

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori Kepemimpinan Transformasional

1. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan determinan utama yang menentukan arah, dinamika, dan resiliensi sebuah organisasi pendidikan. Dalam literatur manajemen pendidikan kontemporer, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial di mana pemimpin menggerakkan partisipasi sukarela dari seluruh elemen organisasi untuk mencapai visi bersama¹. Pada institusi pesantren, kepemimpinan memiliki posisi yang jauh lebih vital dan kompleks dibandingkan institusi pendidikan umum; ia merupakan jantung yang mengintegrasikan fungsi manajerial, otoritas keagamaan, dan tanggung jawab sosial. Diskursus saat ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki korelasi linear yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan².

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang saling melengkapi dalam organisasi pendidikan Islam. Secara konseptual, kepemimpinan di pesantren harus dibedakan namun disinergikan dengan fungsi manajemen. Menurut teori manajemen yang diadaptasi dalam konteks pendidikan Islam, manajemen berurusan dengan penanganan kompleksitas melalui perencanaan, pengorganisasian, dan kontrol (*doing things right*). Sebaliknya, kepemimpinan berfokus pada penanganan perubahan, pengembangan visi, dan penyelarasan sumber daya manusia melalui motivasi dan inspirasi (*doing the right things*)³. “Pemimpin pesantren yang sukses tidak hanya berperan sebagai manajer yang memastikan keteraturan administratif, tetapi juga sebagai arsitek perubahan yang mampu mentransformasikan nilai-

¹ Bernard M. Bass and Ronald Riggio, *Transformational Leadership*, Second edition (Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2008), 3, <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

² Yusuf Hanafi et al., “The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the ‘New Normal’: The Education Leadership Response to COVID-19,” *Heliyon* 7, no. 3 (2021): e06549, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>.

³ Mutawakkil and Barizi, “Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi).”

nilai luhur pesantren ke dalam sistem manajemen mutu modern yang adaptif terhadap tantangan global”⁴.

Aspek fundamental yang membedakan kepemimpinan pesantren dalam kajian terbaru adalah “penekanan pada kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dan kecerdasan spiritual. Pemimpin di pesantren dituntut memiliki kemampuan untuk memahami spektrum kebutuhan santri yang beragam, mulai dari aspek kognitif hingga kebutuhan afektif-spiritual”⁵. Hal ini memungkinkan terciptanya suasana pendidikan yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkembang sesuai potensinya. Dalam kapasitas ini, “pemimpin pesantren menjalankan peran ganda sebagai pembimbing moral (*moral guide*) dan pembimbing manajerial. Integritas moral pimpinan menjadi modal sosial (*social capital*) yang menggerakkan loyalitas ustadz, santri, dan wali santri”⁶.

Kepemimpinan pesantren berperan strategis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, religius, dan berorientasi mutu berkelanjutan. Lebih lanjut, kepemimpinan di pesantren berfungsi sebagai pembentuk budaya organisasi (*culture builder*). Pemimpin yang holistik mampu menerjemahkan visi abstrak pesantren ke dalam indikator kinerja nyata, seperti perbaikan kurikulum dan penguatan karakter⁷. Penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang mengedepankan aspek emosional dan keteladanan mengarah pada peningkatan keterlibatan (*engagement*) siswa yang lebih dalam serta komitmen yang lebih kuat terhadap nilai-nilai pendidikan Islam⁸. Oleh karena itu, kepemimpinan di pesantren di era disrupsi bukan lagi sekadar

⁴ Muhammad Yusuf et al., “Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education at Pesantren Tebuireng,” *Munaddhomah Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 4 (2024): 383–94, <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1430>.

⁵ Cathrin et al., “The Educational Philosophy of Pesantren Al-Falah and Its Contribution to Character Development.”

⁶ Dian Dian et al., “The Role of Kiai Leadership in Developing Students’ Character at Islamic Boarding School,” *Al-Ishlah Jurnal Pendidikan* 16, no. 1 (2024): 234–46, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4378>.

⁷ Hanafi et al., “The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the ‘New Normal’: The Education Leadership Response to COVID-19.”

⁸ Cathrin et al., “The Educational Philosophy of Pesantren Al-Falah and Its Contribution to Character Development.”

instruksi hierarkis, melainkan pola kepemimpinan distributif yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta kemajuan teknologi pendidikan⁹.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi dan memberdayakan para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi organisasi yang lebih besar. Berbeda dengan model transaksional yang berbasis pada skema *reward and punishment*, kepemimpinan transformasional bekerja pada level emosional dan nilai, yang bertujuan untuk mengubah kesadaran serta kapasitas individu di dalam organisasi¹⁰. Dalam konteks pesantren, model ini menjadi relevan karena mampu menjembatani otoritas tradisional dengan tuntutan inovasi pendidikan kontemporer, di mana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mentransformasikan budaya kerja menjadi lebih progresif dan berorientasi mutu¹¹.

Secara operasional, Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio merumuskan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai *The Four Is*, yang menjadi indikator kunci dalam menilai efektivitas seorang pimpinan pesantren¹²:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin bertindak sebagai *role model* yang memiliki standar moral dan etika yang tinggi. Di pesantren, dimensi ini terefleksikan melalui integritas dan kedalaman spiritual Kiai atau Ketua Pondok yang mampu menumbuhkan rasa hormat serta kepercayaan yang mendalam dari para ustadz dan santri¹³.

⁹ Ahmad F. K. Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise," *International Journal of Islamic Business Ethics* 9, no. 1 (2024): 46, <https://doi.org/10.30659/ijibe.9.1.46-62>.

¹⁰ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

¹¹ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

¹² Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

¹³ Dian et al., "The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School."

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin mampu mengomunikasikan visi yang jelas dan menantang secara optimis. Hal ini sangat krusial dalam menggerakkan ekosistem pesantren untuk mencapai standar mutu pendidikan yang lebih tinggi melalui narasi yang menggugah komitmen kolektif¹⁴.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi lama serta mencoba pendekatan baru dalam memecahkan masalah. Dalam manajemen pesantren modern, hal ini terwujud dalam keterbukaan pimpinan terhadap pembaruan kurikulum dan penggunaan teknologi dalam pembelajaran¹⁵.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Dimensi individualized consideration menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap anggota organisasi. Pemimpin bertindak sebagai pembimbing, mentor, dan fasilitator yang membantu individu berkembang sesuai dengan kapasitasnya. Dalam konteks pesantren, dimensi ini diwujudkan melalui pendampingan kepada ustaz, pengurus, dan santri, pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta penanganan masalah secara proporsional berdasarkan kondisi masing-masing individu. Pendekatan tersebut penting karena santri memiliki latar belakang keluarga, tingkat kematangan, kemampuan akademik, dan kebutuhan psikologis yang berbeda.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut tidak berjalan secara terpisah. Keteladanan pemimpin membangun kepercayaan, motivasi inspirasional memberikan arah dan semangat, stimulasi intelektual mendorong pembaruan, sedangkan pertimbangan individual

¹⁴ Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

¹⁵ Siti Mukarromah et al., "Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam," *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, no. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/alrosikhuun/index> (2021): 54–62.

memastikan bahwa proses perubahan tetap memperhatikan perkembangan setiap anggota organisasi. Integrasi keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis strategi kepemimpinan pada kedua pesantren.

Dimensi kepemimpinan transformatif juga tercermin melalui perhatian terhadap pengembangan individu sebagai fondasi keberhasilan organisasi pesantren berkelanjutan. Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang melalui pendampingan serta mentoring. Pendekatan ini selaras dengan fungsi pimpinan pesantren sebagai pembimbing moral yang memahami heterogenitas latar belakang santri¹⁶.

Penerapan keempat dimensi ini terbukti secara empiris memiliki pengaruh signifikan terhadap terciptanya iklim organisasi yang adaptif. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional di pesantren berhasil menerjemahkan visi mereka menjadi inisiatif nyata, seperti penguatan daya saing lembaga melalui pengembangan kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*)¹⁷. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi di kalangan pendidik, yang pada gilirannya berdampak pada efektivitas pembelajaran santri¹⁸.

Dalam era disrupsi, kepemimpinan transformasional di pesantren juga menuntut adanya responsivitas terhadap perkembangan global tanpa mereduksi identitas kesalafannya. Model ini menyediakan kerangka kerja bagi pemimpin untuk bertindak sebagai katalisator perubahan yang inklusif, memastikan bahwa kurikulum tetap dinamis dan relevan dengan

¹⁶ Akrim Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 01 (2022): 35, <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.1799>.

¹⁷ Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

¹⁸ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

kebutuhan masyarakat modern¹⁹. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dipandang sebagai instrumen strategis yang tidak hanya bertujuan meningkatkan prestasi akademik, tetapi juga melakukan revitalisasi sistemik terhadap tata kelola manajemen mutu pesantren secara menyeluruh.

2. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Pilar pertama merupakan payung besar (*grand theory*) dalam penelitian ini. Tinjauan dimulai dengan membedah Konsep Dasar Kepemimpinan guna memberikan distingsi yang jelas antara fungsi manajerial teknis dan fungsi kepemimpinan strategis. Inti dari pilar ini adalah bedah mendalam mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai strategi perubahan organisasi. Peneliti akan mengeksplorasi bagaimana dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* bekerja dalam konteks pesantren. Bagian ini kemudian disintesis dengan perspektif kepemimpinan Islam untuk melihat bagaimana dimensi-dimensi transformasional tersebut bersinergi dengan prinsip *amanah*, *shiddiq*, dan *uswah hasanah* yang menjadi ruh kepemimpinan dalam budaya pesantren. Kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam bukan sekadar konsep manajerial untuk mencapai efektivitas organisasi, melainkan sebuah manifestasi dari nilai-nilai profetik yang berorientasi pada kemaslahatan duniawi dan ukhrawi. Jika teori Barat menekankan pada perubahan perilaku demi performa, perspektif Islam memperdalamnya dengan transformasi jiwa (*tazkiyatun nafs*) dan etika moral yang berlandaskan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Dalam konteks pesantren, pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu mensinergikan antara *spiritual leadership* dengan profesionalisme manajerial guna mewujudkan visi *izzul Islam wal muslimin*²⁰.

Secara substansial, dimensi kepemimpinan transformasional memiliki korespondensi yang kuat dengan sifat-sifat wajib bagi pemimpin dalam Islam,

¹⁹ Muh. Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era," *Ta Diba* 24, no. 2 (2021): 195, <https://doi.org/10.31958/jt.v24i2.3069>.

