitian.pdf](https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku%20Metode%20Penelitian.pdf).
- Nabila, Tiara Willy, Rochayati Febriarhamadini, Sylvia Sari Rosalina, and Ratih Nur Setyaningsih. "Gaya Kepemimpinan Di Era Pandemi Covid-19." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 7, no. 2 (2023): 177–84.
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i2.15866>.
- Nadkarni, Swen, and Reinhard Prögl. "Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research." *Management Review Quarterly* 71, no. 2 (2020): 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
- Nasution, Abdul Fattah. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edited by Meyniar Albina. Cetakan I. Bandung: CV. Harfa Creative, 2023.
- Nurkhin, A., S. Martono, N. Ngabiyanto, H. Mukhibad, A. Rohman, and A. M. Kholid. "Green-Pesantren and Environmental Knowledge and Awareness: Case Study at Pondok Pesantren As Salafy Al Asror Semarang." *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 1248, no. 1 (2023).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1248/1/012003>.
- Nursodiq, Muallim. "Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Pondok Pesantren Dan Madrasah Aliyah." *Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2012, 1–18.
- Nurunisa, Fadhila Aisyah, and Sadam Fajar Shodiq. "Developing Quality Social Relationships : Technology-Based Learning Model to Enhance Social Skills in Boarding Schools." *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research* 5, no. 3 (2024): 364–72. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v5i3.1537>.
- Pitriani, Saipul Annur, Ade Rosad. "PERAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM MENDUKUNG PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 11 (2026).
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/43156/23681>.
- Portillo, Antonio Fernandez, Nuria Ramos Vecino, Adelaida Ramos Marino, and Gabriel Cachon Rodriguez. "How the Digital Business Ecosystem Affects Stakeholder Satisfaction : Its Impact on Business Performance." *Review of*

- Managerial Science* 18, no. 9 (2024): 1765–88. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00720-2>.
- Prasinta, Dian Jani, Jarkawi, and Emanuel B.S Kase. *Strategi Kepemimpinan*. Edited by Eko Suncaka. Cetakan I. Yogyakarta: CV. Tripe Konsultan, 2023. <https://id.scribd.com/document/737264820/Buku-Strategi-Kepemimpinan-Isi-Lengkap>.
- Rahmaditha, Khairani, and Silfia Hanani. “KEPEMIMPINAN TUANKU DALAM MENGELOLA PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN” 21 (2025): 313–22.
- Reis, João, and Nuno Melão. “Digital Transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research.” *Journal Pre-Proof*, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>.
- Romero, Isidoro, and Huseyn Mammadov. “Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises as an Innovation Process A Holistic Study of Its Determinants.” *Journal of the Knowledge Economy*, 2024. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>.
- Rostiawati, Enong. “Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance.” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 04, no. 01 (2020): 59–69. <https://leaderia.iain-jember.ac.id/index.php/ldr/article/view/1/1>.
- Salsabila, Dina, Siti Aminah, Putri Aisyah, and Siti Hawiwik. “STRATEGI KEPALA YAYASAN DALAM MENCIPTAKAN IKLIM POSITIF UNTUK MENUJU ORGANISASI YANG EFEKTIF DI YAYASAN PONDOK PESANTREN AL-BAROKAH AN-NUR KHUMAIROH AJUNG KLANCENG JEMBER 1.” *Journal of Islamic Elementary School (JIES)* 4, no. 2 (2019): 34–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.15642/jies.v4i2.3165>.
- Schweer, Dieter, and Jan Christian Sahl. “The Digital Transformation of Industry – The Benefit for Germany,” 2025, 23–31. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0>.
- Sharabati, Abdel-aziz Ahmad, Ahmad Ali, Atieh Ali, Mahmoud Izzat Allahham, Alhareth Abu Hussein, Ahmad Fathi Alheet, and Abdelaziz Saleh Mohammad. “The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs : An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations.” *Sustainability*, 2024, 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16198667>.
- Sibaweh, Imam. “Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Al-Biruni Cirebon 2017-2022 Dalam Memotivasi Pegawai Administrasi Untuk Membangun Good Governance.” Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, 2021. <https://repository.syekhnrjati.ac.id/9969/>.
- Sifa, Moh. Agus, A Halil Thahir, and M. Thoyyib. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIFPENDIRI YAYASAN DALAM MENINGKATKANKINERJA PENGASUH PONDOK PESANTREN

