



REKONSTRUKSI LIMA PILAR TATA KELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI ERA DISRUPSI: ANALISIS KOMPARATIF LITERATUR MANAJEMEN TEORETIS DAN PRAKTIS

Aditia Armadan¹, Khoirul Anwar², Idham Juanda³, Ilyas Rozak Hanafi⁴, Muhamad Qomarudinul Huda⁵

STISA ABM Online Lampung¹, STAI Ma'arif Kalirejo Lampung Tengah^{2,3,4,5}

e-mail: aditia192025@gmail.com

Diterima: 30/05/Tahun; Direvisi: 05/06/2026; Diterbitkan: 15/06/2026

ABSTRAK

Terdapat kesenjangan antara konsep ideal tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) berbasis teori manajemen modern dengan praktik implementasinya yang masih didominasi pola birokratis, sentralistik, dan kurang adaptif terhadap era disrupsi. Kesenjangan ini penting dikaji karena berdampak pada rendahnya fleksibilitas, inovasi, dan daya saing LPI dalam menghadapi perubahan teknologi dan sosial. Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi lima pilar tata kelola LPI melalui analisis komparatif antara literatur teoretis dan praktik empiris dalam konteks era disrupsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA terhadap literatur tahun 2016-2026. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi dan komparatif untuk mengidentifikasi kesenjangan antara teori dan praktik. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara idealitas teori manajemen modern dan realitas implementasi di LPI. Rekonstruksi tata kelola dirumuskan dalam lima pilar, yaitu kepemimpinan kolektif-agil, kurikulum hibrida integratif, pengembangan SDM berbasis reskilling berkelanjutan, kemandirian finansial melalui wakaf produktif dan digital governance, serta kemitraan pentahelix berbasis jaringan global dan big data. Kesimpulannya, transformasi tata kelola LPI menuntut integrasi teori modern dan nilai-nilai Islam untuk meningkatkan resiliensi, akuntabilitas, dan daya saing global secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Tata Kelola, Lembaga Pendidikan Islam, Era Disrupsi, Manajemen Pendidikan, Systematic Literature Review.*

ABSTRACT

There is a gap between the ideal concept of governance in Islamic Educational Institutions (IEIs) based on modern management theory and its practical implementation, which is still dominated by bureaucratic, centralized, and less adaptive patterns in the era of disruption. This gap is important to examine because it negatively affects the flexibility, innovation, and competitiveness of IEIs in responding to technological and social changes. This study aims to reconstruct the five pillars of IEI governance through a comparative analysis between theoretical literature and empirical practices within the context of the disruption era. This research employs a qualitative approach using a Systematic Literature Review (SLR) method based on PRISMA guidelines, covering literature published from 2016 to 2026. Data analysis was conducted using content analysis and comparative techniques to identify the gap between theory and practice. The findings reveal a significant discrepancy between the ideal standards of modern management theory and the actual implementation in IEIs. The reconstructed governance model is formulated into five main pillars: collective-agile leadership, integrative hybrid curriculum, sustainable reskilling-based human resource development, financial





independence through productive waqf and digital governance, and pentahelix partnerships based on global networks and big data. In conclusion, the transformation of IEI governance requires the integration of modern management theory and Islamic values to enhance resilience, accountability, and global competitiveness in a sustainable manner.

Keywords: *Governance, Islamic Educational Institutions, Disruption Era, Educational Management, Systematic Literature Review.*

PENDAHULUAN

Era disrupsi yang ditandai oleh percepatan transformasi digital, kecerdasan buatan, dan perubahan sosial yang sangat cepat telah mengubah secara fundamental lanskap pengelolaan pendidikan. Kondisi ini menuntut setiap lembaga pendidikan, termasuk Lembaga Pendidikan Islam (LPI), untuk mampu beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. LPI seperti madrasah, pesantren, dan sekolah Islam terpadu berada pada posisi strategis sekaligus dilematis dalam menghadapi perubahan tersebut. Di satu sisi, LPI memiliki tanggung jawab menjaga nilai-nilai moral dan spiritual Islam sebagai identitas utama kelembagaan. Namun di sisi lain, LPI juga dituntut untuk meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, dan inovasi berbasis teknologi agar tetap relevan di era global (Hidayat et al., 2022). Perubahan ini semakin menegaskan bahwa transformasi digital bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mendesak bagi keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Sejalan dengan itu, proses adaptasi teknologi dalam konteks pesantren juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam harus mampu merespons dinamika VUCA melalui inovasi kelembagaan yang berkelanjutan (Khusniyah, 2025). Oleh karena itu, kemampuan adaptif menjadi faktor kunci dalam menjaga eksistensi dan daya saing LPI di tengah perubahan global yang tidak pasti.