²⁰ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

yaitu *Siddiq* (integritas), *Amanah* (akuntabilitas), *Tabligh* (komunikasi visioner), dan *Fathonah* (kecerdasan manajerial). Penjabarannya dalam konteks manajemen pesantren kontemporer adalah sebagai berikut:

a. Konsep Uswah sebagai *Idealized Influence*

Dalam Islam, pengaruh seorang pemimpin bermuara pada konsep *Uswah Hasanah* (keteladanan yang baik). Pemimpin pesantren tidak hanya ditaati karena jabatan formalnya, tetapi karena integritas moral dan konsistensi antara perkataan dengan perbuatan. Keteladanan ini menjadi magnet spiritual yang menggerakkan motivasi pengikut secara tulus untuk mencapai standar mutu pendidikan yang dicita-citakan²¹.

b. Konsep Syura sebagai Partisipasi Inklusif

Implementasi *intellectual stimulation* dalam Islam mewujudkan melalui prinsip *Syura* (musyawarah). Pemimpin transformasional yang islami tidak bersifat otoriter; ia mendorong keterbukaan ide, menghargai perbedaan pendapat, dan melibatkan seluruh elemen (ustadz dan pengurus) dalam proses pengambilan keputusan guna menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap kualitas lembaga²².

Prinsip *syura* (musyawarah) tidak hanya bersifat normatif sebagai metode pengambilan keputusan, melainkan diperintahkan secara tegas dalam Al-Qur'an sebagai salah satu ciri kepemimpinan yang diridhai Allah. Allah Swt. berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَّهُمُ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila

²¹ Dian et al., "The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School."

²² Mukarromah et al., "Manajemen Pembelajaran Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh Allah mencintai orang yang bertawakal." (QS. Ali Imran [3]: 159)

Ayat ini mengandung tujuh karakter kepemimpinan ideal yang sangat relevan dengan kepemimpinan transformasional di pesantren: kelemahlembutan (*linna*), penghindaran sikap keras, pemaaf, pendoa bagi bawahan, pelaksanaan musyawarah (*syura*), ketegasan dalam mengambil keputusan setelah musyawarah, serta tawakal kepada Allah. Dalam konteks pesantren, prinsip syura dapat diwujudkan melalui pelibatan pengurus, pendidik, dan santri dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi tersebut dapat membuka ruang penyampaian gagasan, kritik, dan alternatif penyelesaian masalah sehingga kebijakan lembaga tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga didukung oleh kesadaran dan tanggung jawab bersama.

c. Konsep Amanah sebagai Individualized Consideration

Perhatian pimpinan terhadap bawahan dalam Islam didasari oleh prinsip *Amanah*. Pemimpin memandang setiap anggota organisasi sebagai individu yang harus dikembangkan potensinya (mentor). Ini bukan sekadar untuk produktivitas, melainkan sebagai tanggung jawab kepemimpinan untuk memberdayakan manusia sebagai khalifah di bumi²³.

Lebih lanjut, tujuan utama kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam adalah mencapai *maqasid al-syariah* dalam bidang pendidikan, yakni menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Pemimpin yang sukses di pesantren adalah mereka yang mampu menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang membawa lembaga dari budaya tradisional-statis menuju budaya progresif yang responsif terhadap perubahan zaman, tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar kesalafannya²⁴.

²³ Moch Tohet and Taufik Hidayat, "Kepemimpinan Transformasional Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Interaksionalisme Simbolik," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 2 (2023): 1184–91, <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1571>.

²⁴ Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

Perintah untuk menegakkan amanah dan keadilan dalam kepemimpinan ditegaskan oleh Allah Swt. dalam firman-Nya:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa [4]: 58)

Ayat ini menegaskan bahwa amanah dalam kepemimpinan pesantren tidak sekadar menjalankan tugas administratif, tetapi juga menuntut keadilan dalam setiap kebijakan, baik dalam seleksi santri, pemberian sanksi, maupun distribusi fasilitas. Prinsip amanah dan keadilan dalam kepemimpinan pesantren dapat diwujudkan melalui penyusunan aturan yang transparan, pemberian sanksi secara proporsional, pemerataan akses terhadap layanan pendidikan, serta pertanggungjawaban kebijakan kepada warga pesantren dan masyarakat.

Lebih lanjut, kewajiban memelihara amanah ditegaskan kembali dalam firman Allah Swt.:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya." (QS. Al-Mu'minin [23]: 8)

Ayat ini menekankan bahwa amanah bukan hanya sekadar diberikan dan dijalankan, tetapi juga harus dipelihara dan dijaga secara konsisten dalam jangka panjang. Dalam konteks pesantren, memelihara amanah berarti menjaga keberlanjutan mutu pendidikan, memastikan kurikulum berjalan sesuai target yang telah ditetapkan, serta mempertanggungjawabkan setiap kebijakan kepada Allah, santri, dan masyarakat. Komitmen terhadap amanah juga menuntut pemimpin menjaga keberlanjutan mutu melalui evaluasi berkala, tindak lanjut

terhadap kelemahan program, serta perbaikan sistem berdasarkan data dan masukan dari warga lembaga.

Penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai kepemimpinan profetik ini berdampak signifikan pada penguatan budaya mutu di institusi pendidikan Islam. Pemimpin yang menerapkan pendekatan holistik, menggabungkan kecerdasan emosional, spiritual, dan intelektual, berhasil menciptakan lingkungan yang tidak hanya unggul secara akademis tetapi juga kokoh dalam karakter akhlakul karimah²⁵. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam di pesantren dipahami sebagai upaya sadar pimpinan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang berlandaskan pada semangat *jihad ilmiah* demi meningkatkan martabat umat di kancah global²⁶.

B. Kajian Teori Manajemen Mutu Pendidikan Islam

1. Definisi dan Perkembangan Konsep Mutu

Mutu merupakan konsep yang bersifat multidimensional karena pemaknaannya bergantung pada tujuan, standar, dan kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam manajemen pendidikan, mutu dapat dipahami sebagai tingkat kesesuaian layanan pendidikan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Mutu tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari kemampuan lembaga dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, perubahan, perbaikan, dan transformasi memiliki tingkat kedalaman yang berbeda. Perubahan merupakan penyesuaian terhadap kegiatan atau prosedur tertentu. Perbaikan merupakan perubahan yang memberikan hasil positif dan terukur. Adapun transformasi merupakan perubahan mendasar yang menyentuh pola pikir, budaya, struktur, dan sistem kerja organisasi. Dengan demikian, transformasi mutu tidak hanya

²⁵ Ine R. Fadliah, "Kepemimpinan Profetik Pada Lembaga Pendidikan Di Era Disrupsi," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 12 (2022): 5713–20, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i12.1247>.

²⁶ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

berarti mengganti metode atau teknologi, tetapi juga membangun kesadaran bersama mengenai pentingnya kualitas pendidikan.

Kajian mengenai mutu dalam dimensi pendidikan merupakan sebuah diskursus yang kompleks dan multidimensional, di mana pemaknaannya sering kali bersifat dinamis dan bergantung pada perspektif pemangku kepentingan yang menggunakannya. Secara epistemologis, upaya mendefinisikan mutu menuntut pemahaman terhadap dialektika antara pandangan absolut yang melihat mutu sebagai sesuatu yang elitis, statis, dan hanya dimiliki oleh lembaga dengan fasilitas mewah, dengan pandangan relatif yang lebih relevan dalam manajemen pendidikan modern²⁷. Dalam perspektif relatif ini, mutu didefinisikan sebagai kesesuaian terhadap tujuan (*fitness for purpose*) dan pemenuhan spesifikasi standar yang telah ditetapkan secara sistematis. Konsep ini menempatkan mutu bukan sebagai atribut akhir yang pasif, melainkan sebagai sebuah proses dinamis yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer satisfaction*), baik pelanggan internal seperti santri dan pendidik, maupun pelanggan eksternal yang mencakup wali santri, masyarakat, dan dunia kerja²⁸.

Mutu dalam dimensi pendidikan merupakan sebuah diskursus yang kompleks dan multidimensional. Secara etimologis, mutu (*quality*) berarti derajat atau tingkat keunggulan suatu produk atau jasa. Dalam perspektif manajemen pendidikan, mutu didefinisikan sebagai kesesuaian terhadap tujuan (*fitness for purpose*) dan pemenuhan spesifikasi standar yang telah ditetapkan secara sistematis²⁹. Konsep ini menempatkan mutu bukan sebagai atribut akhir yang pasif, melainkan sebagai sebuah proses dinamis yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer satisfaction*), baik pelanggan internal seperti santri dan pendidik, maupun pelanggan eksternal yang mencakup wali santri, masyarakat, dan dunia kerja³⁰.

²⁷ Ayaz, *Total Quality Management in Education*.

²⁸ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu."

²⁹ Edward Sallis, 2023.

³⁰ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu.2022"

Kebutuhan akan standar mutu yang terukur menjadi semakin mendesak ketika lembaga pendidikan dihadapkan pada realitas global yang sangat kompetitif. Standar internasional seperti hasil PISA 2022, yang menunjukkan posisi literasi dan numerasi Indonesia masih berada di peringkat bawah secara global, memberikan tekanan dialektis bagi institusi pendidikan di Indonesia untuk melakukan reorientasi terhadap parameter keberhasilan mereka³¹. Hal ini memaksa terjadinya pergeseran paradigma dari manajemen yang bersifat intuitif-tradisional menuju manajemen berbasis data dan bukti. Di tingkat nasional, implementasi instrumen seperti Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK) menjadi salah satu jembatan untuk mengukur sejauh mana sebuah institusi, termasuk pesantren, mampu memenuhi standar mutu minimal yang ditetapkan oleh negara³². Tekanan eksternal ini sering kali berbenturan dengan otonomi nilai di pesantren, namun di sinilah letak peran manajemen mutu untuk menyelaraskan standar teknis tersebut tanpa mereduksi identitas spiritual lembaga³³.

Untuk memahami mutu secara utuh dalam konteks pendidikan Islam, penting membedakan tiga konsep yang saling berhubungan namun memiliki tingkat kedalaman yang berbeda. Pertama, perubahan (*change*) adalah langkah-langkah atau penyesuaian yang dilakukan dalam operasional sehari-hari, seperti perubahan jadwal atau metode mengajar. Kedua, perbaikan (*improvement*) adalah hasil positif dari perubahan yang terukur dan berkelanjutan, seperti peningkatan capaian belajar santri. Ketiga, transformasi (*transformation*) adalah perubahan yang bersifat mendasar, struktural, dan kultural yang mengubah cara pandang dan sistem kerja secara fundamental, seperti perubahan dari budaya kepatuhan pasif menjadi budaya kepatuhan sadar mutu. Dalam konteks pesantren, transformasi berarti mengubah budaya kepatuhan tradisional (*sami'na wa atha'na* yang berarti kepatuhan normative

³¹ EOCED, *PISA 2022 Results* (2022).

³² Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," 2022.

³³ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

yang bertumpu pada otoritas kiai) menjadi budaya kepatuhan sadar mutu yang berorientasi pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal, tanpa kehilangan akar nilai-nilai spiritual dan tradisi keilmuan pesantren.³⁴

2. Mutu dalam Pendidikan Islam

Dalam pendidikan Islam, mutu tidak hanya diukur dari capaian akademik, kelengkapan sarana, atau efisiensi administrasi. Mutu juga mencakup pembentukan keimanan, akhlak, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan mengamalkan ilmu. Oleh karena itu, pendidikan Islam memandang mutu secara holistik, yaitu keseimbangan antara kualitas intelektual, spiritual, moral, sosial, dan keterampilan peserta didik. Dalam ekosistem pendidikan Islam, khususnya pesantren, konsep mutu mengalami perluasan makna yang signifikan melalui integrasi antara dimensi intelektual dan spiritual. Mutu dalam pendidikan Islam tidak dapat direduksi hanya pada capaian skor kognitif atau penguasaan teknologi semata, melainkan harus mencakup kedalaman karakter atau *akhlakul karimah*³⁵. Terjadi dialektika teoretis yang menarik antara tuntutan modernisasi yang menekankan pada efisiensi manajerial dengan tradisi pesantren yang menekankan pada keberkahan dan keteladanan. Sintesis dari pemikiran ini melahirkan konsep mutu holistik, di mana sebuah pesantren dianggap berkualitas apabila mampu menghadirkan layanan pendidikan yang secara administratif akuntabel namun secara substantif mampu melahirkan lulusan yang memiliki integritas moral³⁶. Oleh karena itu, kualitas dalam konteks ini dipandang sebagai hasil dari interaksi harmonis antara input yang unggul, proses pembelajaran yang transformatif, dan *output* yang kompetitif³⁷.

³⁴ (Akrim, 2022; Hanafi et al., 2021)

³⁵ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

³⁶ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

³⁷ Haniatul Mukaromah, "Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan BMT Hasanah Ponorogo," *Etihad Journal of Islamic Banking and Finance* 2, no. 2 (2022): 142–54, <https://doi.org/10.21154/etihad.v2i2.5072>.

Transformasi konsep mutu selanjutnya bergeser dari sekadar pengawasan atau kontrol mutu (*quality control*) yang bersifat reaktif menuju pembangunan budaya mutu (*quality culture*) yang bersifat proaktif dan preventif. Dialektika ini menekankan bahwa mutu bukan lagi menjadi tanggung jawab eksklusif unit tertentu di dalam organisasi, melainkan menjadi kesadaran kolektif yang terinternalisasi dalam perilaku setiap anggota organisasi³⁸. Dalam konteks pesantren, hal ini menuntut perubahan gaya kepemimpinan dari yang bersifat birokratis-otoriter menjadi partisipatif-kolaboratif³⁹. Kegagalan dalam membangun budaya mutu sering kali menjadi penyebab utama adanya disparitas kualitas pendidikan di berbagai daerah, karena mutu tidak dapat dipaksakan melalui instruksi administratif semata, melainkan harus tumbuh dari komitmen pimpinan dalam menciptakan lingkungan yang menghargai setiap upaya perbaikan secara berkelanjutan⁴⁰.

Konsep mutu dalam pendidikan Islam tidak hanya bersifat teknokratis dan administratif, tetapi memiliki akar teologis yang kuat dari perintah Allah untuk menghadirkan kualitas terbaik (*thayyib*) dalam setiap amal perbuatan. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا انْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, infakkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik (*thayyib*) dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu infakkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji." (QS. Al-Baqarah [2]: 267)

Kata *thayyib* dalam ayat ini secara etimologis berarti baik, berkualitas, suci, dan layak. Secara terminologis, ia mencakup makna kualitas yang

³⁸ Ayaz, *Total Quality Management In Education*.

³⁹ Tohet and Hidayat, "Kepemimpinan Transformasional Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Interaksionalisme Simbolik."

⁴⁰ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

sempurna, bebas dari cacat, dan memberikan manfaat yang optimal. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, ayat ini mengajarkan bahwa setiap amal perbuatan, termasuk pengelolaan lembaga pendidikan, penyusunan kurikulum, pelayanan kepada santri, pengembangan kompetensi ustadz, hingga sistem evaluasi mutu, harus dilakukan dengan standar kualitas terbaik (*thayyib*), dan tidak boleh dilakukan dengan cara-cara yang buruk, asal-asalan, atau mengecewakan (*khabīts*). Prinsip ini sejalan dengan filosofi Manajemen Mutu Terpadu (TQM) yang menekankan pada pencapaian ekselensi dan kepuasan pelanggan, namun dengan tambahan dimensi spiritual yang sangat khas, bahwa upaya peningkatan mutu adalah bagian dari ibadah dan amal saleh yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt. Dengan demikian, komitmen pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak hanya didorong oleh tuntutan akreditasi atau persaingan global, tetapi lebih utama sebagai manifestasi dari keimanan dan ketakwaan, sehingga setiap kebijakan mutu senantiasa dilandasi oleh niat ikhlas dan orientasi kemaslahatan (*maslahah*) bagi santri dan umat.

Prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) menjadi ruh utama dalam manajemen mutu pendidikan. Mutu bukanlah sebuah destinasi atau titik akhir yang statis, melainkan sebuah perjalanan panjang yang melibatkan evaluasi, adaptasi, dan inovasi secara konsisten⁴¹. Institusi yang bermutu adalah institusi yang memiliki mekanisme mawas diri dan responsivitas tinggi terhadap perubahan zaman, termasuk dalam adopsi teknologi pendidikan⁴². Adanya integrasi antara nilai-nilai tradisional Islam dengan praktik manajemen modern, seperti penggunaan sistem manajemen pembelajaran digital, merupakan manifestasi dari upaya pesantren untuk tetap relevan tanpa kehilangan akarnya⁴³. Dengan demikian, mutu pendidikan menjadi sebuah cerminan dari kemampuan lembaga dalam mengelola

⁴¹ Ayaz, *Total Quality Management In Education*.

⁴² Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

⁴³ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

ketegangan antara tradisi dan modernitas melalui tata kelola yang profesional⁴⁴.

Lebih lanjut, akuntabilitas publik menjadi faktor pendorong utama bagi pesantren untuk mengadopsi standar mutu yang lebih transparan. Di era disrupsi informasi, masyarakat tidak lagi hanya melihat pesantren sebagai tempat menimba ilmu agama secara tradisional, tetapi juga sebagai institusi yang harus mampu menjamin keamanan, kenyamanan, dan prospek masa depan santrinya⁴⁵. Hal ini mendorong terjadinya dialektika antara tuntutan pragmatis masyarakat dengan cita-cita ideal pendidikan Islam. Manajemen mutu hadir sebagai instrumen untuk menyeimbangkan kepentingan tersebut, memastikan bahwa kurikulum yang dijalankan tidak hanya bersifat teoritis-tekstual, tetapi juga fungsional-kontekstual⁴⁶. Kesesuaian antara apa yang dijanjikan oleh institusi dengan kenyataan yang diterima oleh pelanggan menjadi tolok ukur utama dari kredibilitas dan mutu sebuah pesantren di mata publik⁴⁷.

Mutu pendidikan memerlukan kepemimpinan visioner sebagai penggerak perubahan organisasi berkelanjutan. Konsep mutu dalam pendidikan dipahami sebagai sebuah sistem penjaminan kualitas yang terpadu, di mana kepemimpinan transformasional menjadi motor penggerak utamanya⁴⁸. Mutu merupakan hasil dari sebuah proses panjang yang melibatkan perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya secara optimal, pelaksanaan pembelajaran yang inovatif, dan evaluasi yang jujur⁴⁹. Penelitian ini memandang mutu bukan sekadar angka atau sertifikasi formal, melainkan sebagai sebuah nilai yang dihidupkan melalui praktik keseharian di pesantren.

⁴⁴ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

⁴⁵ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

⁴⁶ Mukarromah et al., "Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam."

⁴⁷ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu."

⁴⁸ Tohet and Hidayat, "Kepemimpinan Transformasional Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Interaksionalisme Simbolik."

⁴⁹ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

Dengan menggabungkan standar teknokratis dari teori manajemen Barat dan nilai-nilai etis-moral dari khazanah Islam, pesantren dapat membangun fondasi mutu yang kokoh untuk menghadapi kompleksitas tantangan pendidikan di masa depan, demi melahirkan generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga mulia secara karakter⁵⁰.

3. Pendekatan Kultural Penjaminan Mutu di Pesantren

Upaya peningkatan mutu di lembaga pesantren secara yuridis telah diikat oleh kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021. Meskipun pesantren memiliki kekhasan, pemerintah menuntut adanya quality assurance (penjaminan mutu) yang terukur agar lulusan pesantren memiliki rekognisi yang setara dengan lulusan pendidikan formal lainnya.

Secara spesifik, penjaminan mutu pesantren diatur dalam PMA Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren. Regulasi ini mengamanatkan pembentukan Majelis Masyayikh sebagai lembaga mandiri yang bertugas merumuskan dan menetapkan standar mutu, serta menyelenggarakan penjaminan mutu pendidikan pesantren. Kehadiran regulasi ini mengharuskan pesantren beranjak dari standar mutu yang bersifat intuitif menuju sistem evaluasi mutu yang terdokumentasi dan akuntabel. Regulasi ini membuktikan bahwa manajemen mutu pendidikan di pesantren kini merupakan kewajiban konstitusional yang menuntut kesiapan manajerial secara menyeluruh.

Manajemen Mutu Terpadu, yang secara teoretis berakar pada filosofi *Total Quality Management* (TQM), dalam penelitian ini diposisikan bukan sekadar sebagai perangkat administratif, melainkan sebagai sistem manajemen strategis yang digunakan oleh pimpinan pesantren untuk mencapai keunggulan kompetitif. Fokus utama dalam diskursus ini bukan terletak pada aspek teknis-birokratisnya, melainkan pada kemampuan pimpinan dalam mengorkestrasi

⁵⁰ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

seluruh elemen organisasi guna membangun sebuah Budaya Mutu (*Quality Culture*) yang berkelanjutan⁵¹. Dalam konteks pendidikan kontemporer, sistem ini telah bertransformasi dari sekadar teknik pengendalian mutu menjadi filosofi manajemen menyeluruh yang menitikberatkan pada pencapaian ekselensi melalui perbaikan proses secara kontinu dan sistemik⁵². Prinsip dasar dari pendekatan ini menegaskan bahwa mutu bukan merupakan tanggung jawab eksklusif unit penjaminan mutu, melainkan tugas kolektif yang melibatkan komitmen penuh mulai dari pimpinan tertinggi hingga staf pelaksana di tingkat akar rumput⁵³. Implementasi pemikiran ini memicu dialektika mengenai pergeseran otoritas dalam lembaga pendidikan Islam; manajemen yang semula bersifat hierarkis-tradisional kini dituntut untuk bermutasi menjadi sistem yang lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel demi memenuhi ekspektasi pelanggan pendidikan yang kian kompleks di era global⁵⁴.