- BUSTANUT THOLIBIN SEMANDING TUBAN.” *Tadbir: Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2025): 268–80.
- Sinaga, Dameria. *Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif)*. Edited by Aliwar. Cetakan I. Jakarta: UKI Press, 2023.
- Solechan, Achmad, Toni Wijanarko, and A P Budi. “Transformasi Digital Pada UMKM Dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar.” *Jurnal Informatika Upgris* 9, no. 1 (2023): 15–20.
- Suherman, Agus, Yudi Firmansyah, and Suherman Suherman. “Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dan Efisien Dalam Pendidikan Di Era 5.0.” *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2066–73. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1079>.
- Sumiyati, and Qurrotul Aini. “PERENCANAAN DIGITALISASI TERHADAP SISTEM INFORMASI DAN PENGELOLAAN PONDOK PESANTREN AL-QOMAR DI ERA 4.0.” *Jurnal Tarbiyah; Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Keagamaan* 9, no. 02 (2025): 606–20.
- Suprpto, Srihandayani, and Verawaty Harmain. “Penerapan Prinsip Good Governace Dalam Pelayanan Administrasi Bidang Bina Marga.” *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 2, no. 07 (2022): 985–94. <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i07.404>.
- Susanti, Ika. “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Kerja Sama Dan Humas Dengan Metode SWOT Dan QSPM Di Kawasan CSC-BG LIPI.” *Jurnal Wacana Kinerja* 25, no. 2 (2022): 223. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i2.746>.
- Susatya, Edhy. *Kepemimpinan Pendidikan*. Edited by Farid Setiawan. Cetakan I. Yogyakarta: UAD PRESS, 2023. <https://eprints.uad.ac.id/40203/1/buku-kepemimpinan-pendidikan.pdf>.
- Sutikno, Sobry. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan*. Edited by Prosmala Hadisaputr. Mei 2018. Mataram: Holistica Lombok, 2018. <https://repository.uinmataram.ac.id/290/4/Text.pdf>.
- Tampubolon, Manotar, Nelson Simajuntak, and Fernando Silalahi. *Birokrasi & Good Governance*. Edited by Diana Purnama. Cetakan I. Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2023. <http://repository.uki.ac.id/11661/>.
- Teng, Xiaoyan, Zhong Wu, and Feng Yang. “Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs.” *Sustainability*, 2022, 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14106012> Academic.
- Tian, Shanwu, Xiaozhen Lai, Lijun Dong, and Xiurui Xu. “Digital Capabilities , Integration into Global Innovation Networks , and Enterprise Innovation Performance.” *Systems*, 2025, 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/systems13030212>.