Secara normatif, literatur manajemen pendidikan modern telah mengembangkan berbagai model tata kelola seperti agile leadership, digital governance, dan collaborative management sebagai respons terhadap dinamika era VUCA. Model-model tersebut menekankan fleksibilitas organisasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta integrasi teknologi digital dalam sistem manajerial pendidikan. Transformasi ini dipandang sebagai strategi penting untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing lembaga pendidikan di era disrupsi. Namun, dalam praktiknya, implementasi model tersebut pada Lembaga Pendidikan Islam (LPI) masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Kajian terbaru Azis dan Ramdani (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam manajemen pendidikan Islam masih terkendala oleh keterbatasan infrastruktur, rendahnya literasi digital SDM, serta proses adaptasi teknologi yang belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem kelembagaan. Selain itu, perubahan manajemen di lembaga pendidikan Islam juga masih bersifat bertahap dan cenderung mengikuti pola adaptif-konservatif dibandingkan transformasi yang sepenuhnya inovatif (Siswadi et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan yang jelas antara idealitas teori manajemen modern dan realitas implementasi di lapangan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kajian tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) masih cenderung bersifat parsial karena lebih banyak berfokus pada aspek tertentu seperti reformasi administrasi, digitalisasi manajemen, atau penguatan sistem tata kelola tanpa integrasi yang menyeluruh antar komponen kelembagaan. Studi tentang transformasi manajemen administrasi pendidikan Islam menegaskan bahwa digitalisasi memang memberikan peningkatan efisiensi dan transparansi, namun implementasinya masih terbatas pada aspek teknis administratif dan belum sepenuhnya menyentuh rekonstruksi tata kelola secara holistik (Mustoip et al., 2022). Di sisi lain, kajian kebijakan pendidikan Islam di era digital menunjukkan bahwa tantangan utama tidak hanya terletak pada adopsi teknologi,





tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam mengelola perubahan secara sistemik, termasuk aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan tata kelola kelembagaan (Daulay et al., 2024). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan penelitian sebelumnya masih terfragmentasi dan belum menghasilkan model tata kelola yang terintegrasi. Akibatnya, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara pengembangan teori manajemen modern dan implementasi nyata di lembaga pendidikan Islam, sehingga diperlukan model konseptual yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap era disrupsi.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, studi ini menawarkan rekonstruksi lima pilar tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) yang disusun melalui analisis komparatif sistematis antara literatur teoretis dan praktik empiris. Lima pilar tersebut meliputi kepemimpinan kolektif-agil, kurikulum hibrida integratif, pengembangan SDM berbasis reskilling berkelanjutan, kemandirian finansial melalui wakaf produktif dan digital governance, serta kemitraan pentahelix berbasis big data. Model ini tidak hanya menggabungkan pendekatan normatif dan empiris, tetapi juga menghasilkan kerangka rekonstruktif yang lebih kontekstual terhadap tantangan era disrupsi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi dalam memperluas perspektif tata kelola LPI yang sebelumnya masih terfragmentasi. Selain itu, pendekatan ini juga memperkuat posisi LPI sebagai institusi yang adaptif tanpa kehilangan identitas nilai Islamnya. Transformasi tata kelola pendidikan Islam di era digital menuntut adanya kepemimpinan yang berbasis data, kolaboratif, dan mampu merespons perubahan secara cepat melalui pemanfaatan teknologi informasi (Saugi et al., 2024). Selain itu, keberhasilan tata kelola juga sangat ditentukan oleh integrasi sistem informasi, transparansi, serta penguatan budaya organisasi berbasis digital governance yang akuntabel (Hilman & Samad, 2025).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak Lembaga Pendidikan Islam (LPI) untuk membangun sistem tata kelola yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan di tengah ketidakpastian global yang ditandai oleh percepatan transformasi digital dan perubahan sosial. Kondisi ini menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan reformulasi strategi manajemen yang tidak hanya berbasis teori, tetapi juga mampu menjawab realitas implementasi di lapangan. Penelitian Hadi dan Sukandar (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pendidikan Islam tidak hanya sebatas digitalisasi administrasi, tetapi juga mencakup perubahan mendasar pada sistem tata kelola, budaya organisasi, serta pengambilan keputusan berbasis data dan teknologi. Selain itu, kajian Fadlur Rahman et al. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan Islam di era disrupsi sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan inovasi digital dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia serta perubahan budaya organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual berupa model tata kelola integratif yang mampu menjembatani kesenjangan antara teori manajemen modern dan praktik pendidikan Islam. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi strategis bagi pengambil kebijakan dalam pengembangan LPI di era disrupsi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga memiliki nilai aplikatif yang tinggi bagi penguatan kelembagaan pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *Systematic Literature Review* (SLR) untuk merekonstruksi konsep tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) di era disrupsi. SLR dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan sintesis sistematis terhadap temuan-temuan penelitian sebelumnya, baik yang bersifat teoretis maupun empiris,



sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan antara konsep ideal dan praktik implementasi. Sumber data berupa artikel jurnal ilmiah, prosiding, dan buku akademik yang relevan dengan tema tata kelola pendidikan Islam, manajemen pendidikan, serta transformasi digital dalam rentang waktu 2016-2026. Kriteria inklusi ditetapkan secara ketat, yaitu: membahas manajemen atau tata kelola pendidikan Islam, terindeks pada database ilmiah bereputasi, dan memuat kajian konseptual atau empiris yang relevan dengan era disrupsi. Artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, duplikat, atau tidak memenuhi standar kualitas ilmiah dikeluarkan dari proses analisis.

Proses pelaksanaan SLR mengikuti alur PRISMA yang terdiri dari empat tahap utama. Tahap pertama adalah identifikasi, yaitu penelusuran artikel melalui database Google Scholar, Scopus, dan Portal Garuda menggunakan kata kunci seperti tata kelola pendidikan Islam, *Islamic education governance*, dan era disrupsi. Tahap kedua adalah penyaringan (*screening*) dengan membaca judul dan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang tidak sesuai fokus penelitian. Tahap ketiga adalah penilaian kelayakan (*eligibility*), yaitu membaca teks penuh untuk memastikan kesesuaian isi dengan kriteria inklusi. Tahap keempat adalah penetapan artikel (*included studies*), yaitu seleksi akhir artikel yang digunakan dalam analisis isi dan analisis komparatif. Data yang terpilih kemudian dianalisis menggunakan teknik content analysis dan comparative analysis untuk memetakan kesenjangan antara teori dan praktik serta merumuskan rekonstruksi lima pilar tata kelola LPI secara sistematis dan dapat direplikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah melalui proses seleksi artikel berdasarkan pedoman PRISMA, diperoleh 25 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan relevan dengan fokus penelitian mengenai tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) di era disrupsi. Artikel-artikel tersebut dianalisis menggunakan teknik content analysis dan comparative analysis untuk mengidentifikasi fokus penelitian, temuan utama, serta implikasinya terhadap pengembangan tata kelola pendidikan Islam. Hasil ekstraksi data menunjukkan bahwa penelitian terdahulu membahas berbagai aspek yang saling berkaitan, mulai dari kepemimpinan, kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, tata kelola keuangan, digital governance, hingga kemitraan strategis. Sintesis terhadap temuan-temuan tersebut menjadi dasar dalam merumuskan rekonstruksi lima pilar tata kelola LPI yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan sosial di era disrupsi.

Tabel 1. Hasil Ekstraksi Data dan Sintesis Temuan Literatur

Penulis	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Implikasi terhadap Rekonstruksi Tata Kelola LPI
Prasetya (2025)	Digitalisasi manajemen madrasah	Digitalisasi meningkatkan efisiensi pengelolaan lembaga	Menguatkan pilar digital governance
Ramadhani et al. (2025)	Kepemimpinan kyai di era digital	Kepemimpinan perlu adaptif terhadap teknologi	Dasar kepemimpinan kolektif-agil



Sadullah (2025)	Agile leadership	Kepemimpinan lincah mempercepat respons perubahan	Penguatan agile leadership
Sariyah (2024)	Sistem informasi manajemen	SIM meningkatkan transparansi dan akuntabilitas	Tata kelola berbasis data
Zuairiyah et al. (2025)	Kurikulum adaptif	Integrasi agama, sains, dan teknologi	Kurikulum hibrida integratif
Humaira & Aprison (2024)	Literasi digital guru	Kompetensi digital guru perlu diperkuat	Reskilling SDM
Najmudin (2025)	Literasi digital dan moderasi	Literasi digital berbasis nilai Islam	Penguatan kurikulum abad ke-21
Gultom et al. (2025)	Kurikulum Merdeka	Kurikulum fleksibel meningkatkan kualitas belajar	Kurikulum adaptif
Amini (2025)	Administrasi digital	Digitalisasi mempercepat pengambilan keputusan	Digital governance
Neka et al. (2025)	Pengembangan SDM	SDM berkualitas menentukan mutu lembaga	Penguatan kapasitas SDM
Pebriana et al. (2025)	Literasi digital guru	Literasi digital meningkatkan inovasi pembelajaran	Reskilling berkelanjutan
Kodir (2025)	Artificial Intelligence	AI membantu layanan akademik dan administrasi	Otomatisasi tata kelola
NZ (2024)	Modernisasi kurikulum	Kurikulum perlu menyesuaikan perubahan zaman	Kurikulum inovatif
Olii et al. (2025)	Reformasi birokrasi	Administrasi profesional meningkatkan efektivitas	Reformasi tata kelola
Susanto & Hakim (2024)	Manajemen strategik	Perencanaan strategis meningkatkan daya saing	Tata kelola visioner



Rahman (2025)	Wakaf produktif	Wakaf produktif mendukung keberlanjutan lembaga	Kemandirian finansial
Hidayatulloh & Nugraha (2023)	Akuntabilitas biaya pendidikan	Transparansi meningkatkan kepercayaan publik	Akuntabilitas keuangan
Laeliyah & Vidiati (2025)	Crowdfunding syariah	Pendanaan publik berbasis digital semakin potensial	Diversifikasi pendanaan
Masruroh (2025)	Fintech syariah	Fintech meningkatkan efisiensi pengelolaan dana	Digitalisasi keuangan
Ferdino et al. (2025)	Pendidikan tinggi Islam	SDM menjadi faktor utama transformasi	Penguatan kompetensi SDM
Fitrianti & Sirozi (2024)	Pentahelix	Kolaborasi multipihak meningkatkan mutu pendidikan	Pilar kemitraan
Fatoni (2024)	Internasionalisasi pendidikan Islam	Jejaring global meningkatkan daya saing	Kemitraan global
Sirait (2016)	Big data	Big data mendukung keputusan berbasis informasi	Tata kelola berbasis data
Kusumaningrum et al. (2025)	Resiliensi pesantren	Integrasi nilai Islam dan manajemen modern meningkatkan ketahanan lembaga	Tata kelola adaptif
Fauzan et al. (2025)	Manajemen biaya pendidikan Islam	Efisiensi dan transparansi meningkatkan keberlanjutan lembaga	Tata kelola finansial syariah

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai tata kelola Lembaga Pendidikan Islam dalam satu dekade terakhir menunjukkan kecenderungan yang kuat pada isu transformasi digital, penguatan kepemimpinan, pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta kemandirian finansial lembaga. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola pendidikan Islam tidak lagi hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi telah berkembang menuju sistem yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Selain itu, sebagian besar penelitian menekankan pentingnya integrasi



nilai-nilai Islam dengan pendekatan manajemen modern untuk menjaga relevansi lembaga pendidikan Islam di tengah perubahan global yang cepat. Hasil ini mengindikasikan bahwa transformasi tata kelola membutuhkan pendekatan yang holistik dan tidak dapat dilakukan secara parsial. Oleh karena itu, diperlukan sintesis tema-tema utama yang muncul dari berbagai penelitian untuk membangun model tata kelola yang lebih komprehensif.

Tabel 2. Distribusi Tema Penelitian

Tema	Jumlah Artikel
Kepemimpinan dan Transformasi Organisasi	4
Kurikulum dan Inovasi Pembelajaran	5
Pengembangan SDM dan Literasi Digital	6
Tata Kelola Keuangan dan Kemandirian Finansial	5
Kemitraan, Digital Governance dan Big Data	5
Total	25

Tabel 2 menunjukkan bahwa tema pengembangan sumber daya manusia dan literasi digital merupakan fokus penelitian yang paling dominan dengan persentase 24%. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan SDM menjadi faktor paling menentukan dalam keberhasilan transformasi Lembaga Pendidikan Islam di era disrupsi. Sementara itu, tema kurikulum, tata kelola keuangan, serta kemitraan dan digital governance masing-masing memiliki proporsi yang relatif seimbang, yaitu sebesar 20%. Hal ini mengindikasikan bahwa transformasi kelembagaan tidak hanya bergantung pada kualitas SDM, tetapi juga memerlukan dukungan sistem kurikulum yang adaptif, pengelolaan keuangan yang berkelanjutan, serta jejaring kolaborasi yang luas. Adapun tema kepemimpinan dan transformasi organisasi menempati proporsi 16%, namun tetap memiliki peran strategis karena menjadi penggerak utama seluruh proses perubahan kelembagaan.

Hasil sintesis pada Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa tema kepemimpinan menjadi fondasi penting dalam transformasi tata kelola LPI. Penelitian Ramadhani et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan kyai perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital agar tetap efektif dalam mengelola lembaga pendidikan pesantren. Temuan tersebut diperkuat oleh Sadullah (2025) yang menunjukkan bahwa agile leadership mampu meningkatkan kecepatan respons organisasi dalam menghadapi perubahan dan krisis. Selain itu, Susanto dan Hakim (2024) menegaskan pentingnya manajemen strategik yang visioner untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif pada era disrupsi tidak lagi bertumpu pada figur tunggal, melainkan pada kemampuan membangun kolaborasi, adaptasi, dan pengambilan keputusan yang cepat. Oleh karena itu, sintesis temuan ini menjadi dasar lahirnya pilar kepemimpinan kolektif-agil dalam model rekonstruksi tata kelola LPI.

Tema kedua yang muncul secara dominan adalah kurikulum dan inovasi pembelajaran. Zuairiyah et al. (2025) menunjukkan bahwa integrasi tauhid, sains, dan teknologi dalam kurikulum mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki keseimbangan antara kompetensi akademik dan nilai keislaman. Temuan tersebut didukung oleh Gultom et



al. (2025) yang menyimpulkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka memberikan ruang yang lebih fleksibel untuk meningkatkan kualitas pembelajaran Pendidikan Agama Islam. Selain itu, Najmudin (2025) menekankan pentingnya penguatan literasi digital dan moderasi beragama dalam menghadapi tantangan informasi di era media sosial. NZ (2024) juga menegaskan bahwa modernisasi kurikulum merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari agar pendidikan Islam tetap relevan dengan perkembangan zaman. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, penelitian ini merekonstruksi kurikulum pendidikan Islam ke dalam bentuk kurikulum hibrida integratif yang menggabungkan nilai-nilai Islam, kompetensi abad ke-21, dan literasi digital.

Pada aspek pengembangan sumber daya manusia, hasil sintesis menunjukkan bahwa kualitas SDM menjadi faktor yang paling banyak dibahas dalam literatur. Humaira dan Aprison (2024) menemukan bahwa kompetensi literasi digital guru masih menjadi tantangan utama dalam menghadapi Society 5.0. Temuan tersebut diperkuat oleh Pebriana et al. (2025) yang menunjukkan bahwa peningkatan literasi digital guru berpengaruh terhadap kemampuan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Neka et al. (2025) juga menjelaskan bahwa mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimiliki. Sementara itu, Ferdino et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi pendidikan tinggi Islam sangat bergantung pada penguatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengarahkan rekonstruksi tata kelola pada pengembangan SDM berbasis reskilling dan upskilling berkelanjutan sebagai strategi menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung cepat.

Temuan berikutnya berkaitan dengan tata kelola keuangan dan kemandirian finansial lembaga. Rahman (2025) menemukan bahwa wakaf produktif memiliki potensi besar untuk menjadi sumber pembiayaan pendidikan yang berkelanjutan. Temuan tersebut didukung oleh Hidayatulloh dan Nugraha (2023) yang menunjukkan bahwa transparansi pengelolaan biaya pendidikan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam. Selain itu, Laeliah dan Vidiati (2025) menjelaskan bahwa crowdfunding syariah membuka peluang baru dalam diversifikasi sumber pendanaan lembaga. Masruroh (2025) juga menemukan bahwa pemanfaatan fintech mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan syariah. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa ketahanan lembaga pendidikan Islam tidak dapat hanya bergantung pada dana operasional konvensional, melainkan perlu ditopang oleh model pembiayaan inovatif berbasis teknologi dan prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Tema terakhir yang muncul adalah kemitraan, digital governance, dan pemanfaatan big data. Sariyah (2024) menunjukkan bahwa sistem informasi manajemen mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan lembaga pendidikan. Temuan ini diperkuat oleh Amini (2025) yang menjelaskan bahwa digitalisasi administrasi mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Di sisi lain, Fitrianti dan Sirozi (2024) menegaskan bahwa model kemitraan pentahelix mampu memperkuat mutu pendidikan melalui kolaborasi antara pemerintah, akademisi, industri, media, dan masyarakat. Fatoni (2024) juga menunjukkan bahwa internasionalisasi lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan daya saing global melalui perluasan jejaring kerja sama. Dengan demikian, sintesis temuan tersebut menjadi dasar pengembangan pilar kemitraan pentahelix berbasis big data dan jaringan global dalam model rekonstruksi tata kelola LPI di era disrupsi.





Pembahasan

Kepemimpinan Kolektif-Agil sebagai Transformasi Paradigma Tata Kelola Pendidikan Islam

Dominannya tema kepemimpinan dalam literatur yang ditelaah menunjukkan bahwa tantangan utama lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi bukan semata-mata persoalan teknologi, melainkan perubahan paradigma pengelolaan organisasi. Dalam perspektif teori *Agile Leadership*, organisasi yang mampu bertahan pada lingkungan yang berubah cepat adalah organisasi yang mendistribusikan kewenangan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Paradigma ini berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang cenderung terpusat pada figur tunggal dan struktur hierarkis. Pada banyak lembaga pendidikan Islam, pola kepemimpinan karismatik masih memiliki legitimasi yang kuat karena berakar pada tradisi keilmuan dan budaya pesantren. Namun, dalam konteks disrupsi digital, ketergantungan yang terlalu besar pada satu figur berpotensi memperlambat inovasi dan adaptasi organisasi.

Oleh karena itu, rekonstruksi kepemimpinan kolektif-agil yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dimaknai sebagai upaya mengintegrasikan kekuatan tradisi dengan kebutuhan modernitas. Figur pemimpin tetap berfungsi sebagai penjaga nilai dan arah kelembagaan, sementara aspek manajerial dijalankan secara kolaboratif oleh tim profesional. Interpretasi ini sejalan dengan temuan Muis et al. (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi pesantren di Indonesia ditandai oleh pergeseran pola kepemimpinan dari model yang terpusat pada figur kyai menuju tata kelola organisasi yang lebih modern, partisipatif, dan berbasis profesionalisme, tanpa menghilangkan peran kyai sebagai penjaga nilai-nilai dan identitas kelembagaan. Dengan demikian, pembaruan tata kelola tidak dimaksudkan untuk menghilangkan otoritas kepemimpinan Islam, tetapi mengubah cara otoritas tersebut dijalankan agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Kurikulum Hibrida Integratif sebagai Upaya Mengatasi Dikotomi Keilmuan

Temuan mengenai pentingnya kurikulum adaptif menunjukkan bahwa persoalan mendasar pendidikan Islam bukan hanya keterlambatan dalam adopsi teknologi, tetapi juga masih kuatnya pemisahan antara ilmu agama dan ilmu umum. Secara teoretis, pendidikan Islam memiliki karakter integratif yang menempatkan seluruh ilmu sebagai sarana untuk mendekatkan manusia kepada Allah. Namun dalam praktiknya, struktur kurikulum sering kali masih memisahkan kedua ranah tersebut sehingga menghasilkan pengalaman belajar yang terfragmentasi. Kondisi ini menyebabkan peserta didik kesulitan memahami relevansi nilai-nilai Islam dalam menghadapi persoalan kontemporer.

Berdasarkan perspektif pendidikan integratif, kurikulum seharusnya menjadi instrumen untuk menghubungkan dimensi spiritual, intelektual, sosial, dan teknologi secara bersamaan. Oleh karena itu, rekonstruksi kurikulum hibrida integratif yang dihasilkan dalam penelitian ini memiliki makna strategis sebagai upaya menghilangkan dikotomi keilmuan yang selama ini menjadi kelemahan pendidikan Islam. Gagasan ini sejalan dengan temuan Zuairiyah et al. (2025) yang menegaskan bahwa rekonstruksi kurikulum pendidikan Islam perlu mengintegrasikan tauhid, sains, dan teknologi secara terpadu untuk menghasilkan generasi Qur'ani yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan identitas keislamannya. Selain itu, Yusuf dan Abbas (2025) menekankan bahwa inovasi kurikulum pendidikan Islam harus diarahkan pada integrasi nilai-nilai keislaman, sains, dan teknologi agar peserta didik memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan global sekaligus tetap berlandaskan prinsip-prinsip agama. Dengan demikian, kurikulum tidak hanya



berfungsi sebagai perangkat akademik, tetapi juga sebagai sarana membentuk generasi Muslim yang memiliki kompetensi global sekaligus identitas religius yang kuat.

Reskilling Berkelanjutan sebagai Bentuk Investasi Modal Manusia

Dominannya tema pengembangan SDM dalam literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kapasitas manusia yang mengelola lembaga tersebut. Dalam teori Human Capital, peningkatan kualitas sumber daya manusia dipandang sebagai investasi strategis yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Perspektif ini menggeser cara pandang lama yang menempatkan pelatihan hanya sebagai aktivitas pendukung. Pada era disrupsi, kemampuan guru dan tenaga kependidikan untuk terus belajar justru menjadi faktor utama yang menentukan keberlanjutan organisasi pendidikan.

Makna penting dari temuan ini adalah bahwa transformasi digital tidak dapat diselesaikan hanya melalui penyediaan infrastruktur teknologi. Kegagalan banyak program digitalisasi pendidikan sering kali terjadi karena perubahan teknologi tidak diikuti oleh perubahan kompetensi manusia. Oleh sebab itu, konsep reskilling berkelanjutan yang muncul dalam penelitian ini menunjukkan perlunya budaya belajar sepanjang hayat di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Pandangan tersebut sejalan dengan teori organisasi pembelajar (*learning organization*) yang menempatkan pembelajaran berkelanjutan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan demikian, investasi pada pengembangan SDM harus dipandang sebagai strategi jangka panjang, bukan sekadar program pelatihan sesaat.

Kemandirian Finansial sebagai Fondasi Resiliensi Kelembagaan

Munculnya tema wakaf produktif, fintech syariah, dan akuntabilitas keuangan menunjukkan bahwa tantangan tata kelola pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan aspek akademik, tetapi juga keberlanjutan ekonomi lembaga. Dalam perspektif teori *Institutional Resilience*, organisasi yang mampu bertahan dalam kondisi krisis adalah organisasi yang memiliki sumber daya yang beragam dan tidak bergantung pada satu sumber pendanaan. Ketergantungan yang tinggi terhadap bantuan pemerintah atau pembayaran peserta didik berpotensi menimbulkan kerentanan ketika terjadi perubahan kondisi ekonomi maupun kebijakan publik.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa rekonstruksi tata kelola keuangan perlu diarahkan pada penguatan ekosistem ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan. Wakaf produktif, crowdfunding syariah, dan digitalisasi sistem keuangan bukan sekadar instrumen teknis, melainkan strategi kelembagaan untuk membangun ketahanan organisasi. Interpretasi ini sejalan dengan temuan Azizuddin dan Azam (2021) yang menunjukkan bahwa wakaf produktif dapat dikembangkan sebagai instrumen pembiayaan berkelanjutan bagi lembaga pendidikan keagamaan melalui pengelolaan aset yang menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang. Selain itu, Lahuri dan Lutfiah (2024) menegaskan bahwa integrasi wakaf uang dengan mekanisme crowdfunding syariah mampu menjadi alternatif pembiayaan pendidikan yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan di era digital. Dengan demikian, makna utama dari rekonstruksi pilar keuangan adalah perubahan orientasi dari pola konsumtif menuju pola pengelolaan aset yang produktif dan berjangka panjang.

Kemitraan Pentahelix dan Big Data sebagai Wujud Tata Kelola Kolaboratif

Temuan mengenai pentingnya kemitraan dan pemanfaatan big data menunjukkan bahwa tata kelola pendidikan Islam tidak lagi dapat dijalankan secara eksklusif dan tertutup.



Dalam teori *Collaborative Governance*, penyelesaian persoalan publik yang kompleks memerlukan keterlibatan berbagai aktor yang saling berbagi sumber daya dan pengetahuan. Perspektif ini relevan dengan kondisi lembaga pendidikan Islam yang menghadapi keterbatasan sumber daya, kebutuhan inovasi yang tinggi, serta tuntutan peningkatan daya saing global. Oleh karena itu, kemampuan membangun jejaring menjadi bagian penting dari strategi pengembangan kelembagaan.

Rekonstruksi kemitraan pentahelix yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dimaknai sebagai pergeseran dari budaya kompetisi menuju budaya kolaborasi. Hubungan antara lembaga pendidikan, pemerintah, industri, akademisi, media, dan masyarakat tidak lagi bersifat pelengkap, tetapi menjadi kebutuhan strategis untuk memperkuat kapasitas organisasi. Selain itu, pemanfaatan big data menunjukkan perubahan pola pengambilan keputusan dari pendekatan intuitif menuju pendekatan berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Dengan demikian, pilar kemitraan dan big data tidak hanya berfungsi memperluas jaringan kerja sama, tetapi juga menjadi mekanisme untuk meningkatkan kualitas keputusan dan daya saing lembaga pendidikan Islam pada tingkat global.

KESIMPULAN

Penelitian ini merekonstruksi lima pilar tata kelola Lembaga Pendidikan Islam (LPI) di era disrupsi melalui analisis komparatif antara literatur teoretis dan empiris. Kelima pilar tersebut meliputi kepemimpinan kolektif-agil, kurikulum hibrida integratif, pengembangan SDM berbasis reskilling berkelanjutan, kemandirian finansial melalui wakaf produktif dan digital governance, serta kemitraan pentahelix berbasis big data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara idealitas teori manajemen modern dan praktik implementasi tata kelola di LPI. Oleh karena itu, dibutuhkan model tata kelola yang lebih integratif, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan era disrupsi.

Implikasi penelitian ini adalah memberikan kerangka konseptual bagi pengelola LPI dan pembuat kebijakan dalam merancang transformasi kelembagaan yang lebih efektif. Model ini dapat digunakan sebagai acuan untuk memperkuat tata kelola yang berbasis data, kolaboratif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam. Selain itu, hasil penelitian ini dapat mendukung peningkatan daya saing dan resiliensi lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan sosial dan teknologi. Ke depan, model ini perlu diuji secara empiris agar dapat diimplementasikan secara lebih operasional pada berbagai konteks lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Amini, H. (2025). Transformasi Digital dalam Administrasi Pendidikan untuk Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Pengambilan Keputusan. *JMPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1). <https://ejournal.stitlaktbok.ac.id/index.php/jmpi/article/view/20>
- Azis, M. A., & Ramdani, S. (2024). Inovasi Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Data-Driven Decision Making Di Era Transformasi Digital. *Edulead: Journal of Education Management*, 6(1). <https://doi.org/10.47453/edulead.v6i1.4140>
- Azizuddin, I., & Azam, I. N. (2021). Productive Waqf Development Through Ijarah Contracts In Religious Education Institutions In Jombang, East Java. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 8(6), 757–770. <https://doi.org/10.20473/vol8iss20216pp757-770>
- Daulay, A., Risky, E., Ananda, H., & Darmansyah, T. (2024). Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam Pada Era Digital: Tantangan Tata Kelola. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1740>



- Fatoni, A. (2024). Internasionalisasi Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Manajemen Berdaya Saing Global. *UNISAN JURNAL*, 3(5), 841-852.
<https://journal.annur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/4339>
- Fauzan, A., Utami, D. R., & Noviarita, H. (2025). Rekonstruksi Konsep Manajemen Biaya Dalam Pendidikan Islam: Analisis Efisiensi, Transparansi, Dan Nilai Syariah. *KARTIKA: Jurnal Studi Keislaman*, 5(2), 845-860.
<https://lptnunganjuk.com/ojs/index.php/kartika/article/view/173>
- Ferdino, M. F., Annur, S., & Handayani, T. (2025). Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam: Kajian Kebijakan dan Penguatan Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Edukasi*, 13(2), 414-426. <https://doi.org/10.61672/judek.v13i2.3008>
- Fitrianti, E., & Sirozi, M. (2024). Model Pengembangan Mutu dan Relevansi Pendidikan Agama Islam dengan Konsep Kerjasama Pentahelix. *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 4(3), 426-433.
<https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i3.556>
- Gultom, N. H., Zulhammi, Z., & Hasibuan, H. (2025). Efektivitas Kurikulum Merdeka dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Analisis Implementasi di Madrasah Tapanuli Utara). *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 1539-1550.
<https://doi.org/10.56832/edu.v5i2.1561>
- Hadi, A., & Sukandar, A. (2026). Digitalizing Islamic Education Management In The Industry 5.0 Era: From Digital Administration To Value-Based Governance. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 4(1), 343-356.
<https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1808>
- Hidayat, A., Fatimah, S., & Rosidin, D. N. (2022). Challenges And Prospects Of Islamic Education Institutions And Sustainability In The Digital Era. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 351-366. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2106>
- Hidayatulloh, R., & Nugraha, M. S. (2023). Peran Akuntabilitas Biaya Pendidikan Dalam Menjaga Kesetabilan Ekonomi Di Pondok Pesantren Alkhawarizmi. *Cipulus Edu: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 133-154.
<https://journal.albadar.ac.id/index.php/JPIcipulus/article/view/76>
- Hilman, C., & Samad, M. R. (2025). Information Technology Based Governance Model For Islamic Education Management In Realizing Contemporary Public Accountability. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*.
<https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.874>
- Humaira, F., & Aprison, W. (2024). Kompetensi Literasi Digital Pendidik Di Era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan*, 2(10), 1935-1944.
<https://jutepejolln.net/index.php/JURPERU/article/view/759>
- Khusniyah, K. (2025). Digital Transformation Of Pesantren In The VUCA Era: Learning Technological Adaptation From Pesantren. *Journal of Pesantren and Diniyah Studies*, 2(2). <https://doi.org/10.63245/jpds.v2i2.46>
- Kodir, A. (2025). Peran Artificial Intelligence (AI) Dalam Meningkatkan Layanan Pendidikan Di SMP/Mts. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 3(1), 95-104.
<https://doi.org/10.55606/makreju.v3i1.3622>
- Kusumaningrum, H., Rathariwibowo, K., Suryani, S., & Azahra, S. (2025). Resiliensi Pesantren melalui Integrasi Nilai-nilai Islam dalam Manajemen Modern di Pondok Pesantren. *Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 15(1), 23-38.
<https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/intelektual/article/view/6870>



- Laeliyah, R., & Vidiati, C. (2025). Potensi Pengembangan Crowdfunding Syariah sebagai Alternatif Pembiayaan Sosial di Era Digital. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(10), 2766-2777. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i10.4774>
- Lahuri, S. B., & Lutfiah, A. (2024). Optimization Of Cash Waqf-Based Crowdfunding: An Alternative Finance For Quality Education. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.47700/jiefes.v5i1.7918>
- Masruroh, B. (2025). Pengaruh Fintech terhadap Efisiensi Manajemen Keuangan Syariah pada Lembaga Keuangan dan UMKM Syariah di Ponorogo. *Comprehensive Journal of Islamic Studies*, 2(2 Mei), 71-85. <https://doi.org/10.63829/js.v2i2mei.34>
- Muis, R., Indriyani, L., Arifudin, I., Gloria, R. Y., & Wiradinata, D. R. (2025). The Transformation Of Islamic Boarding Schools In Indonesia: A Shift In Organizational Management And Leadership Patterns. *Jurnal Pendidikan Untuk Semua*, 9(1), 67-74. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpls/article/view/46918>
- Mustoip, S., Suwarno, Y. D., & Umam, K. (2022). Reformasi Manajemen Administrasi Pendidikan Islam Di Era Tata Kelola Digital. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/eduvis/article/view/4235>
- Najmudin, A. (2025). Strategi Literasi Digital Berbasis Nilai Moderasi Beragama. *Rahmad: Jurnal Studi Islam dan Ilmu Al-Qur'an*, 3(1), 1-15. <https://doi.org/10.71349/rahmad.v3i1.37>
- Neka, G., Putri, S. W. E., & Jamilus, J. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 11(2), 126-132. <https://jurnal.umsu.ac.id:444/index.php/edutech/article/view/27129>
- NZ, Z. I. (2024). Modernisasi Manajemen Kurikulum Dalam Perspektif Pemikiran Pendidikan Muhammad Abduh: Analisis Konsep Dan Implikasinya. *TANZHIMUNA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 80-88. <https://doi.org/10.54213/zff98w66>
- Olii, R. A., Uno, S., Ibrahim, R., & Tangkudung, M. (2025). Reformasi Birokrasi Tematik: Membangun Administrasi Pendidikan yang Profesional, Islami dan Berintegritas di Era Digital. *Hulontalo Journal of Islamic Studies*, 1(1), 1-8. <https://jurnal.hulonthalodev.org/index.php/HJIS/article/view/5>
- Pebriana, P. H., Rosidah, A., & Nurhaswinda, N. (2025). Peningkatan Literasi Digital Guru Untuk Pembelajaran Berbasis Teknologi Di Era Digital. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 5(1), 137-148. <http://jahe.or.id/index.php/jahe/article/view/2177>
- Prasetya, U. A. (2025). Penguatan Manajemen Pendidikan Islam Melalui Digitalisasi Di Madrasah Pada Era Society 5.0. *Al-Ilmiya: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(3), 767-775. <https://journal.al-afif.org/index.php/al-ilmiya/article/view/391>
- Rahman, H. T. F., Sari, I. R., Weni, B. A., Ammirudin, & Fitri, T. A. (2025). Transformasi Kebijakan Pendidikan Islam Di Era Digital: Tantangan Dan Strategi Manajemen Inovasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 37271 (artikel ID/halaman elektronik). <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/37271>
- Rahman, L. R. (2025). Optimalisasi Wakaf Produktif Sebagai Instrumen Keuangan Islam Untuk Pembangunan Berkelanjutan. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5), 2743-2756. <http://indojournal.com/index.php/jejakdigital/article/view/756>
- Ramadhani, A. A., Iqbal, M., Zunaidi, P., & Nasution, A. F. (2025). Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Manajemen Pendidikan Pesantren Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(6), 877-887. <https://ejurnal.kampusakademik.my.id/index.php/jipm/article/view/1742>





- Sadullah, M. L. (2025). Ketangkasan Kepemimpinan dalam Manajemen Krisis: Pembelajaran dari Pemimpin Pendidikan Selama Masa Transisi Pasca-Pandemi. *Visionaria: Journal of Educational Innovation Management*, 1(2), 100-112.
<https://ejournal.duniakampus.org/index.php/visionaria/article/view/172>
- Sariyah, S. (2024). Efektivitas Sistem Informasi Manajemen dalam Mendukung Transparansi dan Akuntabilitas Madrasah. *UNISAN JURNAL*, 3(10), 95-102.
<https://www.journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/3568>
- Saugi, W., Purwoko, A., Azainil, A., Nugroho, D., & Buhari, M. R. (2024). Digital leadership and quality culture in Islamic educational institutions. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*. <https://journal.uinsi.ac.id/index.php/SAJIE/article/view/12023>
- Siswadi, R., Riyadi, R., & Jamilus, J. (2025). Transformasi Manajemen Pendidikan Islam Di Era Disrupsi Digital: Kajian Pustaka Kritis. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(7).
<https://doi.org/10.54373/imeij.v6i7.4505>
- Susanto, D., & Hakim, L. (2024). Manajemen Strategik Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 58-70.
<https://doi.org/10.61104/ihsan.v2i1.102>
- Yusuf, I. A., & Abbas, F. M. (2025). Inovasi Kurikulum Pendidikan Islam Di Perguruan Tinggi: Integrasi Tauhid, Sains, Dan Teknologi. *HASBUNA: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2). <https://journal.iaitasik.ac.id/index.php/hasbuna/article/view/580>
- Zuairiyah, Z., Tsaniyah, R. I., Hidayah, N., Saputri, I. A., Sahara, M. L., & Achmad, S. (2025). Rekonstruksi Kurikulum Pendidikan Islam Adaptif: Integrasi Tauhid, Teknologi dan Sains untuk Mewujudkan Generasi Qur'ani Modern. *Journal of Instructional and Development Researches*, 5(4), 370-383.
<https://doi.org/10.53621/jider.v5i4.554>