Implementasi mutu pendidikan memerlukan mekanisme sistematis agar proses perbaikan berlangsung berkelanjutan, terukur, dan adaptif terhadap perubahan. Secara operasional, efektivitas manajemen mutu di pesantren bersandar pada siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Siklus ini mengharuskan institusi untuk melakukan perencanaan berbasis data (*data-driven planning*), melaksanakan rencana tersebut secara disiplin, melakukan evaluasi atau audit internal secara berkala, serta mengambil tindakan korektif demi perbaikan di masa depan⁵⁵.

Dialektika teoretis muncul ketika siklus ini diimplementasikan di lingkungan pesantren, di mana sering kali terjadi ketegangan antara kepatuhan pada tradisi (*ta'zim*) dengan tuntutan evaluasi kritis terhadap kinerja

⁵¹ Ayaz, *Total Quality Management in Education*.

⁵² Halim Ayaz et al., "Total Quality Management in Education," *International Journal of Social Science, Innovation and Educational Technologies (Online)*, no. 15 (2023): 156–64.

⁵³ Mukarromah et al., "Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam."

⁵⁴ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

⁵⁵ AYZAZ, *Total Quality Management in Education*.

organisasi⁵⁶. Namun, sintesis dari pemikiran manajemen modern menunjukkan bahwa implementasi PDCA di pesantren justru memperkuat akuntabilitas moral pimpinan. Melalui siklus ini, setiap kebijakan pendidikan tidak lagi hanya didasarkan pada intuisi personal, melainkan pada bukti nyata dari hasil pembelajaran dan tingkat kepuasan santri⁵⁷. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis data yang menjadi pilar utama dalam menjaga efektivitas organisasi di tengah disrupsi pendidikan global⁵⁸.

Pesantren merupakan entitas pendidikan Islam yang memiliki karakteristik unik dan kompleks, di mana posisinya dalam konstelasi pendidikan nasional dipandang sebagai sebuah sistem organisasi yang mandiri sekaligus adaptif⁵⁹. Sebagai sebuah sistem organisasi, pesantren beroperasi melalui interaksi dinamis antara berbagai komponen institusional yang saling bergantung, mulai dari figur Kiai sebagai pusat gravitasi otoritas, kurikulum yang memadukan tradisi kesalafan dan modernitas, hingga infrastruktur asrama yang membentuk lingkungan pendidikan total (*total institution*)⁶⁰. Dialektika mengenai posisi pesantren sebagai sistem organisasi bermula dari pergeseran paradigma, di mana pesantren tidak lagi hanya dilihat sebagai lembaga dakwah tradisional yang bersifat informal, melainkan telah bertransformasi menjadi organisasi pendidikan formal yang harus memenuhi standar akuntabilitas, efisiensi manajerial, dan penjaminan mutu sistemik tanpa mereduksi ruh spiritualitasnya⁶¹.

Dalam perspektif teori sistem, pesantren berfungsi sebagai sistem terbuka (*open system*) yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya

⁵⁶ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

⁵⁷ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

⁵⁸ Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," 2022.

⁵⁹ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

⁶⁰ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

⁶¹ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

untuk menjaga eksistensi dan relevansinya⁶². Keterbukaan sistem ini menuntut pesantren untuk responsif terhadap perubahan masyarakat, kemajuan teknologi, dan tuntutan kebijakan pendidikan nasional⁶³. Namun, di dalam keterbukaan tersebut, pesantren tetap mempertahankan batas-batas identitasnya melalui nilai-nilai tradisional yang menjadi perekat organisasi. Struktur organisasi di pesantren sering kali menampilkan fenomena kepemimpinan karismatik yang kini mulai bersinggungan dengan struktur fungsional-manajerial⁶⁴. Transformasi ini menciptakan sebuah dinamika organisasi di mana keputusan pimpinan tidak hanya didasarkan pada intuisi spiritual, tetapi juga pada mekanisme birokrasi yang lebih teratur, yang sangat krusial dalam menghadapi era disrupsi guna memiliki daya lentur (*resilience*) organisasi⁶⁵.

4. Indikator Evaluasi Mutu Pendidikan (Model CIPP)

Keberhasilan instrumen strategis ini sangat bergantung pada fokus terhadap pelanggan (*customer focus*), yang dalam ekosistem pendidikan dibagi menjadi pelanggan internal dan eksternal⁶⁶. Santri dan para pendidik (Ustadz/Bunda) merupakan pelanggan internal yang harus dipastikan mendapatkan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan intelektual serta spiritual.

Sementara itu, wali santri, alumni, dan masyarakat luas adalah pelanggan eksternal yang mengevaluasi mutu berdasarkan luaran (*output*) serta dampak sosial lulusan⁶⁷. Dialektika mengenai kepuasan pelanggan di pesantren sering kali bersinggungan dengan nilai-nilai idealisme pendidikan Islam; pesantren tidak boleh sekadar mengikuti selera pasar yang pragmatis, namun harus

⁶² Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

⁶³ Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," 2022.

⁶⁴ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

⁶⁵ Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

⁶⁶ Ayaz et al., "Total Quality Management in Education."

⁶⁷ Mukarromah et al., "Manajemen Pembelajaran Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

mampu memberikan layanan yang melampaui harapan masyarakat melalui program unggulan yang mengintegrasikan kompetensi global dengan keteguhan akhlakul karimah⁶⁸. Ketidakmampuan lembaga dalam merespons kebutuhan pelanggan ini secara empiris berkorelasi dengan penurunan daya saing lembaga di tengah menjamurnya institusi pendidikan alternatif yang lebih modern⁶⁹.

Lebih lanjut, Manajemen Mutu Terpadu menuntut adanya keterlibatan total dari seluruh pemangku kepentingan melalui proses yang partisipatif⁷⁰. Dalam konteks pesantren, hal ini mewujud dalam penguatan budaya musyawarah (*syuro*) yang diperluas jangkauannya; tidak lagi terbatas pada lingkaran elit pimpinan, tetapi juga secara aktif menyerap masukan dari para pendidik, staf administrasi, hingga para alumni⁷¹. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, yang kemudian menjadi energi pendorong bagi tercapainya standar mutu di tingkat operasional⁷². Tantangan utama dalam membangun keterlibatan ini adalah hambatan birokrasi dan sekat-sekat otoritas tradisional yang sering kali kaku. Di sinilah kepemimpinan transformasional menjalankan peran vitalnya sebagai katalisator; pemimpin bertugas menyatukan seluruh elemen organisasi ke dalam satu visi mutu yang seragam dan mengeliminasi ego sektoral demi kepentingan institusi secara makro⁷³.

Dimensi fundamental lainnya dalam sistem ini adalah komitmen terhadap pengembangan profesional berkelanjutan bagi tenaga pendidik⁷⁴. Manajemen mutu memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang

⁶⁸ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu."

⁶⁹ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

⁷⁰ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

⁷¹ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

⁷² Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

⁷³ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

⁷⁴ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

kompetensinya harus terus diperbarui melalui pelatihan pedagogik modern, penguasaan teknologi informasi, hingga penguatan wawasan manajerial⁷⁵. Penelitian menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat antara investasi pada pengembangan kapasitas guru dengan peningkatan hasil belajar siswa serta efektivitas pengajaran secara keseluruhan⁷⁶. Integrasi antara strategi manajemen mutu dengan pengembangan profesionalitas para ustadz terbukti mampu meningkatkan kualitas institusi secara sistemik dan berkelanjutan⁷⁷. Hal ini membuktikan bahwa manajemen mutu bukan sekadar alat administratif, melainkan investasi strategis untuk menjamin keberlangsungan mutu jangka panjang dalam lembaga pendidikan Islam⁷⁸.

Untuk dapat dievaluasi secara objektif, pencapaian mutu pendidikan di pesantren memerlukan indikator pengukur yang komprehensif. Dalam penelitian ini, indikator mutu dianalisis menggunakan adaptasi dari Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) gagasan Stufflebeam & Guba yang membagi mutu ke dalam empat elemen indikator utama:

a. Indikator Konteks (*Context*)

Mengukur relevansi visi, misi, dan tujuan pesantren dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global. Indikator ini juga mencakup seberapa adaptif pesantren dalam merespons kebijakan dan regulasi pendidikan nasional.

b. Indikator Masukan (*Input*)

Mengukur kualitas sumber daya sebelum proses pendidikan dimulai. Indikatornya meliputi: (a) Tingkat kepercayaan (*trust*) publik yang dibuktikan dengan animo dan seleksi pendaftar santri; (b) Kualifikasi akademik, pedagogik, dan spiritual tenaga pendidik (Ustadz/Kiai); (c)

⁷⁵ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu."

⁷⁶ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

⁷⁷ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

⁷⁸ Ayaz et al., "Total Quality Management in Education."

Ketersediaan dan kelayakan sarana prasarana; serta (d) Transparansi manajemen pembiayaan.

c. Indikator Proses (*Process*)

Mengukur dinamika interaksi edukatif dan manajerial. Indikatornya meliputi: (a) Efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kiai/pengurus; (b) Kualitas implementasi kurikulum yang memadukan *turots* klasik dan pengetahuan modern; (c) Efisiensi tata kelola kedisiplinan (termasuk pemanfaatan digitalisasi administrasi); dan (d) Penciptaan iklim budaya musyawarah (*syura*) dan partisipatif.

d. Indikator Keluaran (*Product/Output*)

Mengukur hasil akhir dari transformasi pendidikan. Di lembaga pesantren, indikator output tidak hanya dievaluasi secara akademis-kognitif, tetapi difokuskan pada ketercapaian pembentukan karakter: (a) Kedalaman spiritualitas dan akhlakul karimah; (b) Kemandirian sosial; serta (c) Kapasitas nalar kritis dan kepemimpinan lulusan di tengah masyarakat.