- Tratkowska, Kamila. "Digital Transformation : Theoretical Backgrounds of Digital Change." *Sciendo* 24, no. 4 (2019). <https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>.
- Urbach, Nils, Frederik Ahlemann, Tilo Boßmann, Paul Drews, Walter Brenner, Florian Schaudel, and Reinhard Schütte. "The Impact of Digitalization on the IT Department." *Springer* 61, no. 1 (2019): 123–31. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0570-0>.
- Urbinati, Andrea, Luca Manelli, Federico Frattini, and Marcel L.A.M. Bogers. "The Digital Transformation of the Innovation Process : Orchestration Mechanisms and Future Research Directions." *Innovation: Organization & Management* 24, no. 2022 (2022): 65–85. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736>.
- Verhoef, Peter C, Broekhuizen, Thijs; Bart, Yakov; Bhattacharya, Abhi; Dong, John Qi; Fabian, Nicolai; Haenlein, and Michael. "Digital Transformation." *Journal of Business Research* 122 (2025): 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Waedoloh, Husen, Hieronymus Purwanta, and Suryo Ediyono. "Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif." *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 144–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.
- Wahib, Abd. "Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis Dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung." *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* 18, no. 4 (2024): 2381. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i4.3595>.
- Warg, Markus. "Shaping Digital Transformation Beyond Circularity." *The Human Side of Service Engineering* 182 (2025): 114–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.54941/ahfe1006412>.
- Wati, Sanita, and Nurhasannah Nurhasannah. "Penguatan Kompetensi Guru Dalam Menghadapi Era Digital." *Jurnal Review Pendidikan Dasar : Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian* 10, no. 2 (2024): 149–55. <https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n2.p149-155>.
- Widodo, Ari Abdi, and Muhammad Husni. "Strategi Digitalisasi Pendidikan Pesantren Dalam Internalisasi Nilai Aswaja Bagi Generasi Z Di Era Teknologi." *Jurnal IHSAN Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2025): 375–86. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v3i1.851>.
- Wijaya, Emiliana Sri Pudjiarti, and Aris Toening Winarni. *Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik*. Cetakan I. Demak: Penerbit Pustaka Magister, 2018. https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/39127%0Ahttps://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/4755978/Julius+Ojebode%27s+Thesis.pdf%0Ausir.salford.ac.uk/29369/1/Angela_Darvill_thesis_esubmission.pdf%0Ahttps://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/ha.
- Wulandari, Desy, and Yayuk Fauziah. "Kepala Sekolah Sebagai Leadership Dalam Menuju Good Governance Disiplin Guru Dan Karyawan." *Jurnal Studi*

- Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2019): 298–308. <https://doi.org/10.36088/palapa.v7i2.365>.
- Xu, Minghao, Yufei Zhang, Haoran Sun, Yuanxiu Tang, and Junjun Li. “How Digital Transformation Enhances Corporate Innovation Performance: The Mediating Roles of Big Data Capabilities and Organizational Agility.” *Heliyon* 10, no. 14 (2024): e34905. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>.
- Yaqub, Muhammad Zafar, and Abdullah Alsabban. “Industry-4 . 0-Enabled Digital Transformation : Prospects , Instruments , Challenges , and Implications for Business Strategies.” *Sustainability*, 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15118553>.
- Zakir, Abdilllah El, and Hidayani Syam. “Development of Media and Learning Resources at Islamic Boarding Schools Facing Education in the Digital Era.” *G I C P Proceeding*, 2023, 281–86. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.30983/gic.v1i1.62>.
- Zegrean, Andrei, Aura Girlovan, Cosmin-Alin Botoroga, and Madalina Vrabie. “The Role of Digital Transformation in Shaping Labor Productivity across EU Member States.” *Sciendo*, 2025, 1–12. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0376>.
- Zhao, Haoyu. “Digital Platforms in Higher Education: Opportunities, Challenges, and Strategies.” *Advances in Economics, Management and Political Sciences* 116, no. 1 (2024): 118–22. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/116/20242447>.
- Zogara, Aprianus Umbu, and Zainul Arifin. *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Cetakan II. Bojonegoro: Penerbit KBM Indonesia, 2020.
- Zuriati, Siti Nasroh, and M. Sobry. “Inovasi Kebijakan Dan Program Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35624>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Permohonan Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1362/Ps/TL.00/05/2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

05 Mei 2026

Yth. Bapak / Ibu

Ketua Yayasan Fahimna NW Kuripan Utara
Perengge Luah, Desa Kuripan Utara, Kec. Kuripan, Kab. Lombok Barat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa
NIM : 240106210005
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
2. Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I
Judul Penelitian : Strategi Kepemimpinan dalam Membangun Good Governance pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fahimna NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)
Pelaksanaan : Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Penelitian : Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Direktur,

Agus Maimun



Lampiran 2

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



**YAYASAN FADIHUL HIKAM NAHDLATUL WATHAN
(FAHIMNA)
KURIPAN LOMBOK BARAT**

Alamat : Dusun Perengge Luah, Kuripan 83362 HP. 081805785027 - 087864706565

SURAT KETERANGAN

No. : 65/Fahimna/SKET/VI/2026

Berdasarkan surat permohonan izin penelitian nomor: B-1362/Ps/TL.00/05/2026 di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Program Pascasarjana, maka bersama ini disampaikan bahwa :

Nama : M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa
NIM : 240106210005
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Strategi Kepemimpinan dalam membangun Good Governance pada Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fahimna NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat)

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Fahimna NW Lombok Barat Nusa Tenggara Barat. Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Kuripan, 25 Juli 2026



H. Abdul Hapiz, SS, M. Pd

Lampiran 3

Instrumen Wawancara

Untuk Ketua Yayasan

1. Bagaimana strategi kepemimpinan Bapak dalam mengelola dan mengembangkan Pondok Pesantren Fahimna NW pada era digital?
2. Nilai atau prinsip kepemimpinan apa yang paling Bapak tekankan dalam membangun tata kelola pesantren yang baik?
3. Bagaimana cara Bapak membangun transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan yayasan dan pesantren?
4. Bagaimana bentuk keterlibatan kepala sekolah, guru, dan pengelola dalam pengambilan keputusan di pesantren?
5. Strategi apa yang Bapak lakukan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru serta tenaga kependidikan?
6. Bagaimana peran Bapak dalam mendorong pemanfaatan teknologi digital di lingkungan pesantren?
7. Inovasi apa saja yang telah Bapak lakukan dalam menghadapi perkembangan era digital?
8. Kendala apa saja yang Bapak hadapi dalam membangun good governance pada era digital?
9. Bagaimana bentuk supervisi atau evaluasi yang Bapak lakukan terhadap pengelolaan pesantren?
10. Bagaimana cara Bapak menyelesaikan permasalahan atau konflik yang terjadi di lingkungan pesantren?
11. Faktor apa saja yang mendukung keberhasilan strategi kepemimpinan Bapak dalam pengelolaan pesantren?
12. Menurut Bapak, apa dampak strategi kepemimpinan yang diterapkan terhadap guru, santri, dan masyarakat sekitar?

Untuk Kepala Sekolah

1. Bagaimana peran ketua yayasan dalam mengarahkan pengelolaan sekolah dan pesantren?
2. Bagaimana bentuk kerja sama antara kepala sekolah dengan ketua yayasan dalam menjalankan program pendidikan?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan ketua yayasan dalam membangun tata kelola pesantren yang baik?
4. Bagaimana penerapan transparansi dan akuntabilitas yang diarahkan oleh ketua yayasan?
5. Bagaimana peran ketua yayasan dalam mendorong penggunaan teknologi digital di lingkungan sekolah dan pesantren?
6. Bagaimana bentuk supervisi dan evaluasi yang dilakukan ketua yayasan terhadap pengelolaan sekolah?
7. Kendala apa saja yang dihadapi dalam menjalankan kebijakan ketua yayasan pada era digital?
8. Menurut Bapak/Ibu, apa dampak kepemimpinan ketua yayasan terhadap guru, santri, dan perkembangan pesantren?

Untuk Guru

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai gaya kepemimpinan ketua yayasan di Pondok Pesantren Fahimna NW?
2. Bagaimana bentuk komunikasi dan hubungan ketua yayasan dengan guru selama ini?
3. Apakah guru dilibatkan dalam pelaksanaan program atau pengambilan keputusan tertentu oleh yayasan? Jika iya boleh di jelaskan?
4. Bagaimana penerapan transparansi dan akuntabilitas yang dilakukan oleh ketua yayasan menurut Bapak/Ibu?
5. Bagaimana peran ketua yayasan dalam mendukung penggunaan teknologi digital dalam kegiatan pendidikan?
6. Bagaimana bentuk supervisi atau evaluasi yang dilakukan ketua yayasan terhadap guru?

7. Apa kendala yang Bapak/Ibu rasakan dalam menghadapi kebijakan atau perubahan di era digital?
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan ketua yayasan terhadap semangat kerja dan kenyamanan Bapak/Ibu sebagai guru?
9. Menurut Bapak/Ibu, apa dampak kepemimpinan ketua yayasan terhadap perkembangan pesantren dan santri?