Sebagai penutup, implementasi manajemen mutu di pesantren harus dipahami sebagai upaya nyata dalam mewujudkan nilai *Ihsan* dalam manajemen, yakni komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan standar terbaik karena kesadaran akan tanggung jawab profesional dan spiritual⁷⁹. Sistem ini menyediakan kerangka kerja yang serius bagi perubahan adaptif di pesantren, memungkinkan lembaga untuk mengadopsi metodologi inovatif tanpa harus mengorbankan akar nilai tradisional Islam⁸⁰. Sinergi antara kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dengan sistem manajemen mutu yang terstruktur akan menciptakan sebuah cetak biru (*blueprint*) manajemen pesantren yang tangguh, akuntabel, dan berorientasi pada kemuliaan karakter serta keunggulan akademis secara simultan⁸¹. Pilar

⁷⁹ Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," 2022.

⁸⁰ Setiawan et al., "Manajemen Sekolah Sebagai Wadah Dalam Peningkatan Pendidikan Bermutu."

⁸¹ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

kedua berfungsi sebagai kerangka kerja operasional dan evaluatif. Tinjauan ini mengulas Konsep Mutu dalam Pendidikan untuk menetapkan indikator keberhasilan lembaga yang tidak hanya bersifat kuantitatif-akademik, tetapi juga kualitatif-karakteristik. Konsep ini kemudian dioperasionalkan melalui prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu. Melalui lensa ini, penelitian akan menganalisis bagaimana visi pimpinan diterjemahkan ke dalam sistem penjaminan mutu yang sistematis, mulai dari pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer focus*, santri dan masyarakat), keterlibatan total seluruh unsur organisasi, hingga siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam pilar ini, manajemen mutu diposisikan sebagai manifestasi dari profesionalisme pimpinan dalam mengelola amanah pendidikan.

Dinamika internal pesantren sebagai organisasi juga tercermin dalam keragaman tipologinya, yang secara garis besar terbagi antara model salafiyah (tradisional) dan model khalafiyah (modern). Pada pesantren salafiyah, sistem organisasi cenderung lebih organik dan berpusat pada pola hubungan patron-klien yang kuat antara Kiai dan santri, di mana transmisi ilmu dilakukan melalui metode klasik seperti *sorogan* dan *bandongan*⁸². Sebaliknya, pada pesantren modern, struktur organisasi biasanya lebih formal dan terdiversifikasi, menyerupai manajemen institusi pendidikan modern dengan pembagian kerja yang jelas⁸³. Meskipun terdapat perbedaan tipologis, kedua model ini memiliki kesamaan dalam memandang organisasi sebagai instrumen untuk mencapai kemaslahatan umat. Upaya integrasi teknologi pendidikan, seperti penerapan Sistem Manajemen Pembelajaran (*Learning Management System*), menunjukkan bahwa sebagai sistem organisasi, pesantren memiliki kemampuan adaptasi yang luar biasa dalam memadukan tradisi dan inovasi⁸⁴.

⁸² Yusuf et al., "Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education at Pesantren Tebuireng."

⁸³ Yuli Supriani et al., "Peran Manajemen Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (2022): 332–38, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.417>.

⁸⁴ Ismail Ismail, "Pesantren Dalam Perubahan Sosial," *Religia* 12, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.28918/religia.v12i1.201>.

Lebih lanjut, keberlanjutan pesantren sebagai sistem organisasi sangat bergantung pada bagaimana mekanisme regenerasi dan kepemimpinan manajerial dijalankan secara profesional⁸⁵. Transformasi dari figur Kiai tunggal menuju struktur yang melibatkan Ketua Pondok atau pengurus harian menandai adanya proses formalisasi dalam pengelolaan lembaga⁸⁶. Sebagai sebuah sistem, keberhasilan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sinergi antara visi kepemimpinan transformasional dengan operasionalisasi manajemen mutu terpadu. Keterlibatan seluruh elemen organisasi, mulai dari ustadz, pengurus, hingga alumni, dalam proses pengembangan kurikulum yang partisipatif mempertegas bahwa pesantren adalah organisasi pembelajar (*learning organization*)⁸⁷. Efektivitas sistem ini pada akhirnya diukur dari kemampuannya menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas karakter yang kokoh sebagai cerminan dari budaya mutu yang terinternalisasi⁸⁸.

Sebagai kesimpulan, pesantren sebagai sistem organisasi pendidikan kontemporer merupakan perpaduan antara kearifan tradisional dan profesionalisme manajemen modern. Ia berdiri sebagai organisasi yang dinamis, yang mampu melakukan evaluasi diri secara sistematis melalui siklus perbaikan berkelanjutan demi menjaga mutu layanan pendidikannya⁸⁹. Memahami pesantren dalam perspektif organisasi memungkinkan para pengelola untuk melihat tantangan pendidikan bukan sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang inovasi sistemik. Dengan kepemimpinan yang bervisi transformasional dan sistem manajemen yang akuntabel, pesantren dapat terus memantapkan perannya sebagai pilar utama pendidikan karakter di

⁸⁵ Hakim et al., "Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning Through Revitalization of Teacher Deliberations of Islamic Religious Education Subjects."

⁸⁶ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

⁸⁷ Lamirin Lamirin et al., "Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang* 14, no. 2 (2023): 400–409, <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>.

⁸⁸ Maryati et al., "Madrasah as an Institution of Islamic Education and Social Change."

⁸⁹ AYZAZ, *Total Quality Management in Education*.

Indonesia yang mandiri, kompetitif, dan tetap setia pada akar nilai-nilai keislaman.

C. Hubungan Konseptual antara Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Mutu Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dan manajemen mutu pendidikan merupakan dua konsep yang saling memperkuat (*mutually reinforcing*) dalam upaya peningkatan kualitas lembaga pendidikan. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai "mesin penggerak" (*prime mover*) yang memberikan visi, energi, dan arah perubahan bagi seluruh elemen organisasi⁹⁰. Sementara itu, manajemen mutu pendidikan menyediakan instrumen operasional berupa siklus perbaikan berkelanjutan (PDCA) dan standar evaluasi yang terukur untuk memastikan bahwa visi perubahan tersebut tercapai secara sistematis dan akuntabel⁹¹

Dalam konteks pesantren, hubungan ini termanifestasi melalui peran kiai atau pemimpin pesantren sebagai arsitek perubahan yang menerjemahkan nilai-nilai spiritual dan tradisi ke dalam sistem penjaminan mutu yang terstruktur. Pemimpin transformasional di pesantren tidak hanya bertindak sebagai pengawal nilai moral (*guardian of values*), tetapi juga sebagai manajer strategis yang mengorkestrasi seluruh sumber daya untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.⁹² Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan manajemen mutu bukanlah dua variabel yang berdiri sendiri, melainkan satu kesatuan sistemik di mana kepemimpinan memberikan ruh pada sistem, dan sistem memberikan struktur pada kepemimpinan.

Secara konseptual, kepemimpinan dan manajemen merupakan dua fungsi yang saling melengkapi dalam organisasi pendidikan. Manajemen berurusan dengan penanganan kompleksitas melalui perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengendalian (*Controlling*), atau yang dikenal dengan POAC. Fungsi-fungsi ini bersifat teknis dan prosedural untuk memastikan efisiensi operasional. Sementara itu, kepemimpinan berfokus pada

⁹⁰ BASS, Bernhard M and Ronald E RIGGIO. *Transformasional Leadership*. 2008.

⁹¹ SALLIS, Edward. *Total Quality Management in Education*. 2023. DOI: 10.54603/iss.185

⁹² Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

penanganan perubahan, pengembangan visi, dan penyelarasan sumber daya manusia melalui motivasi dan inspirasi (doing the right things)⁹³. Dalam praktik pesantren, seorang kiai yang efektif tidak hanya menjalankan fungsi manajerial (POAC) secara teknis, tetapi juga menjalankan fungsi kepemimpinan transformasional dengan menginspirasi, memberi keteladanan, dan mendorong inovasi di kalangan ustadz dan santri. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah "jantung" yang memberi energi pada seluruh fungsi manajemen untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

D. Dinamika Tata Kelola Pondok Pesantren

1. Tipologi Pesantren di Era Disrupsi: Salafiyah versus Pesantren Mahasiswa

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua dan paling otentik di Indonesia yang memiliki ketahanan (resiliensi) historis yang luar biasa. Di era disrupsi, di mana modernisasi dan arus informasi global mempenetrasi seluruh struktur sosial, pesantren dituntut untuk melakukan adaptasi manajerial tanpa harus kehilangan akar identitas kultural dan spiritualnya. Dinamika adaptasi ini melahirkan berbagai tipologi pesantren dengan karakteristik tata kelola yang berbeda, yang secara garis besar dapat direpresentasikan melalui tipologi pesantren salafiyah dan pesantren mahasiswa.

Pertama, Pesantren Salafiyah (Tradisional). Tipologi ini memegang teguh transmisi keilmuan Islam klasik melalui pengkajian kitab kuning (turots) sebagai kurikulum intinya. Tata kelola di pesantren salafiyah umumnya bercorak sentralistik-paternalistik, di mana kepatuhan hierarkis (sami'na wa atha'na) dari santri kepada Kiai dan asatidz merupakan pilar utama kedisiplinan. Di era modern, tantangan manajerial bagi pesantren salafiyah adalah bagaimana mempertahankan ketatnya tradisi tafaqquh fiddin (pendalaman ilmu agama) sembari mengadopsi instrumen penjaminan mutu dan digitalisasi administrasi. Kepemimpinan di pesantren salafiyah dituntut

⁹³ BASS, Bernhard M and Ronald E RIGGIO. 2008.

untuk mampu melakukan "konservatisme dinamis", yakni menjaga tradisi spiritual secara ketat, namun responsif terhadap inovasi manajerial operasional (seperti penggunaan e-absensi atau pangkalan data digital) guna melindungi standar mutu dari ancaman ketidaktertiban.

Kedua, Pesantren Mahasiswa. Tipologi ini merupakan hasil dialektika antara pendidikan tinggi formal di kampus dan pendidikan karakter di pesantren. Pesantren mahasiswa berhadapan dengan demografi santri yang berada pada fase perkembangan dewasa awal (emerging adulthood), di mana nalar kritis, kemandirian, dan otonomi intelektual sedang berkembang pesat. Oleh karena itu, pendekatan doktriner yang kaku sering kali tidak lagi efektif. Tata kelola pesantren mahasiswa menuntut desentralisasi, dialog yang rasional, dan partisipasi aktif. Kepemimpinan di tipologi ini harus bergeser dari kontrol instruksional menuju pendekatan fasilitatif-partisipatif, di mana santri mahasiswa (mahasantri) dilibatkan secara langsung dalam roda manajemen asrama dan penjaminan mutu melalui kepengurusan dewan santri.

2. Otoritas Kiai dan Budaya Organisasi Pesantren

Jantung dari seluruh dinamika tata kelola pesantren terletak pada figur Kiai. Berbeda dengan institusi pendidikan formal (sekolah atau perguruan tinggi) di mana otoritas pimpinan didasarkan pada legal-formal birokrasi negara (SK pengangkatan), otoritas seorang Kiai di pesantren dibangun di atas fondasi legitimasi moral, kedalaman keilmuan ('alim), dan keluhuran spiritual (wara' dan zuhud). Kiai bukan sekadar manajer administratif, melainkan episentrum kultural yang memproduksi nilai, norma, dan budaya organisasi.

Budaya organisasi di pesantren sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan Kiai-nya. Dalam manajemen mutu kontemporer, ketergantungan absolut pada satu figur (Kiai sentris) sering kali dianggap sebagai kerentanan institusional, karena kualitas lembaga bisa mengalami stagnasi jika sang Kiai berhalangan atau wafat. Di sinilah kepemimpinan transformasional memainkan peran esensialnya.

Pemimpin transformasional di pesantren adalah Kiai yang mampu mendistribusikan otoritas karismatikanya ke dalam sistem tata kelola yang

terlembaga (institusionalisasi). Kiai yang transformatif akan mendelegasikan wewenang teknis-operasional kepada para asatidz, pengurus yayasan, atau dewan santri, tanpa kehilangan marwah keagamaannya sebagai pembimbing moral tertinggi. Melalui distribusi peran ini, Kiai berhasil mengubah budaya kepatuhan yang bertumpu pada figur individu menjadi budaya kepatuhan terhadap sistem dan mutu lembaga. Transformasi inilah yang menjamin kontinuitas dan peningkatan mutu pendidikan pesantren secara berkelanjutan, terlepas dari perbedaan demografi santri maupun tipologi pesantrennya.

E. Kontribusi Teoretis Kepemimpinan Transformasional terhadap Mutu Pendidikan

Efektivitas kepemimpinan transformasional diukur dari sejauh mana pimpinan mampu mengorkestrasi perubahan fundamental pada kesadaran dan kinerja pengikutnya untuk mencapai standar mutu yang melampaui ekspektasi awal. Dalam ekosistem pesantren, efektivitas ini termanifestasi melalui empat dimensi utama yang saling terintegrasi dalam menggerakkan roda penjaminan mutu:

1. Pengaruh Ideal dalam Membangun Kepercayaan dan Budaya Mutu

Dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menetapkan "arah mutu" yang jelas. Ketika seorang pemimpin pesantren mampu menunjukkan keteladanan dan mengomunikasikan visi mutu secara persuasif, maka seluruh elemen organisasi (ustadz, pengurus, dan santri) akan memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai standar tersebut⁹⁴. Hal ini secara langsung berdampak pada mutu proses, di mana motivasi yang diberikan pemimpin mendorong para pendidik untuk berinovasi dalam metodologi pembelajaran. Secara empiris, kepemimpinan yang inspiratif terbukti mampu meningkatkan *work engagement* ustadz, yang pada gilirannya secara signifikan berkontribusi pada peningkatan hasil belajar dan keterlibatan siswa di dalam kelas⁹⁵. Dengan

⁹⁴ Dian et al., "The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School."

⁹⁵ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

demikian, pemimpin tidak hanya mengatur mutu, tetapi menginspirasi mutu tersebut untuk tumbuh dari dalam kesadaran setiap individu.

Secara teoretis, pengaruh ideal dapat membangun kepercayaan warga pesantren ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara visi, perkataan, dan tindakan. Kepercayaan tersebut menjadi modal penting dalam membangun komitmen terhadap kebijakan dan standar mutu lembaga. Dimensi ini terlihat dari tingginya tingkat kepercayaan (*trust*) dan rasa hormat yang ditunjukkan oleh para ustadz, pengurus, dan santri. Ketika pimpinan menunjukkan konsistensi antara komitmen lisan dengan tindakan nyata, misalnya, pimpinan yang disiplin waktu akan melahirkan staf yang pantang terlambat, maka kepatuhan bawahan tidak lagi didasarkan pada rasa takut akan sanksi, melainkan pada kebanggaan dan komitmen internal. Fondasi kepercayaan inilah yang membuat setiap kebijakan penjaminan mutu (seperti aturan ketat asrama atau standar hafalan) diterima tanpa resistensi, karena warga pesantren meyakini bahwa pimpinan berbuat semata-mata demi kemaslahatan dan kualitas lembaga.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dalam Menggerakkan Sumber Daya Manusia

Mutu pendidikan tidak dapat dicapai oleh individu yang bekerja secara sporadis. Dimensi motivasi inspirasional dinilai efektif apabila pimpinan pesantren mampu mengartikulasikan visi mutu tersebut menjadi narasi besar yang membangkitkan optimisme kolektif. Pimpinan mengubah rutinitas mengajar atau tugas kepengurusan asrama yang melelahkan menjadi sebuah misi suci (pengabdian/ *khidmah*). Efektivitasnya terukur dari lahirnya antusiasme dan daya juang (militansi) para asatidz dan dewan santri. Mereka tidak lagi bekerja berdasarkan kalkulasi beban kerja atau imbalan materi semata, melainkan terdorong oleh keyakinan bahwa setiap dedikasi mereka akan berbuah peningkatan kualitas santri dan amal jariah yang berkelanjutan.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) terhadap Inovasi dan Perbaikan

Selanjutnya, dimensi *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* menjembatani hubungan kepemimpinan dengan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yang merupakan pilar utama manajemen mutu. Pemimpin transformasional mendorong adanya evaluasi kritis terhadap sistem yang ada dan memberikan perhatian pada pengembangan profesionalitas SDM secara personal⁹⁶. Dalam konteks pesantren modern, hubungan ini terlihat pada kebijakan pimpinan yang memfasilitasi peningkatan kompetensi ustadz dalam bidang teknologi pendidikan dan pedagogi kontemporer⁹⁷. Investasi pada kapasitas manusia ini merupakan kunci dari keberlanjutan mutu, karena guru yang berkompeten dan merasa didukung oleh pimpinannya akan jauh lebih efektif dalam menjalankan kurikulum yang adaptif⁹⁸. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada mutu lulusan, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal seperti hasil PISA dan tuntutan dunia kerja.

Di era disrupsi, pesantren yang menolak berinovasi akan mengalami stagnasi mutu. Stimulasi intelektual berkontribusi terhadap pembentukan iklim akademik dan manajerial yang terbuka terhadap evaluasi serta pembaruan. Pemimpin memberikan ruang kepada anggota organisasi untuk mengkritisi praktik lama, mengusulkan alternatif, dan mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah Pendidikan. Melalui prinsip *Syura* (musyawarah), pimpinan transformasional secara efektif mendorong para pengurus dan asatidz untuk berpikir kritis, mencari solusi alternatif, dan meninggalkan cara-cara lama yang tidak lagi efisien. Efektivitas dimensi ini terbukti secara empiris dengan lahirnya inovasi-inovasi tata kelola di pesantren, seperti digitalisasi pangkalan data santri, pemanfaatan *e-learning* dalam kajian *turots*, hingga pembaruan metode pendisiplinan yang lebih humanis dan edukatif. Pimpinan

⁹⁶ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

⁹⁷ Mukarromah et al., "Manajemen Pembelajaran Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

⁹⁸ Yusuf et al., "Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education at Pesantren Tebuireng."

memfasilitasi "ruang aman" bagi bawahan untuk mencoba gagasan baru tanpa takut dihakimi ketika melakukan kesalahan metodologis.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) dalam Mengembangkan Potensi Warga Pesantren

Santri Pesantren adalah lembaga yang menangani heterogenitas karakter manusia selama 24 jam. Pertimbangan individual mendukung peningkatan mutu sumber daya manusia melalui pendampingan, mentoring, dan pemberian kesempatan berkembang sesuai kebutuhan individu. Dalam konteks pesantren, perhatian tersebut dapat diberikan kepada pendidik, pengurus, maupun santri. Pemimpin memahami bahwa setiap ustadz maupun santri memiliki kebutuhan, potensi, dan masalah psikologis yang berbeda. Efektivitas dimensi ini sangat terasa dalam tata kelola kedisiplinan dan mutu akademik santri; di mana penanganan pelanggaran tidak langsung bermuara pada hukuman fisik (pukulan/takzir keras), melainkan melalui pendekatan dialogis, konseling, dan pemberdayaan potensi. Dengan memberikan perhatian secara personal, pimpinan mampu mengoptimalkan kelebihan masing-masing individu, sehingga secara agregat akan mendongkrak mutu lulusan secara keseluruhan.

Berdasarkan hubungan konseptual tersebut, kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu melalui pembangunan kepercayaan, penguatan motivasi, penciptaan inovasi, dan pengembangan kapasitas individu. Namun, bentuk penerapannya tidak selalu sama pada setiap pesantren karena dipengaruhi oleh budaya kelembagaan, struktur organisasi, karakteristik santri, serta kebutuhan masing-masing lembaga. Hubungan inilah yang selanjutnya dianalisis secara empiris pada dua lokasi penelitian. Sinergi ini menciptakan sebuah ekosistem pendidikan yang tangguh, di mana setiap kebijakan mutu didukung oleh kepercayaan (*trust*) dan visi bersama, sehingga mampu menghasilkan *output* pendidikan yang unggul baik secara akademik maupun karakter⁹⁹.

⁹⁹ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

Di pesantren, hubungan ini termanifestasi dalam kemampuan pimpinan untuk mengonversi nilai-nilai spiritual menjadi standar kinerja yang terukur, sehingga mutu tidak lagi dipandang sebagai beban teknokratis, melainkan sebagai bentuk pengabdian (*jihad ilmiah*) yang profesional¹⁰⁰.

Sebagai kesimpulan konseptual, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan mutu pendidikan di pesantren adalah hubungan yang saling memperkuat (*mutually reinforcing*). Kepemimpinan yang kuat memberikan visi dan energi bagi implementasi manajemen berbasis mutu, sementara sistem manajemen mutu yang baik menyediakan instrumen bagi pemimpin untuk mengukur dan memastikan bahwa visi transformatifnya telah tercapai secara nyata¹⁰¹. Melalui sinergi ini, pesantren dapat beralih dari pola pengelolaan tradisional yang bergantung pada figur menuju pengelolaan sistemik yang mandiri dan berstandar global. Kepemimpinan transformasional pada akhirnya menjadi penjamin bahwa setiap proses pendidikan di pesantren selalu berada dalam koridor peningkatan kualitas yang tiada henti, demi melahirkan generasi yang unggul secara intelektual dan mulia secara karakter¹⁰².

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Kajian mengenai kepemimpinan dalam ekosistem pondok pesantren merupakan diskursus yang senantiasa relevan dalam khazanah manajemen pendidikan Islam. Hal ini disebabkan oleh posisi pesantren sebagai institusi pendidikan asli (*indigenous*) Indonesia yang memiliki keunikan struktural dan kultural tersendiri. Namun, seiring dengan dinamika zaman dan meningkatnya ekspektasi publik terhadap standar mutu pendidikan nasional maupun global, pesantren dituntut untuk melakukan reorientasi manajerial. Tantangan utamanya terletak pada bagaimana mentransformasikan model kepemimpinan yang semula

¹⁰⁰ Tohet and Hidayat, "Kepemimpinan Transformasional Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Interaksionalisme Simbolik."

¹⁰¹ Mutawakkil and Barizi, "Peran Kiai Dalam Menghadapi Masyarakat Era Disrupsi: Epistemologi Kepemimpinan (Studi Kasus Pondok Pesantren Bustanul Makmur 2 Banyuwangi)."

¹⁰² Akrim, "A New Direction of Islamic Education in Indonesia: Opportunities and Challenges in the Industrial Revolution Era 4.0," 2022.

sangat bertumpu pada otoritas karismatik personal menjadi model kepemimpinan yang lebih sistematis, adaptif, dan transformatif, tanpa mereduksi jati diri pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*.

Dalam struktur pesantren, sinergi antara peran Kiai sebagai pengasuh tertinggi (*spiritual leader*) dan Ketua Pondok atau Kepala Madrasah sebagai pelaksana harian (*managerial leader*) menjadi determinan utama dalam menentukan arah kebijakan serta kualitas luaran pendidikan. Efektivitas kepemimpinan di sini tidak lagi hanya diukur dari kemampuan menjaga tradisi, tetapi juga dari kapasitas pimpinan dalam menggerakkan inovasi, memotivasi sumber daya manusia, dan membangun budaya mutu yang berkelanjutan di tengah era disrupsi. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi kepemimpinan transformasional menjadi sangat krusial untuk memotret bagaimana perubahan dan peningkatan mutu diupayakan secara terstruktur.

Untuk memposisikan penelitian ini secara tepat dalam peta keilmuan manajemen pendidikan Islam, peneliti melakukan telaah mendalam terhadap berbagai hasil penelitian terdahulu. Langkah ini dilakukan bukan sekadar sebagai pemenuhan formalitas akademik, melainkan untuk membedah kontribusi yang telah ada, memetakan area yang sudah jenuh diteliti, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang belum tersentuh.

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini ditegaskan pada fokus kajian yang tidak lagi menempatkan manajemen mutu sebagai variabel administratif yang berdiri sendiri. Sebaliknya, penelitian ini memposisikan strategi kepemimpinan transformasional sebagai motor penggerak utama dalam mengimplementasikan sistem penjaminan mutu pendidikan. Melalui pendekatan studi komparatif pada dua tipologi pesantren, yakni Pesantren Assalafie yang memiliki akar tradisi salafiyah yang kuat di Cirebon, dan Pesantren Mahasiswa Universal yang merepresentasikan corak modern-partisipatif di Bandung, penelitian ini diharapkan mampu melahirkan model strategi kepemimpinan yang komprehensif bagi peningkatan mutu pendidikan pesantren di berbagai konteks.

Berikut adalah pemetaan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus kajian ini:

1. Penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional

Kajian mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam ranah pendidikan Islam, khususnya institusi pesantren, menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Fenomena ini didorong oleh tuntutan eksistensial lembaga-lembaga tradisional untuk melakukan adaptasi terhadap standar manajemen mutu modern tanpa mereduksi otoritas spiritualitas yang menjadi fondasi utamanya. Dalam diskursus ini, kepemimpinan transformasional dipandang bukan sekadar gaya manajerial teknis, melainkan sebuah instrumen strategis yang mampu menggerakkan kesadaran kolektif seluruh *stakeholder* pesantren untuk mencapai visi institusi secara inovatif dan berkelanjutan.

Penelitian kontemporer yang dilakukan oleh Muhammad Yusuf, dkk. (2024) mengenai profil kepemimpinan KH. Yusuf Hasyim di Pesantren Tebuireng memberikan pijakan empiris yang kuat. Studi tersebut menegaskan bahwa empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, terbukti menjadi motor penggerak dalam menjaga eksistensi pendidikan tradisional (salaf) sekaligus melakukan integrasi kurikulum pendidikan umum secara harmonis. Hasil studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pimpinan dalam melakukan diversifikasi kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja modern merupakan kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Hal ini memberikan pelajaran berharga bahwa mutu di pesantren tidak hanya diukur dari penguasaan literatur klasik, tetapi juga dari kemampuan pimpinan dalam melakukan inovasi kurikulum yang relevan dengan perkembangan zaman¹⁰³.

Satu tarikan nafas dengan temuan tersebut, Thoha (2024) dalam studinya menawarkan perspektif yang lebih makro dengan menekankan bahwa kepemimpinan visioner merupakan pilar utama bagi tumbuhnya *dynamic capabilities* pada lembaga pendidikan Islam. Thoha berargumen bahwa

¹⁰³ Yusuf et al., "Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim in Preserving Traditional Islamic Education at Pesantren Tebuireng."

seorang pemimpin yang memiliki pandangan futuristik mampu mentransformasikan pesantren dari sekadar lembaga pendidikan menjadi *social enterprise* yang kompetitif dan adaptif terhadap perubahan global. Kontribusi kepemimpinan transformasional dalam konteks ini terletak pada kemampuannya memperkuat daya saing organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia dan efisiensi tata kelola. Strategi pimpinan dalam memetakan peluang dan tantangan eksternal menjadi faktor determinan dalam memastikan bahwa standar mutu yang ditetapkan dapat tercapai secara konsisten¹⁰⁴.

Lebih lanjut, urgensi kepemimpinan transformasional juga terefleksi secara nyata dalam aspek pembentukan karakter dan daya tahan organisasi. Dian, dkk. (2024) memberikan kontribusi penting dengan menyoroti bagaimana figur pimpinan di pesantren berperan sebagai motivator dan pembimbing spiritual (*spiritual leader*) yang secara langsung memengaruhi disiplin dan moralitas santri. Dalam konteks pesantren, mutu pendidikan sering kali didefinisikan melalui kualitas akhlak dan karakter lulusannya. Oleh karena itu, perhatian personal (*individualized consideration*) yang diberikan pemimpin kepada para pengajar dan santri menjadi katalisator bagi terciptanya budaya disiplin yang menjadi pilar mutu Pendidikan.

Sementara itu, dalam menghadapi situasi krisis atau disrupsi yang tidak terduga, penelitian Hanafi, dkk. (2021) mengindikasikan bahwa kekuatan kolaboratif yang inheren dalam kepemimpinan transformasional menjadi faktor penentu resiliensi lembaga. Pemimpin yang transformatif mampu membangun kepercayaan dan solidaritas tim, sehingga kualitas layanan pendidikan tetap terjaga meskipun berada di tengah tantangan lingkungan yang tidak menentu, seperti masa pandemi atau perubahan kebijakan pendidikan yang mendadak. Respon kepemimpinan yang cepat dan solutif di masa sulit

¹⁰⁴ Thoha, "Visionary Leadership and Dynamic Capabilities: Transforming Pesantren Into a Social Enterprise."

membuktikan bahwa strategi transformasional sangat efektif dalam menjaga standar mutu agar tidak menurun akibat faktor eksternal¹⁰⁵.

Secara kolektif, literatur-literatur di atas memberikan fondasi teoretis dan empiris bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren merupakan sebuah strategi komprehensif. Strategi ini bekerja dengan menyelaraskan nilai-nilai luhur kepesantrenan dengan tuntutan mutu pendidikan modern. Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu menjadi agen perubahan yang menginspirasi, inovatif, dan responsif terhadap dinamika pendidikan di era kontemporer.

2. Penelitian tentang Manajemen Mutu Pendidikan

Kajian mengenai manajemen mutu dalam institusi pesantren memiliki diskursus yang unik dan distingtif dibandingkan dengan institusi pendidikan umum. Hal ini disebabkan oleh parameter mutu di pesantren yang tidak hanya berpijak pada standar administratif, akademik formal, tetapi juga mencakup kualitas *output* karakter, kedalaman spiritual, dan kemuliaan akhlak santri. Dalam konteks ini, manajemen mutu tidak dipandang sebagai entitas birokratis yang kaku, melainkan sebagai dimensi yang saling berkelindan dengan pengembangan karakter, di mana efektivitasnya sangat bergantung pada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh otoritas tertinggi di pesantren.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian, dkk. (2024) memberikan penegasan bahwa eksistensi pesantren sebagai lembaga pencetak karakter (*character building*) sangat ditentukan oleh peran Kiai sebagai figur sentral. Dalam studi tersebut, manajemen mutu diwujudkan melalui strategi manajemen karakter yang bersifat persuasif dan edukatif, meliputi strategi keteladanan (*modeling*), motivasi berkelanjutan, serta bimbingan spiritual yang intensif. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa indikator keberhasilan manajemen mutu di pesantren diukur dari sejauh mana pimpinan mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif bagi penguatan disiplin dan tanggung jawab moral.

¹⁰⁵ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

Penekanan pada dimensi moral ini menunjukkan bahwa strategi pemimpin dalam mengawal nilai-nilai fundamental merupakan bentuk penjaminan mutu yang paling esensial dalam tradisi pesantren¹⁰⁶.

Dimensi manajemen mutu dalam literatur kontemporer juga mulai merambah pada aspek kemandirian dan keberlanjutan (*sustainability*) organisasi. Supriyanto, dkk. (2022) dalam penelitiannya mengenai kontribusi kepemimpinan Kiai menunjukkan bahwa manajemen mutu yang efektif di pesantren modern melibatkan pengembangan unit-unit kewirausahaan sebagai basis pendukung.

Keberhasilan pimpinan dalam menginisiasi unit usaha dan melatih kemandirian santri bukan sekadar dipandang sebagai capaian ekonomi semata, melainkan merupakan bagian dari strategi manajemen mutu terpadu untuk memperkuat ketahanan finansial lembaga. Dengan basis ekonomi yang kuat, pesantren memiliki ruang yang lebih luas untuk meningkatkan fasilitas pembelajaran dan kesejahteraan SDM, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh¹⁰⁷.

Lebih lanjut, pengelolaan mutu di lembaga pendidikan Islam saat ini menuntut adanya transparansi dan keterlibatan aktif dari seluruh komponen organisasi. Mustakim, dkk. (2021) dalam studinya mengenai kepemimpinan partisipatif berbasis *syuro* mengindikasikan bahwa manajemen mutu yang inklusif, yang mendorong keterbukaan, keadilan, dan musyawarah, menjadi faktor krusial untuk menjaga stabilitas organisasi di era disrupsi. Prinsip *syuro* ini menjadi antitesis bagi pola manajemen yang bersifat otoriter dan tertutup. Penelitian tersebut memberikan bukti bahwa budaya mutu yang partisipatif, di mana setiap unsur (ustadz, pengurus, dan santri) merasa dilibatkan dalam

¹⁰⁶ Dian et al., "The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character at Islamic Boarding School."

¹⁰⁷ Supriyanto Supriyanto et al., "Kontribusi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pondok Pesantren," *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (Jipe)* 12, no. 1 (2022): 1, <https://doi.org/10.24036/011166210>.

proses perbaikan, akan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) terhadap standar mutu yang telah ditetapkan oleh lembaga¹⁰⁸.

Literatur-literatur di atas memberikan simpulan bahwa manajemen mutu di pesantren memiliki karakteristik sebagai "Mutu Holistik". Karakteristik ini mengintegrasikan antara kecakapan manajerial, kemandirian ekonomi, dan kualitas spiritual-karakter dalam satu kesatuan strategi. Hal ini menegaskan bahwa standar mutu di pesantren tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin sebagai pengawal nilai-nilai moral (*guardian of values*) sekaligus penggerak efektivitas organisasi. Pemetaan penelitian terdahulu ini memberikan landasan bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam bagaimana strategi kepemimpinan transformasional di Pesantren Assalafie dan Universal mampu mengorkestrasi berbagai dimensi mutu tersebut menjadi sebuah keunggulan kompetitif.

3. Penelitian tentang Pesantren dan Kepemimpinan Kiai

Studi mengenai pesantren sebagai sistem organisasi pendidikan menempatkan Kiai sebagai poros utama yang memegang otoritas penuh, baik dalam aspek keagamaan, sosial, maupun manajerial. Dalam literatur manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan Kiai sering kali dipandang sebagai fenomena unik karena menggabungkan kekuatan karismatik tradisional dengan kebutuhan akan tata kelola organisasi yang semakin kompleks.

Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto, dkk. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai di masa kini telah melampaui peran tradisional sebagai pengajar kitab kuning. Kiai kini bertindak sebagai penggerak ekosistem organisasi yang kolaboratif, yang mampu mengonsolidasikan potensi guru, santri, hingga alumni untuk membangun kemandirian lembaga. Kemampuan Kiai dalam menginisiasi unit bisnis dan pemberdayaan sosial menunjukkan adanya pergeseran peran dari pimpinan spiritual menjadi manajer strategis yang mampu memperkuat basis ekonomi organisasi¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

¹⁰⁹ Supriyanto et al., "Kontribusi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pondok Pesantren."

Selanjutnya, Mustakim, dkk. (2021) dalam studinya menekankan bahwa di era disrupsi, kepemimpinan Kiai mulai mengadopsi prinsip-prinsip partisipatif. Penggunaan pola *syuro* (musyawarah) dalam pengambilan keputusan organisasi menandai adanya transformasi dari gaya kepemimpinan yang hierarkis-top-down menuju model yang lebih inklusif dan terbuka. Hal ini dianggap sebagai langkah krusial dalam menjaga relevansi pesantren sebagai sistem organisasi yang dinamis dan inovatif di tengah perubahan zaman¹¹⁰.

Selain itu, tantangan modernisasi menuntut pimpinan pesantren untuk memiliki responsivitas yang tinggi. Sebagaimana dicatat oleh Hanafi, dkk. (2021), kepemimpinan Kiai yang responsif terhadap perubahan lingkungan, seperti adaptasi teknologi dalam pembelajaran, menjadi determinan utama dalam menjaga stabilitas organisasi. Studi ini menggarisbawahi bahwa pesantren sebagai organisasi memiliki daya lentur (*resilience*) yang tinggi selama pemimpinnya mampu mengintegrasikan kekuatan kolaboratif dalam struktur kepemimpinannya¹¹¹.

Secara teoretis, penelitian-penelitian tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan Kiai saat ini berada dalam masa transisi. Terdapat upaya sadar untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional (seperti kepatuhan dan barakah) sembari mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern (seperti akuntabilitas dan efisiensi). Posisi ini mempertegas bahwa pesantren bukan lagi sekadar lembaga keagamaan statis, melainkan organisasi pendidikan formal yang terus bertransformasi menuju profesionalisme manajerial.

4. Sintesis dan Research Gap

Berdasarkan telaah pustaka di atas, peneliti menyusun tabel sintesis untuk memetakan posisi penelitian ini di tengah kajian-kajian terdahulu serta mempertegas letak kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1.

¹¹⁰ Mustakim et al., "The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era."

¹¹¹ Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19."

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Posisi Tesis

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Fokus/Temuan Utama	Perbedaan dengan Penelitian Ini
1	Yusuf, dkk (2024)	<i>Transformational Leadership of KH. Yusuf Hasyim...</i>	Kualitatif (Historis)	Kepemimpinan transformasional Kiai efektif mengintegrasikan kurikulum agama dan umum di Tebuireng.	Fokus pada figur historis; penelitian ini fokus pada strategi manajerial pimpinan masa kini dalam menghadapi disrupsi.
2	Dian, dkk (2024)	<i>The Role of Kiai Leadership in Developing Students' Character...</i>	Kualitatif (Lapangan)	Kiai sebagai teladan, motivator, dan pembimbing spiritual dalam pembentukan karakter santri.	Hanya fokus pada variabel karakter; penelitian ini memperluas cakupan pada strategi peningkatan mutu pendidikan secara sistemik.
3	Supriyanto, dkk (2022)	<i>Kontribusi Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kewirausahaan...</i>	Kualitatif (Studi Kasus)	Kiai berperan aktif dalam menginisiasi unit usaha pesantren untuk kemandirian ekonomi.	Fokus pada aspek ekonomi; penelitian ini menitikberatkan pada efektivitas organisasi dan standar mutu layanan pendidikan.
4	Mustakim, dkk (2021)	<i>The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an Perspective</i>	Kepustakaan (Tafsir Tematik)	Model kepemimpinan partisipatif (<i>syuro</i>) mendorong keterbukaan dan inovasi di era disrupsi.	Bersifat teoretis-normatif; penelitian ini bersifat empiris-komparatif melalui observasi langsung di lapangan.
5	Thoha (2024)	<i>Visionary Leadership and Dynamic Capabilities..</i>	Kualitatif (Studi Kasus)	Kepemimpinan visioner memperkuat strategi jangka panjang dan daya saing pesantren.	Fokus pada kepemimpinan visioner; penelitian ini menggunakan lensa Kepemimpinan Transformasional yang diintegrasikan dengan sistem penjaminan mutu.

6	Hanafi, dkk (2021)	<i>The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools...</i>	Kualitatif	Kepemimpinan responsif diperlukan untuk adaptasi teknologi dan pembelajaran daring.	Berada dalam konteks darurat pandemi; penelitian ini berfokus pada strategi keberlanjutan mutu di masa normalitas baru.
---	--------------------------	---	------------	---	---

Sumber: Olahan Peneliti, April 2026

Berdasarkan telaah mendalam terhadap berbagai literatur dan penelitian terdahulu sebagaimana dipetakan dalam Tabel 2.1, dapat ditarik sebuah sintesis bahwa kepemimpinan dalam ekosistem pesantren merupakan variabel determinan yang paling berpengaruh dalam menjaga eksistensi institusi sekaligus mengakselerasi kualitas layanan pendidikan. Terdapat benang merah yang menunjukkan bahwa diskursus kepemimpinan pesantren telah mengalami evolusi teoretis; dari yang semula dipandang sekadar sebagai penjaga tradisi moral (*guardian of tradition*), kini bertransformasi menjadi penggerak inovasi organisasi (*driver of innovation*) yang adaptif terhadap dinamika perubahan global, baik dalam dimensi penguatan kurikulum, internalisasi karakter, maupun kemandirian ekonomi lembaga.

Namun demikian, analisis kritis terhadap peta penelitian tersebut mengungkap adanya beberapa kekosongan penelitian (*research gap*) yang menjadi ruang bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi baru secara teoretis maupun praktis:

a. Reorientasi Fokus Subjek Kepemimpinan

Mayoritas literatur terdahulu (Yusuf, 2024; Dian, 2024; Supriyanto, 2022) cenderung masih terfokus pada figur Kiai sebagai otoritas tunggal yang bersifat karismatik-spiritual. Masih sangat terbatas kajian yang secara spesifik menelaah peran Ketua Pondok atau pelaksana manajerial harian. Padahal, dalam struktur pesantren modern dan pesantren yang sedang bertransformasi, Ketua Pondok memiliki peran teknis-strategis dalam menerjemahkan visi besar Kiai ke dalam sistem penjaminan mutu yang terukur dan aplikatif. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan

menempatkan Ketua Pondok sebagai subjek utama dalam implementasi kebijakan mutu.

b. Kekosongan Studi Komparatif Lintas Tipologi

Sebagian besar studi yang ada dilakukan dalam lingkup institusi tunggal (*single case study*). Berdasarkan penelitian yang ditelaah, kajian tersebut masih terbatas yang melakukan analisis komparatif secara tajam antara dua kutub tipologi pesantren yang kontras, yaitu antara pesantren yang berakar kuat pada tradisi salafiyah murni (Assalafie Cirebon) dengan pesantren yang berbasis mahasiswa dan bercorak modern-partisipatif (Universal Bandung). Melalui pendekatan komparatif ini, peneliti dapat menarik kesimpulan yang lebih luas mengenai bagaimana variasi konteks sosiologis pesantren memengaruhi gaya kepemimpinan dan efektivitas pengelolaan mutunya.

c. Integrasi Teoretis (Kepemimpinan Transformasional & Strategi Mutu)

Meskipun teori kepemimpinan transformasional sudah mulai diadopsi dalam kajian pesantren, integrasi sistematisnya dengan kerangka manajemen mutu terpadu masih minim dieksplorasi. Seringkali, kepemimpinan dan manajemen mutu dibahas dalam bab yang terpisah. Penelitian ini hadir untuk menyatukan kedua dimensi tersebut dengan melihat bagaimana nilai-nilai transformasional (seperti *idealized influence* dan *intellectual stimulation*) diterjemahkan secara konkret ke dalam siklus penjaminan mutu yang berkelanjutan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi standar mutu pendidikan.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan studi kasus komparatif, analisis kontekstual terhadap karakteristik santri dan kelembagaan, serta integrasi kepemimpinan transformasional dengan peningkatan mutu pendidikan. Hasil analisis tersebut diarahkan untuk merumuskan model konseptual kepemimpinan transformasional yang kontekstual bagi pesantren.