Lampiran 4

Dokumentasi Wawancara



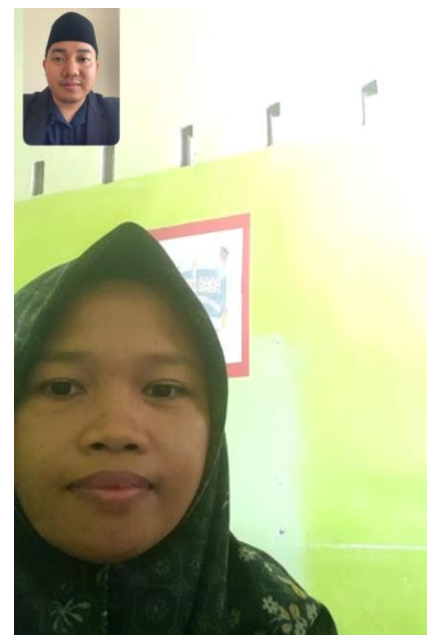
Wawancara Ketua Yayasan



Wawancara Kepala Sekolah MI



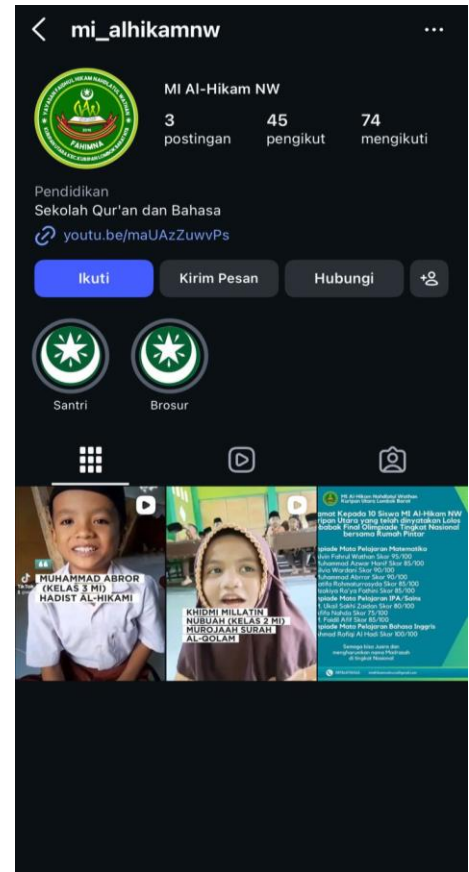
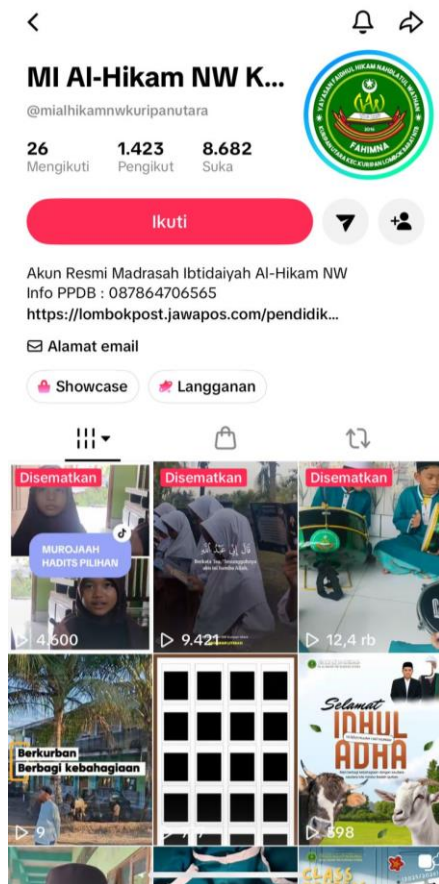
Wawancara Guru RA



Wawancara Guru MI

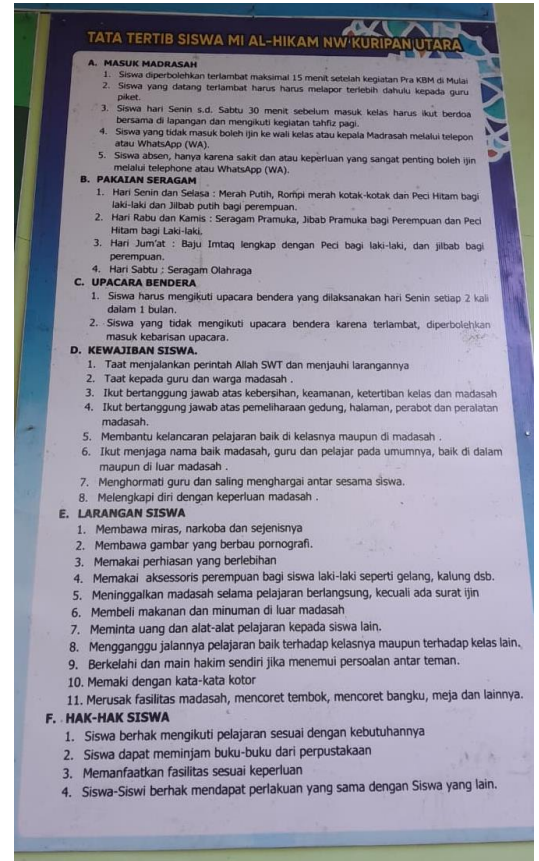
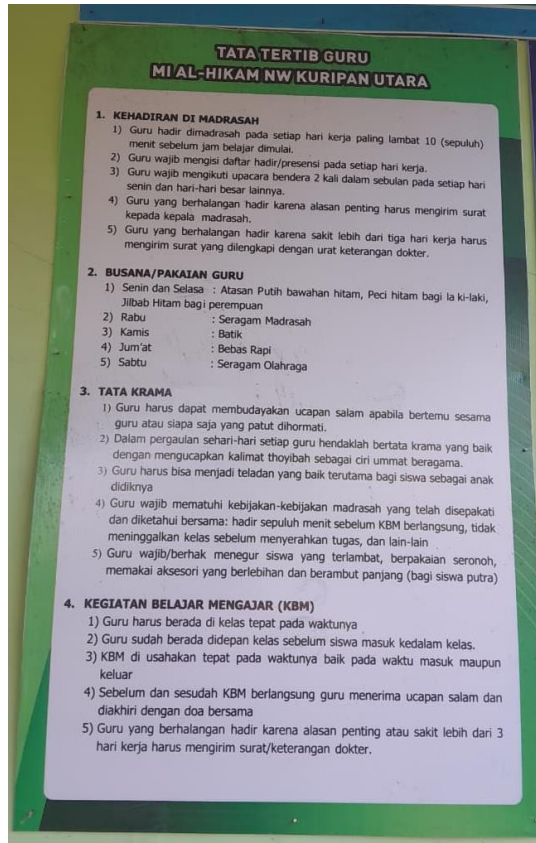
Lampiran 5

Penggunaan Sosial Media dan Grup WA



Lampiran 6

Tata Tertib Guru dan Siswa



Lampiran 7

Hiziban Sekaligus Rapat Bulanan



Pemberian piala kepada juara Olimpiade

Lampiran 8

Ujian Nasional Menggunakan Komputer



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

Nama : M. Khalifa Mujaddid Satria Wibawa

NIM : 240106210005

Tempat Tanggal Lahir : Pancor, 24 Juni 2000

Alamat Asal : Jl. Rinjani, Leneng
Kec. Praya Kab.
Lombok Tengah
Prov. NTB

Email : wibawasatria33@gmail.com



B. Riwayat Pendidikan Formal

1. RA Darma Wanita
2. SDN 3 Pancor
3. MtsN 1 Mataram
4. MA Amstilati Jepara Jawa Tengah
5. S1 Pendidikan Agama Islam Institut Agama Islam Hamzanwadi NW Lotim
6. S2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang