KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGEMBANGAN MUTU MA'HAD AL-IZZAH INTERNATIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOL DI KOTA BATU

DISERTASI

Oleh:

SUDIRMAN
NIM. 0841919011

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGEMBANGAN MUTU MA'HAD AL-IZZAH INTERNATIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOL DI KOTA BATU

DISERTASI

Diajukan kepada

Pascasarjana (S-3) UIN KHAS Jember

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh:

SUDIRMAN
NIM. 0841919011

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2026

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PENGEMBANGAN MUTU MA'HAD AL-IZZAH
INTERNATIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOL
DI KOTA BATU

Diajukan kepada
Pascasarjana (S-3) UIN KHAS Jember
Ujian Terbuka Disertasi

Oleh:
SUDIRMAN
NIM. 0841919011

Di bimbing oleh :

Prof. Dr. H. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.
Promotor
Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
Co. Promotor

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul : **Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah *International Islamic Boarding School* di Kota Batu**. yang disusun oleh Sudirman, NIM: 0841919011, telah disetujui sebagai salah satu persyaratan memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Jember ,24.Juni 2026

Promotor	**Co Promotor**
Prof. Dr H. Moh. Husnurridlo,M.Pd	**Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I**
NIP. 19650720 199203 1 003	**NIP.197202172005011001**

Mengesahkan
Direktur Pascasarjana
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd
NIP: 197209182005011003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul : **Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah *International Islamic Boarding School* di Kota Batu.** yang disusun oleh **Sudirman NIM: 0841919011,** telah direvisi sesuai arahan dewan penguji dalam Ujian Terbuka yang dilaksanakan pada hari Kamis, 18 Juni 2026 dan diterima sebagai salah satu persyaratan memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan penguji

1.	Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.	.....
2.	Penguji Utama	: Prof. Dr. H. Abdul Helim, M.Ag	.....
3.	Penguji	: Prof. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd	.....
4.	Penguji	: Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.	.....
5.	Penguji	: Prof. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.	.....
6.	Penguji	: Dr. H. Ainur Rafik, M.Ag	.....
7.	Promotor	: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd	.....
8.	Co Promotor	: Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I	.....

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 24 Juni 2026

Mengesahkan
Direktur Pascasarjana
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd
NIP. 197209182005011003

Abstrak

Sudirman. 2026.**Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.**

Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.
Co-Promotor : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.
Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Mutu, Ma'had, International Islamic Boarding School*.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tuntutan pengembangan mutu pendidikan Islam yang semakin kompleks akibat perubahan sosial, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatnya daya saing pendidikan. Pesantren modern dituntut mampu mempertahankan nilai-nilai keislaman sekaligus mengembangkan tata kelola yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, serta sistem evaluasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan, direktur, tenaga pendidik, pengasuhan, serta dokumen kelembagaan. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan penarikan kesimpulan dengan uji keabsahan menggunakan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diimplementasikan secara terpadu melalui keteladanan pimpinan, penguatan visi kelembagaan, inovasi kurikulum, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, pembinaan individu, serta penerapan evaluasi berkelanjutan melalui supervisi, penilaian kinerja, monitoring indikator mutu, dan *continuous quality improvement*. Implementasi tersebut berhasil memperkuat budaya mutu, meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, dan mendukung terwujudnya tata kelola pendidikan yang adaptif serta berorientasi internasional.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor utama dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Kebaruan penelitian ini adalah ***Transformative Islamic Quality Leadership (TIQL) Model***, yaitu model kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, budaya kepesantrenan, dan prinsip *continuous quality improvement* sebagai kerangka pengembangan mutu *International Islamic Boarding School*.

الملخص

سوديرمان، ٢٠٢٦م .القيادة التحويلية في تطوير جودة معهد العزة الإسلامي العالمي الداخلي بمدينة باتو.

. الأستاذ الدكتور الحاج محمد خُسْنُ الرِّضْلُو، الماجستير في التربية:**المشرف**

. الدكتور الحاج صَيْهَان، الماجستير في التربية الإسلامية:**المشرف المشارك**

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تطوير الجودة ,المعهد، المدرسة الإسلامية العالمية الداخلية.

نطلقت هذه الدراسة من تزايد التحديات التي تواجه تطوير جودة التعليم الإسلامي نتيجةً للتحولات الاجتماعية، والتقدم في العلوم والتكنولوجيا، واشتداد المنافسة في المجال التعليمي على المستويين الوطني والدولي . وأصبحت المدارس الإسلامية الداخلية الحديثة)البِسَنْتْرِن (مطالبةً بالحفاظ على القيم الإسلامية والهوية التربوية الأصيلة، وفي الوقت نفسه بتطوير إدارة مؤسسية تتسم بالمرونة والابتكار وترتكز على الجودة المستدامة .وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق القيادة التحويلية في ضوء أبعادها الأربعة، وهي :التأثير المثالي *(Idealized Influence)*، والدافعية الإلهامية*(Inspirational Motivation)* ، والاستثارة الفكرية *(Intellectual Stimulation)*، والاعتبار الفردي*(Individualized Consideration)* ، إضافةً إلى تحليل نظام تقويم القيادة التحويلية في تطوير الجودة بمعهد العزة العالمي الإسلامي الداخلي بمدينة باتو.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي بتصميم دراسة الحالة، وجُمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق، وشملت رئيس المؤسسة، وقيادات المعهد، والمديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، والوثائق المؤسسية .وتم تحليل البيانات بطريقة تفاعلية عبر اختزال البيانات، وعرضها، والتحقق منها، واستخلاص النتائج، مع ضمان صدق البيانات من خلال التثليث في المصادر، والأساليب، والزمن.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية طُبقت بصورة متكاملة من خلال ترسيخ القدوة الحسنة لدى القيادة، وتعزيز الرؤية المؤسسية، وتطوير المناهج، وتنمية كفايات الموارد البشرية بصورة مستدامة، والاهتمام بالفروق الفردية، إضافةً إلى تطبيق نظام تقويم مستمر يشمل الإشراف الأكاديمي والإداري، وتقويم الأداء، ومتابعة مؤشرات الجودة، وتطبيق مبدأ التحسين المستمر للجودة .*(Continuous Quality Improvement)* وأسهم ذلك في تعزيز ثقافة الجودة، والارتقاء باحترافية الموارد البشرية، وتحقيق إدارة تعليمية مرنة ذات توجه عالمي.

وتخلص الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل العامل الرئيس في تطوير جودة معهد العزة العالمي الإسلامي الداخلي بمدينة باتو .وتتمثل الجدة العلمية لهذه الدراسة في تقديم نموذج القيادة الإسلامية التحويلية للجودة *(Transformative Islamic Quality Leadership/ TIQL Model)*، وهو نموذج قيادي يدمج أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها **ب**رنارد م .باس *(Bernard M. Bass)* مع قيم القيادة الإسلامية، وثقافة المعهد)البِسَنْتْرِن(، ومبدأ التحسين المستمر للجودة، بوصفه إطارًا مفاهيميًا لتطوير الجودة في المدارس الإسلامية الداخلية العالمية.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Abstract

Sudirman. **2026.Transformational Leadership in Quality Development at Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School in Batu City.**

Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.

Co-Promotor : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.

Keywords : *Transformational Leadership, Quality Development, Ma'had International Islamic Boarding School.*

This study was motivated by the increasingly complex challenges of improving the quality of Islamic education due to social change, advances in science and technology, and the growing competitiveness of education at both national and international levels. Modern Islamic boarding schools (*pesantren*) are expected not only to preserve Islamic values and the traditions of *pesantren* education but also to develop adaptive, innovative, and quality-oriented governance based on the principles of continuous improvement. This study aims to analyze the implementation of transformational leadership based on the dimensions of *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation,* and *individualized consideration*, as well as the transformational leadership evaluation system in supporting quality development at Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School in Batu City.

This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving the foundation chairperson, institutional leaders, directors, teachers, boarding supervisors, and institutional documents. The data were analyzed interactively through data reduction, data display, verification, and conclusion drawing. Data trustworthiness was ensured through source, technique, and time triangulation.

The findings indicate that transformational leadership has been comprehensively implemented through exemplary leadership, the strengthening of the institutional vision, curriculum innovation, continuous human resource development, individualized mentoring, and a sustainable evaluation system involving academic and managerial supervision, performance appraisal, quality indicator monitoring, and *continuous quality improvement*. These practices have strengthened the institution's quality culture, enhanced the professionalism of its human resources, and promoted adaptive and internationally oriented educational governance.

This study concludes that transformational leadership is the primary determinant of quality development at Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School in Batu City. The novelty of this research is the **Transformative Islamic Quality Leadership (TIQL) Model**, a transformational leadership model that integrates Bernard M. Bass's dimensions of transformational leadership with Islamic leadership values, *pesantren* culture, and the principles of *continuous quality improvement* as a conceptual framework for quality development in International Islamic Boarding Schools.

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER ..... **i**

HALAMAN PERSETUJUAN ..... **ii**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN ..... **iv**

ABSTRAK ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **xi**

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Konteks Penelitian 1

B. Landasan Penelitian 11

C. Fokus Penelitian 14

D. Tujuan Penelitian 15

E. Manfaat Penelitian 15

F. Definisi Istilah 18

BAB II KAJIAN PUSTAKA 21

A. Penelitian Terdahulu 21

B. Kajian Teori 37

1. Konsep Kepemimpinan 37

a. Pengertian Kepemimpinan 37

b. Hakekat kepemimpinan 39

c. Unsur -Unsur kepemimpinan 40

d. Fungsi kepemimpinan 47

e. Model-Model kepemimpinan 57

f. Kepemimpinan Transformasional Perspsektif Sejarah dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif Islam…….. 86
g. Prinsip Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam..88
2. Kajian Teoritik Mutu Pendidikan Ma'had 94
a. Pengertian Mutu Pendidikan 94
b. Kajian tentang Mutu Pendidikan Ma'had 98
c. Mutu Pendidikan Ma'had dalam Perspektif 8 Standar Nasional Pendidikan 101
3. Kajian Teoritik Tentang International Islamic Boarding School.....106
a. Pengertian *International Islamic Boarding School* 106
b. Maksud dan Tujuan *International Islamic Boarding School* 108
c. Ciri-Ciri *International Islamic Boarding School*.....109
d. Ruang Lingkup *International Islamic Boarding School* 110
e. Syarat-Syarat *International Islamic Boarding School*.....111
f. Standardisasi *International Islamic Boarding School* 112
g. Praktik *International Islamic Boarding School*.....113
h. Organisasi dan Asosiasi Terkait *International Islamic Boarding School*.....114
C. Kerangka Konseptual …….. 119
BAB III METODE PENELITIAN 120
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian 120
B. Lokasi Penelitian 122
C. Kehadiran Peneliti… 122
D. Subyek penelitian ……123
E. Data Dan Sumber Data 123

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

F. Teknik Pengumpulan Data 125

G. Analisis Data 129

H. Keabsahan data 132

I. Tahapan-Tahapan Penelitian 134

BAB IV PAPARAN DAN DATA 137

A. Paparan Data Profil Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu 137

B. Paparan Data Konstruksi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu 145

C. Temuan penelitian 178

BAB V PEMBAHASAN 181

A. Implementasi Kepemimpian Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu. 182

B. Sistem Evaluasi Kepemimpian Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu 226

C. Rangkuman Hasil Penelitian 244

BAB VI PENUTUP 250

A. Kesimpulan 250

B. Novelty (kebaruan) Penelitian 251

C. Saran dan rekomendasi 253

D. Implikasi Teoritis dan Praktis 256

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

E. Keterbatasan Penelitian 256

DAFTAR RUJUKAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia, memperkuat karakter bangsa, serta meningkatkan daya saing suatu negara di tengah dinamika global yang semakin kompleks.[1] Dalam konteks abad ke-21, lembaga pendidikan tidak lagi hanya dituntut menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga harus mampu membentuk pribadi yang berkarakter, adaptif, inovatif, serta memiliki kompetensi global tanpa kehilangan identitas budaya dan nilai-nilai spiritual. [2]

Kondisi tersebut menempatkan mutu pendidikan sebagai isu sentral yang terus menjadi perhatian para akademisi, praktisi pendidikan, maupun para pengambil kebijakan. [3]

Perspektif dalam manajemen pendidikan, mutu tidak dipahami sebagai kondisi yang bersifat statis, melainkan sebagai proses perbaikan yang berlangsung secara terus-menerus (*continuous quality improvement*). Oleh karena itu, keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya diukur dari capaian akademik peserta didik, tetapi juga dari kemampuan lembaga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1 H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 15–18.
2 Jacques Delors et al., *Learning: The Treasure Within* (Paris: UNESCO Publishing, 1996), hlm. 85–97.
3 Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2014), hlm. 29–34.

dalam membangun budaya mutu (*quality culture*), meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, menciptakan inovasi kelembagaan, serta menghasilkan lulusan yang mampu menjawab tantangan perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan peradaban global. *Termasuk dalam hal ini Peran guru dalam pembelajaran di era digital ini, bagi sebagian besar guru sudah meganggap perannya tidak lagi terpusat, tetapi sebenarnya, peran guru dalam pembelajaran digital masih terpusat, karena seringkali guru juga masih mengarahkan peserta didik pada satu situs web, seperti situs web yang sudah dikenal oleh guru.* [4]

Perubahan paradigma pendidikan yang demikian cepat telah membawa konsekuensi terhadap pola pengelolaan lembaga pendidikan. Model kepemimpinan yang bersifat birokratis, sentralistik, dan berorientasi pada pengendalian administratif mulai bergeser menuju kepemimpinan yang partisipatif, kolaboratif, adaptif, dan transformatif. Pergeseran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai kekuatan strategis yang mampu menggerakkan perubahan organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional dalam konteks tersebut, menjadi salah satu paradigma kepemimpinan yang banyak memperoleh perhatian dalam kajian manajemen pendidikan. Kepemimpinan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

4 Mashudi, Pembelajaran Modern: Membekali Peserta Didik Keterampilan Abad Ke-21 Al-Mudarris : Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam p-ISSN: 2622-1993 Vol. 4, No. 1, Mei 2021, pp. 93-114 e-ISSN: 2622-1586 . Hal. 110

.

transformasional dipandang mampu menciptakan perubahan organisasi melalui pembangunan visi yang jelas, pemberdayaan sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi, serta penciptaan iklim kerja yang inovatif dan berorientasi pada mutu. Model kepemimpinan ini tidak hanya menekankan pencapaian target organisasi, tetapi juga menumbuhkan kesadaran kolektif seluruh anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap perubahan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia mengalami transformasi yang sangat signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Jika sebelumnya pesantren lebih dikenal sebagai lembaga pendidikan tradisional yang berorientasi pada kajian keagamaan, maka saat ini banyak pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan modern yang mengintegrasikan pendidikan agama, pendidikan umum, pengembangan karakter, penguasaan bahasa asing, teknologi informasi, dan keterampilan abad ke-21. Transformasi tersebut menunjukkan bahwa pesantren tidak lagi diposisikan sebagai lembaga pendidikan alternatif, tetapi telah menjadi bagian penting dalam sistem pendidikan nasional yang berkontribusi terhadap pembangunan sumber daya manusia Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perubahan tersebut menuntut adanya sistem kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Kepemimpinan pesantren pada era kontemporer tidak cukup hanya mengandalkan kharisma kiai atau otoritas formal, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan dalam membangun visi kelembagaan,

mengelola perubahan, memberdayakan sumber daya manusia, membangun jejaring kelembagaan, serta menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan.Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang dinilai relevan untuk menjawab tantangan tersebut.

Menurut Bernard Morris Bass, kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses kepemimpinan yang mampu meningkatkan kesadaran pengikut terhadap pentingnya tujuan organisasi sehingga mereka terdorong untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.[5] Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yang dikenal sebagai *The Four I's*, yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration.*[6]

Idealized Influence menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang memiliki integritas, komitmen, serta kepercayaan moral sehingga memperoleh penghormatan dan kepercayaan dari para pengikut.[7] *Inspirational Motivation* menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta membangun optimisme anggota organisasi untuk mencapai tujuan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

5 Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: The Free Press, 1985), hlm. 20–22.

6 Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994), hlm. 2–7.

7 Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, 3rd ed. (Redwood City, CA: Mind Garden, 2004), hlm. 3–5.

Bersama.[8] *Intellectual Stimulation* menekankan kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas, inovasi, berpikir kritis, dan penyelesaian masalah melalui pendekatan-pendekatan baru.[9] Adapun *Individualized Consideration* merupakan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, pengembangan kompetensi, dan kesejahteraan setiap anggota organisasi melalui pembinaan, mentoring, maupun coaching.[10]

Keempat dimensi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam membentuk kepemimpinan yang mampu mentransformasikan individu maupun organisasi menuju kondisi yang lebih efektif, adaptif, dan produktif. Dalam konteks pendidikan, implementasi kepemimpinan transformasional diyakini berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran, penguatan budaya organisasi, peningkatan profesionalisme guru, tumbuhnya inovasi pendidikan, serta peningkatan efektivitas sekolah atau lembaga pendidikan secara berkelanjutan.[11]

Lembaga pendidikan Islam yang menarik untuk dikaji dan terkait dengan problem secara spesifik yang terjadi dalam konteks ini, adalah Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu yang merupakan salah satu pesantren modern yang mengembangkan sistem pendidikan berbasis *International Islamic Boarding School* dengan mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum keislaman, kurikulum

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

8 Ibid., hlm. 5–6.
9 Ibid., hlm. 6–7.
10 Ibid., hlm. 7–8.
11 Kenneth Leithwood and Doris Jantzi, "Transformational Leadership," dalam *The Essentials of School Leadership*, ed. Brent Davies (London: Sage Publications, 2005), hlm. 38–41.

Muadalah Madinah, dan program internasional seperti Cambridge, TOEFL/TOAFL, pembinaan tahfiz, kepemimpinan, serta penguasaan bahasa Arab dan Inggris. Lembaga ini memiliki visi membentuk generasi yang bertakwa, cerdas, mandiri, dan berjiwa pemimpin, sehingga kompleksitas pengelolaan organisasinya jauh lebih tinggi dibandingkan lembaga pendidikan konvensional. Dan juga adanya Program tahfidz Al-Qur'an, sebagai bagian dari pendidikan berbasis agama, tidak hanya melatih kemampuan kognitif peserta didik dalam menghafal, tetapi juga mengasah kecerdasan spiritual, meningkatkan disiplin, serta membentuk akhlak mulia. Selain itu, pendidikan karakter yang terintegrasi dalam program tahfidz dapat membantu siswa dalam menginternalisasi nilai-nilai keislaman seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kedisiplinan..[12]

Kompleksitas tersebut menghadirkan konsekuensi bahwa keberhasilan lembaga tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan program unggulan, tetapi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dalam mengintegrasikan berbagai sistem pendidikan ke dalam satu budaya organisasi yang utuh. Pengelolaan kurikulum internasional, pembinaan karakter santri selama dua puluh empat jam, pengembangan kompetensi guru, pelayanan kepada orang tua, serta pencapaian standar mutu nasional dan internasional memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

12 Saihan, Dkk. Integrasi Program Tahfidz dengan Pengembangan Bakat dan Minat untuk Pembentukan Karakter Islami di Madrasah Ibtidaiyah. UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia. Attadib: *Journal of Elementary Education* Web Jurnal: https://www.jurnalfai-uikabogor.org/index.php/attadib p-ISSN: 2614-1760, e-ISSN: 2614-1752 Edisi : Vol.8, No. 3, Desember 2024

sinergi, kolaborasi, dan budaya mutu secara berkelanjutan. Penelitian sebelumnya mengenai manajemen kurikulum di Al Izzah menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum bergantung pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terintegrasi.

Berangkat dari kondisi tersebut, kegelisahan akademik peneliti muncul bukan karena menganggap Ma'had Al Izzah mengalami kegagalan kepemimpinan, melainkan karena semakin tinggi capaian dan kompleksitas sebuah lembaga, semakin besar pula tantangan kepemimpinannya. Dalam organisasi pendidikan yang terus berkembang, muncul pertanyaan akademik mengenai bagaimana visi kelembagaan benar-benar diterjemahkan menjadi budaya kerja, bagaimana inovasi dipertahankan ketika organisasi semakin besar, serta bagaimana seluruh unsur organisasi tetap memiliki komitmen yang sama terhadap pengembangan mutu. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi penting karena keberhasilan lembaga tidak cukup diukur dari prestasi, tetapi juga dari keberlanjutan sistem kepemimpinannya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara konseptual, peneliti mengidentifikasi beberapa persoalan yang perlu diuji melalui penelitian, bukan diasumsikan sebagai fakta.

Pertama, terdapat kemungkinan adanya kesenjangan antara visi strategis lembaga sebagai *International Islamic Boarding School* dengan implementasi visi tersebut pada seluruh unit organisasi. Semakin kompleks organisasi, semakin besar tantangan untuk memastikan bahwa setiap guru, musyrif, tenaga kependidikan, dan pimpinan unit memiliki pemahaman,

komitmen, dan orientasi mutu yang sama. Persoalan ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin mentransformasikan visi menjadi budaya organisasi.

Kedua, karakter pendidikan berasrama menuntut koordinasi lintas bidang yang sangat intensif karena proses pendidikan berlangsung selama dua puluh empat jam. Aktivitas akademik, kepesantrenan, pembinaan karakter, bahasa, ibadah, dan kehidupan asrama harus berjalan secara terpadu. Kondisi demikian berpotensi menimbulkan tantangan koordinasi, komunikasi, dan sinkronisasi kebijakan apabila kepemimpinan belum sepenuhnya mampu membangun kolaborasi antarunit secara optimal. Persoalan ini bukan berarti telah terjadi di Ma'had Al Izzah, melainkan merupakan isu manajerial yang lazim muncul pada organisasi pendidikan berasrama yang kompleks dan karena itu layak dikaji dalam konteks lembaga ini.

Ketiga, pengembangan mutu pada lembaga bertaraf internasional menuntut inovasi yang berlangsung secara terus-menerus. Program internasional, pembelajaran berbasis teknologi, penguatan karakter, dan peningkatan kompetensi guru tidak dapat dipertahankan hanya melalui sistem administrasi, tetapi memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun budaya belajar organisasi (*learning organization*). Tantangan penelitian terletak pada bagaimana pimpinan mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk terus berinovasi sekaligus tetap menjaga identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Keempat, pengembangan sumber daya manusia menjadi isu strategis karena keberhasilan sistem pendidikan sangat dipengaruhi oleh kapasitas guru, musyrif, dan tenaga kependidikan. Dalam lembaga dengan standar mutu yang tinggi, kepemimpinan tidak cukup hanya melakukan pengawasan, tetapi juga harus membangun sistem pembinaan, *coaching*, *mentoring*, regenerasi, dan pengembangan karier yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengungkap bagaimana dimensi *individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional diwujudkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Ma'had Al Izzah.

Kelima, karakteristik Ma'had Al Izzah sebagai lembaga yang memiliki orientasi kepemimpinan, sebagaimana tercermin dalam visi "menjadi sekolah pemimpin yang amanah" dan profil lulusan yang menargetkan lahirnya generasi bertakwa, cerdas, mandiri, dan berjiwa pemimpin, justru menuntut adanya konsistensi antara nilai-nilai yang diajarkan kepada santri dengan praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh organisasi. Apabila konsistensi tersebut terbangun, kepemimpinan akan menjadi kekuatan utama dalam pengembangan mutu; sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara nilai dan praktik, maka efektivitas pengembangan mutu berpotensi tidak optimal. Pernyataan ini merupakan proposisi penelitian yang memerlukan pembuktian melalui data lapangan. Dengan demikian, masalah utama penelitian ini bukan untuk mencari kelemahan Ma'had Al Izzah**,** melainkan untuk menjawab pertanyaan ilmiah: bagaimana kepemimpinan transformasional

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

diimplementasikan dalam mengintegrasikan visi, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, inovasi pendidikan, dan sistem Evaluasi dalam penjaminan mutu sehingga mampu mendukung pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu secara berkelanjutan.

Penelitian ini menjadi penting karena berupaya menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional dan menganalisis sistem evaluasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren modern di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, serta menghasilkan konstruksi model konseptual yang dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam bidang kepemimpinan dan pengembangan mutu lembaga pendidikan berbasis pesantren Internasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan konteks tersebut di atas, maka menjadi penting dilakukan penelitian, dengan pengajuan judul ***"Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu"***. Selanjutnya untuk menggali secara lebih konkrit maka penelitian ini dilanjutkan ke Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Judul tersebut sekaligus menjadi kontribusi penelitian terhadap pengembangan teori

kepemimpinan pendidikan Islam modern, khususnya pada Pesantren modern yang berorientasi Internasional.

B. Landasan Penelitian

1. Landasan Teoritis

Landasan teoritis penelitian ini berpijak pada teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard Morris Bass. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah nilai, sikap, motivasi, dan komitmen anggota organisasi melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Dalam konteks Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, kepemimpinan transformasional menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya mutu, mendorong inovasi pendidikan, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan .[13.]

2. Landasan Filosofis

Landasan filosofis penelitian ini berangkat dari konsep pendidikan Islam yang menempatkan manusia sebagai makhluk beradab yang harus dikembangkan secara utuh melalui proses *ta'dib*. Pendidikan tidak hanya berorientasi pada transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga pembentukan akhlak, kepemimpinan, dan peradaban. Oleh karena itu, kepemimpinan

13. Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (California: Sage Publications, 1994), hlm. 2–7.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

transformasional dipandang sebagai sarana untuk mentransformasikan nilai-nilai pendidikan Islam ke dalam budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan ma'had.[14]

3. Landasan Religius

Landasan religius penelitian ini didasarkan pada firman Allah Swt.:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd :11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan merupakan prinsip fundamental dalam Islam. Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang terarah menuju perbaikan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. [15]

Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.[16]

Hadis tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan secara profesional dan bertanggung jawab.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

14. Syed Muhammad Naquib Al-Attas, *The Concept of Education in Islam* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1999), hlm. 1–15.
15. Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), QS. Ar-Ra'd :11, hlm. 250.
16. Muhammad al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Kitab al-Ahkam, Hadis No. 893; dan Muslim ibn al-Hajjaj, *Shahih Muslim*, Kitab al-Imarah, Hadis No. 1829.

4. Landasan Yuridis

Landasan yuridis penelitian ini mengacu pada Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menegaskan bahwa pesantren merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang berfungsi menyelenggarakan pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Undang-undang ini juga memberikan dasar hukum bagi pengembangan mutu, tata kelola kelembagaan, dan peningkatan kualitas sumber daya pesantren secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam mewujudkan amanat regulasi tersebut di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. [17]

5. Landasan Empiris

Landasan empiris penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi, budaya mutu, motivasi kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin transformasional terbukti mampu membangun komitmen kolektif, menciptakan inovasi, serta menggerakkan perubahan organisasi secara berkelanjutan. Temuan tersebut relevan dengan kebutuhan pengembangan mutu Ma'had Al Izzah sebagai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

17. Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren* (Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2019), Pasal 15–27, hlm. 11–18.

lembaga pendidikan Islam berstandar internasional yang menghadapi tantangan globalisasi pendidikan. [18]

6. Landasan Sosiologis

Landasan sosiologis penelitian ini bertumpu pada pandangan bahwa lembaga pendidikan merupakan sistem sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pemimpin, guru, musyrif, santri, orang tua, dan masyarakat. Keberhasilan pengembangan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan sosial yang harmonis, budaya organisasi yang kuat, partisipasi warga lembaga, serta komitmen kolektif terhadap visi dan tujuan pendidikan. Dalam konteks Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, kepemimpinan transformasional berperan sebagai kekuatan sosial yang mampu menggerakkan perubahan budaya organisasi, memperkuat nilai-nilai kelembagaan, dan membangun sinergi seluruh warga ma'had dalam mewujudkan mutu pendidikan yang unggul dan berdaya saing global. [19]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

A. FOKUS PENELITIAN

Berdasar deskripsi pada konteks penelitian di atas, maka peneliti menfokuskan penelitian ini pada :

1. Bagaimana Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.

---

18. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Edition (New York: Psychology Press, 2006), hlm. 25–40.
19. Émile Durkheim, *Education and Sociology* (New York: Free Press, 1956), hlm. 71–79.

2. Bagaimana Sistem Evaluasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.

B. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menemukan Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.
2. Menganalisis dan menemukan Sistem Evaluasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.

C. MANFAAT HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

   Bagi pengembangan keilmuan

   Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya teori kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu pada lembaga berasrama (Islamic boarding school). Temuan penelitian dapat memperkaya model teoritis tentang bagaimana nilai Islam, prinsip manajemen modern, dan standar mutu global dapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dipadukan secara harmonis dalam satu kerangka kepemimpinan yang sistematis, terukur, dan berbasis budaya mutu. Selain itu, penelitian ini dapat berfungsi sebagai rujukan akademik bagi pengembangan model konseptual baru mengenai implementasi mutu terpadu dalam konteks lembaga pendidikan Islam kontemporer.

2. Secara Praktis

Bagi Lembaga (Ma'had Al-Izzah)

Secara praktis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi Ma'had Al-Izzah sebagai rekomendasi ilmiah untuk meningkatkan efektivitas manajemen mutu lembaga, memperkuat tata kelola pendidikan, memperjelas indikator keberhasilan, serta membantu menciptakan budaya mutu yang konsisten dan berkelanjutan. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi dari dalam (internal review) terhadap sistem perencanaan, implementasi, supervisi, dan kontrol mutu, sehingga lembaga memiliki dasar akademik yang kuat untuk melakukan pengambilan keputusan yang lebih objektif, akuntabel, dan strategis di masa depan.

3. Manfaat Praktis bagi Pimpinan dan Pengelola Pendidikan Islam

Hasil penelitian dapat menjadi panduan aplikatif bagi para pimpinan lembaga pendidikan Islam lain dalam merancang kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu yang efektif, humanis, berkarakter, serta mampu mendorong organisasi menuju peningkatan kinerja secara terukur. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi inspirasi dalam membangun pola kepemimpinan yang tidak hanya normatif dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ideal, tetapi juga operasional, realistis, dan mampu menjawab tantangan manajemen pendidikan modern.

4. Manfaat bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penelitian ini memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana budaya mutu seyogianya dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari, baik dalam pengajaran, pembimbingan asrama, pengembangan karakter, maupun pelayanan pendidikan. Guru, musyrif, dan sivitas ma'had memperoleh dasar argumentatif mengenai pentingnya disiplin mutu, refleksi kinerja, komitmen peningkatan berkelanjutan (continuous improvement), serta kerja berbasis standar dan data.

5. Manfaat bagi Peneliti dan Akademisi

Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat menjadi referensi metodologis dan tematik untuk kajian selanjutnya, terutama penelitian komparatif, pengembangan model mutu, implementasi TQM di lembaga pendidikan Islam, serta studi kepemimpinan berorientasi kinerja. Penelitian ini juga berpeluang membuka ruang wacana bar u mengenai bagaimana manajemen bermutu dapat diterapkan secara Islami tanpa kehilangan kedalaman spiritual maupun profesionalisme manajerial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

6. Manfaat bagi Pemerhati dan Pengambil Kebijakan Pendidikan

Temuan penelitian dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan peningkatan mutu pendidikan Islam di tingkat daerah maupun nasional. Model praktik terbaik (best practices) yang ditemukan dapat menjadi rujukan perumusan standar mutu,

akreditasi lembaga, penyusunan kurikulum berbasis kompetensi, serta peningkatan kualitas kelembagaan pendidikan Islam berasrama.

D. DEFINISI ISTILAH

Untuk menghindari terjadinya perbedaan pemahaman terhadap istilah-istilah kunci dalam penelitian ini, perlu diberikan batasan konseptual mengenai istilah yang digunakan. Definisi berikut disusun berdasarkan pandangan para ahli dan disesuaikan dengan konteks penelitian Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.

1. Kepemimpinan Transformasional

   Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan nilai, sikap, serta perilaku anggota organisasi guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan. Model kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan kualitas moral, intelektual, dan profesional para pengikut melalui keteladanan, visi yang kuat, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Teori Kepemimpinan ini sebagaimana dikembangkan oleh Burnard Morris Bass.

2. Mutu Ma'had

   Mutu Ma'had dalam pengertian ini adalah merupakan tingkat kualitas dan keunggulan penyelenggaraan pendidikan pesantren dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

mengintegrasikan aspek akademik, spiritual, moral, dan sosial secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam perspektif Standar Nasional Pendidikan, mutu ma'had tercermin pada kemampuan lembaga dalam memenuhi dan mengembangkan standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana-prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, serta standar penilaian pendidikan secara terpadu.

Mutu Ma'had ini diukur melalui capaian akademik, dan melalui keberhasilan pesantren dalam membentuk santri yang berilmu, berakhlak, disiplin, mandiri, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan masyarakat serta tantangan global tanpa kehilangan nilai-nilai dasar kepesantrenan.

3. Ma'had International Islamic Boarding School

Secara etimologis, kata ma'had (المعهد) berasal dari bahasa Arab yang berarti *tempat belajar, lembaga pendidikan, atau tempat pembinaan ilmu pengetahuan*. Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, istilah ma'had sering digunakan sebagai padanan dari pesantren, khususnya lembaga pendidikan Islam berasrama yang mengintegrasikan pembelajaran keislaman, pembinaan karakter, dan kehidupan sosial santri.

Zamakhsyari Dhofier menjelaskan bahwa pesantren (ma'had) merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang unsur-unsur pokoknya terdiri atas kyai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (kitab kuning). Menurutnya, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai pusat transmisi ilmu-ilmu keislaman, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama. .[20.]

Nurcholish Madjid memandang pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki identitas asli Indonesia (*indigenous institution*), yang berperan dalam pembentukan tradisi intelektual Islam dan pembinaan moral masyarakat. .[21.]

Abdurrahman Wahid menjelaskan bahwa pesantren merupakan subkultur yang memiliki sistem nilai, kepemimpinan, dan tradisi keilmuan tersendiri. Oleh karena itu, ma'had tidak hanya menjadi lembaga pendidikan, tetapi juga pusat pembentukan budaya dan peradaban Islam.[22]

Sementara dewasa ini masyarakat mulai percaya bahwa pendidikan pesantren tidak hanya sebagai lembaga alternative namun juga lembaga pendidikan utama dalam membentuk SDM yang berkualitas baik, memiliki jiwa kepemimpinan, serta memiliki intelektualitas dan spiritualitas tinggi, Disamping itu, pesantren mampu menghasilkan santri yang memiliki kecerdasan emosional dan spiritual sekaligus (ESQ). .[23]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

20. Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1982.hlm. 18–19.
21. Nurcholish Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997. Hal. 3-4
22. Abdurrahman Wahid. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
23. Siti. Radliyah., Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 1, Mei 201. 2019. Hal 2

Ma’had dalam konteks International Islamic Boarding School adalah sistem pendidikan berasrama yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam, ilmu pengetahuan modern, pembentukan karakter, dan wawasan internasional dalam satu proses pendidikan yang terpadu dan berkelanjutan.

Ma’had dengan model pendidikan ini menempatkan peserta didik dalam lingkungan akademik dan spiritual yang memungkinkan terjadinya pembinaan intelektual, moral, sosial, dan kepemimpinan secara menyeluruh melalui kegiatan belajar di kelas maupun kehidupan sehari-hari di asrama.

Pendekatan global, pendidikan International Islamic Boarding School juga menekankan penguasaan bahasa internasional, keterbukaan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kesiapan menghadapi dinamika dunia modern tanpa meninggalkan identitas, nilai, dan tradisi keislaman.

4. Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma’had Al Izzah Intertional Islamic Boarding School di Kota Batu.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu dalam hal ini maksudnya adalah kepemimpinan yang mengarahkan, menginspirasi, dan mentransformasikan seluruh komponen lembaga pendidikan melalui visi yang progresif, keteladanan moral, penguatan budaya akademik, serta pemberdayaan sumber daya manusia secara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

berkelanjutan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan. Dan kepemimpinan transformasional ini ditandai oleh kemampuan membangun perubahan kelembagaan yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai Islam, sehingga mampu menghasilkan sistem pendidikan pesantren yang unggul dalam aspek akademik, spiritual, karakter, dan daya saing global.

Keterkaitan konteks jejaring Ma'had Al Izzah di Kota Batu sebagai International Islamic Boarding School yaitu berdasarkan informasi yang tersedia secara publik, Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School, tampak memiliki keterhubungan dengan beberapa jaringan, program, dan mitra pendidikan internasional, baik dalam bidang kurikulum, perguruan tinggi, maupun jejaring akademik global.

a. Cambridge International Education

Hubungan internasional yang paling jelas adalah penggunaan program dan standar Cambridge International Education. Dalam profil lulusan Ma'had Al Izzah disebutkan bahwa santri mengikuti dan lulus program Cambridge International Examination (CIE), sementara pada laman resmi sekolah juga tercantum kemitraan dengan University of Cambridge.

b. Program Muadalah Madinah

Ma'had Al Izzah juga menyebut integrasi kurikulum Muadalah Madinah, yang menunjukkan keterkaitan akademik dengan sistem pendidikan Islam Timur Tengah, khususnya model pendidikan yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

merujuk pada Islamic University of Madinah. Selain itu, laman resmi Al Izzah menampilkan kemitraan dengan Universitas Islam Madinah.

c. Jejaring Perguruan Tinggi Internasional

Pada bagian partnership resmi, Ma'had Al Izzah menampilkan hubungan akademik dengan beberapa universitas luar negeri, antara lain: University of Cambridge , Uludag University , Islamic University of Madinah .

Kehadiran nama-nama institusi tersebut menunjukkan adanya jejaring akademik, pengembangan kurikulum, studi lanjut alumni, atau kerja sama pendidikan yang mendukung orientasi internasional lembaga.

d. Orientasi pada Standar Pendidikan Global

Profil lulusan Ma'had Al Izzah menyebut target kemampuan santri yang mengacu pada standar internasional seperti: Kemampuan bahasa Inggris dan Arab aktif. , Kelulusan program TOEFL dan TOAFL. , Standar kompetensi yang merujuk pada Programme for International Student Assessment. , Cambridge International Examination (CIE).

Hal ini menunjukkan bahwa Al Izzah tidak hanya terhubung secara kelembagaan, tetapi juga mengadopsi kerangka mutu pendidikan yang digunakan dalam ekosistem pendidikan global.

e. Forum dan Kompetisi Internasional

Dalam agenda 20 tahun Al Izzah tahun 2026, lembaga ini menyelenggarakan kegiatan bertajuk *International Islamic Youth*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Competition, yang menunjukkan upaya membangun jaringan pelajar dan institusi pendidikan Islam lintas negara.

Secara kelembagaan, Ma'had Al Izzah Kota Batu dapat dikatakan memiliki keterhubungan dengan:

1. Cambridge International Education.
2. Islamic University of Madinah melalui jalur kurikulum Muadalah dan jejaring pendidikan Islam.
3. University of Cambridge sebagai mitra yang tercantum dalam laman resmi.
4. Uludag University yang juga muncul dalam daftar partnership dan tujuan studi alumni.
5. Ekosistem evaluasi pendidikan global seperti Programme for International Student Assessment.
6. Jaringan pendidikan Islam internasional melalui program kompetisi dan pengembangan santri berbasis global.

Saat ini yang tampak jelas adalah hubungan kemit raan akademik, penggunaan kurikulum internasional Cambridge, serta jejaring dengan perguruan tinggi luar negeri.

Dokumen resmi yang dapat dijadikan bukti akademik atau lampiran penelitian, maka dari sumber publik yang tersedia terdapat beberapa dokumen dan bukti kelembagaan berikut:

1. Dokumen Partnership Resmi di Website Al Izzah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Laman resmi Al Izzah Batu terdapat bagian “Partnership” yang menampilkan logo dan nama institusi mitra, antara lain:
University of Cambridge , Uludag University, Islamic University of Madinah, Universitas Brawijaya , Universitas Indonesia , Universitas Gadjah Mada. Ini merupakan bukti publik resmi yang menunjukkan jejaring kemitraan lembaga.

2. Dokumen Profil Lulusan yang Memuat Kurikulum Cambridge

Profil lulusan resmi Al Izzah disebutkan bahwa peserta didik mengikuti program: Cambridge International Examination (CIE), TOEFL, TOAFL, Muadalah Madinah. Dokumen ini dapat digunakan sebagai bukti implementasi standar internasional dalam sistem pendidikan Al Izzah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Pertama. M. Taufiq (2025) dalam disertasinya yang berjudul *"Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Lulusan di SMA Negeri Bireuen Provinsi Aceh dengan Profesionalisme Guru sebagai Variabel Mediasi"* pada Program Doktor Universitas Pendidikan Indonesia menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan mutu lulusan melalui profesionalisme guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap mutu lulusan melalui peningkatan profesionalisme guru. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor strategis dalam pengembangan mutu pendidikan. Perbedaannya terletak pada konteks penelitian, yaitu sekolah menengah umum, sedangkan penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren modern.[24]

Kedua, Murjani (2024) dalam disertasinya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Gaya Komunikasi, dan

24. Taufiq, M. (2025). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Lulusan di SMA Negeri Bireuen Provinsi Aceh dengan Profesionalisme Guru sebagai Variabel Mediasi*. Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia

Keterampilan Manajerial Tuan Guru terhadap Kinerja Pendidik pada Pondok Pesantren di Banua Anam" pada Program Doktor Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional Tuan Guru terhadap peningkatan kinerja pendidik di lingkungan pesantren. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pendidik melalui kemampuan komunikasi dan keterampilan manajerial pemimpin. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan pesantren tidak hanya dipengaruhi oleh figur sentral Tuan Guru, tetapi juga oleh kemampuan mentransformasikan budaya organisasi menuju organisasi pembelajar. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional pada lembaga pesantren. Perbedaannya, penelitian Murjani berfokus pada pengaruh terhadap kinerja pendidik secara kuantitatif, sedangkan penelitian ini berfokus pada proses kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu pesantren secara holistik melalui pendekatan studi kasus kualitatif. [25]

Ketiga, Rahman (2024) dalam disertasi berjudul *Peran Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Mahasiswa dalam Pendidikan Literasi Keagamaan*

25. Murjani. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Gaya Komunikasi dan Keterampilan Manajerial Tuan Guru terhadap Kinerja Pendidik pada Pondok Pesantren di Banua Anam*. Disertasi. Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Santri di Kabupaten Banyumas menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi multisitus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai berperan strategis dalam membangun budaya literasi keagamaan melalui keteladanan, pembinaan akademik, penguatan tradisi ilmiah, dan pengembangan organisasi santri. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan kiai mengintegrasikan nilai keislaman, budaya pesantren, dan kebutuhan pendidikan mahasiswa sehingga menghasilkan santri yang memiliki kompetensi akademik sekaligus literasi keagamaan yang moderat. [26]

Keempat, Harimasnyah (2024) dalam disertasinya berjudul *Kepemimpinan Kiai Pesantren dalam Membangun Kemandirian Santri* menjelaskan bahwa kepemimpinan kiai tidak hanya berfungsi sebagai pemegang otoritas keagamaan, tetapi juga sebagai agen pemberdayaan santri melalui pendidikan karakter, penguatan jiwa kewirausahaan, dan pembiasaan tanggung jawab sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, keteladanan, komunikasi intensif, serta pemberdayaan organisasi santri menjadi faktor utama dalam membangun kemandirian santri secara berkelanjutan. [27]

Kelima, Hidayatullah (2023) dalam disertasinya berjudul *Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pondok Pesantren* menemukan bahwa transformasi pesantren sangat dipengaruhi oleh kemampuan kiai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

26. Rahman, A. (2024). *Peran Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Mahasiswa dalam Pendidikan Literasi Keagamaan Santri di Kabupaten Banyumas.* Disertasi Doktor, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
27. Harimasnyah, S. (2024). *Kepemimpinan Kiai Pesantren dalam Membangun Kemandirian Santri.* Disertasi Doktor, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan modernisasi pendidikan. Kiai berperan sebagai pemimpin perubahan melalui inovasi kurikulum, penguatan kelembagaan, digitalisasi administrasi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia tanpa meninggalkan identitas pesantren. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi pesantren membutuhkan kepemimpinan adaptif yang mampu menjembatani tradisi dan inovasi. [28]

Keenam, Mustofa Fahmi (2022) dalam disertasinya yang berjudul *"Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Berbasis Al-Qur'an"* pada Program Doktor Institut PTIQ Jakarta mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional berbasis nilai-nilai Al-Qur'an. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an merupakan integrasi antara teori transformasional Bass dengan nilai-nilai profetik yang melahirkan kepemimpinan berbasis keteladanan, motivasi spiritual, musyawarah, komunikasi interpersonal, dan pembinaan karakter. Penelitian ini sangat relevan karena sama-sama mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan nilai-nilai Islam. Perbedaannya, penelitian tersebut dilakukan pada madrasah berbasis Al-Qur'an, sedangkan penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

28. Hidayatullah, A. (2023). *Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pondok Pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur).* Disertasi, Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.

ini dilaksanakan pada pesantren modern berbasis International Islamic Boarding School yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda. [29]

Ketujuh, Khasanuri (2022) dalam disertasinya yang berjudul *Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Modern (Studi Komparasi di Pesan tren Daarul Rahman, As-Shiddiqiyah, dan Darunnajah)* mengungkapkan bahwa kepemimpinan pesantren modern telah mengalami transformasi dari pola kepemimpinan tunggal menuju kepemimpinan kolektif berbasis keluarga (klan). Penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan pengelolaan pesantren ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun tata kelola organisasi, sistem kaderisasi, pembagian kewenangan, serta penguatan budaya organisasi tanpa menghilangkan nilai-nilai kepesantrenan. Model kepemimpinan ini mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sekaligus menjaga kesinambungan kepemimpinan pesantren. [30]

Kedelapan, Rahman (2024) dalam disertasi berjudul *Peran Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Mahasiswa dalam Pendidikan Literasi Keagamaan Santri di Kabupaten Banyumas* menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi multisitus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai berperan strategis dalam membangun budaya literasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

29. Fahmi, M. (2022). *Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Berbasis Al-Qur'an*. Disertasi. Institut PTIQ Jakarta.
30. Khasanuri. (2022). *Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Modern (Studi Komparasi di Pesantren Daarul Rahman, As-Shiddiqiyah, dan Darunnajah).* Disertasi, Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

keagamaan melalui keteladanan, pembinaan akademik, penguatan tradisi ilmiah, dan pengembangan organisasi santri. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan kiai mengintegrasikan nilai keislaman, budaya pesantren, dan kebutuhan pendidikan mahasiswa sehingga menghasilkan santri yang memiliki kompetensi akademik sekaligus literasi keagamaan yang moderat. [31]

Kesembilan, Istiami (2024) melalui disertasi *Transformasi Tradisi Indoktrinasi di Lembaga Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Al-Qur'an (Studi Pesantren Tebuireng, Al Mukmin Ngruki, dan Baitul Hikmah)* menggunakan penelitian kualitatif multisitus. Penelitian ini menemukan bahwa transformasi pendidikan pesantren tidak hanya terjadi pada aspek kurikulum dan pembelajaran, tetapi juga pada pola kepemimpinan. Kepemimpinan kiai mengalami perubahan menuju pola yang lebih partisipatif, adaptif, dan responsif terhadap perkembangan pendidikan modern tanpa menghilangkan identitas nilai-nilai Islam. Kepemimpinan transformasional tersebut menjadi faktor utama dalam keberhasilan inovasi kelembagaan pesantren. [32]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

31. Rahman, A. (2024). *Peran Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Mahasiswa dalam Pendidikan Literasi Keagamaan Santri di Kabupaten Banyumas.* Disertasi Doktor, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
32. Istiami, A. T. (2024). *Transformasi Tradisi Indoktrinasi di Lembaga Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Al-Qur'an (Studi Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Al Mukmin Ngruki, Pesantren Baitul Hikmah Depok).* Disertasi Doktor, Universitas PTIQ Jakarta.

Kesepuluh, Syam (2022) melalui disertasi *Suksesi Kepemimpinan Pesantren Modern (Studi Multisitus pada Tiga Pesantren Modern di Pulau Jawa)* menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi multisitus di Pondok Modern Darussalam Gontor, Darunnajah Jakarta, dan Al-Mizan Banten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren modern menerapkan *open leadership succession***,** yaitu sistem suksesi kepemimpinan yang dilakukan secara terstruktur melalui badan wakaf atau dewan nadzir, kaderisasi berjenjang, dan standar operasional yang jelas. Model ini terbukti meningkatkan profesionalisme organisasi sekaligus menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan mutu penyelenggaraan pendidikan pesantren modern. [33]

Kesebelas, Bashori Prasojo, Maisyaroh, & Bafadal. (2021) meneliti respons kepemimpinan lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, pada masa *new normal* pascapandemi COVID-19. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui *focus group discussion* dengan para kiai, kepala sekolah, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan adaptif, mengelola perubahan organisasi, membangun komunikasi yang intensif, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam harus bersifat visioner, adaptif, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

33. Syam, A. R. (2022). *Suksesi Kepemimpinan Pesantren Modern (Studi Multisitus pada Tiga Pesantren Modern di Pulau Jawa).* Disertasi Doktor, Universitas Negeri Malang.

berbasis nilai-nilai keislaman agar mampu menjaga keberlangsungan mutu pendidikan di tengah perubahan lingkungan. [34]

*Keduabelas,*Irawan, Supriyatno, dan Fatahillah (2022) mengembangkan konsep *Islamic Universal Values-Based Leadership Power (IUVLP)* pada perguruan tinggi Islam negeri melalui penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dibangun atas nilai-nilai universal Islam seperti amanah, keadilan, ihsan, dan musyawarah mampu meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat budaya akademik, serta membangun komitmen sivitas akademika terhadap tujuan kelembagaan. Model ini menawarkan alternatif kepemimpinan yang mengintegrasikan teori kepemimpinan modern dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam. [35]

Ketigabelas, Mu'alimin dan Anwar (2022) mengkaji praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah Islam melalui penelitian kualitatif multisitus. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformasional melalui penguatan visi dan misi sekolah, pengembangan budaya organisasi, inovasi kurikulum, serta kolaborasi dengan berbagai institusi pendidikan nasional maupun internasional. Kepemimpinan transformasional tersebut

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

34. Bashori, B., Prasojo, L. D., Maisyaroh, M., & Bafadal, I. (2021). *The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the "New Normal": The Education Leadership Response to COVID-19*. **Heliyon, 7**(3), e06549. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549.
35. Irawan, A. R., Supriyatno, T., & Fatahillah, F. (2022). *Implementation of Islamic Universal Values-based Leadership Power at State Islamic Higher Education*..

berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan daya saing sekolah Islam. [36]

*Keempatbelas,*Irfana, Usman, dan Herachwati meneliti peran kepemimpinan pada sekolah unggulan yang berada di bawah naungan lembaga pesantren melalui pendekatan studi kasus. Penelitian menemukan bahwa keberhasilan sekolah unggulan sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kepemimpinan yayasan, kepala sekolah, dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang visioner serta kolaboratif mampu meningkatkan efektivitas tata kelola, mutu layanan pendidikan, dan keberlanjutan inovasi kelembagaan. [37]

*Kelimabelas,*Siregar, Akmal, Mohzana, Rahman, & Putra. (2023) meneliti pengaruh kepemimpinan pesantren terhadap kinerja guru pada lembaga pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi kerja, profesionalisme guru, serta efektivitas pembelajaran. Pemimpin pendidikan Islam yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dan transformasional mampu membangun budaya kerja yang kondusif, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. [38]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

---

36. Mu'alimin, M., & Anwar, M. (2022). *Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools*. **Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 27**(2), 85–95. https://doi.org/10.19109/td.v27i2.14201.
37. Irfana, M. S., Usman, I., & Herachwati, N. *The Roles of Leadership in Formal School "Unggul" Under the Auspices of Islamic Boarding School*. Artikel jurnal internasional terindeks Scopus..
38. Siregar, Z. A. B., Akmal, S., Mohzana, M., Rahman, K., & Putra, F. T. (2023). *Islamic Boarding School Leadership and Work Environment on Teacher*

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu yang didominasi oleh karya disertasi doktoral dan jurnal ilmiah dalam lima tahun terakhir menegaskan bahwa kepemimpinan untuk pengembangan mutu di lembaga pendidikan Islam modern bersifat integratif. Kepemimpinan sebagai kekuatan strategis yang menyatukan nilai spiritual Islam, kepemimpinan transformasional visioner, serta sistem manajemen mutu modern yang berkelanjutan.

Perbedaan dan Posisi Penelitian Penulis (Research Gap)

Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian penulis mengenai kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu memiliki beberapa distingsi substantif dan konseptual sebagai berikut:

1. Konteks Lembaga Internasional

   Penelitian ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu pada *international Islamic boarding school*, yang berorientasi pada standar nasional, juga standar mutu global, dan termasuk kurikulum internasional, budaya multikultural, serta kompetensi abad ke-21.

2. Sintesis Model Kepemimpinan yang Lebih Komprehensif

   Jika penelitian terdahulu cenderung menonjolkan salah satu model (transformasional, spiritual, atau TQM), penelitian ini mensintesis secara eksplisit kepemimpinan transformasional, spiritual, dan berbasis Total

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Quality Management dalam satu kerangka operasional yang utuh, kontekstual, dan aplikatif di lingkungan ma'had internasional.

3. Fokus pada Tata Kelola Asrama dan Pembinaan Karakter Global-Islami

   Penelitian penulis memperluas kajian kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu tidak hanya pada aspek akademik, tetapi juga pada pengelolaan kehidupan asrama, pembinaan karakter santri, dan reproduksi budaya mutu 24 jam, yang belum banyak disentuh secara mendalam dalam disertasi sebelumnya.

4. Penekanan pada Reproduksi Budaya Mutu Berkelanjutan

   Berbeda dari penelitian terdahulu yang menekankan peningkatan mutu sebagai output, penelitian ini menitikberatkan pada mekanisme reproduksi budaya mutu berkelanjutan melalui keteladanan pimpinan, sistem evaluasi internal, dan internalisasi nilai mutu sebagai *way of life* lembaga.

Penelitian penulis ini tidak sekadar mengonfirmasi temuan-temuan sebelumnya, melainkan mengembangkan pemahaman baru tentang bagaimana kepemimpinan transformasional bagi pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic boarding School Kota Batu dijalankan secara integratif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pembentukan insan berkarakter Islami-global.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

A. KAJIAN TEORI

Kebutuhan paling mendasar dalam dunia Pendidikan modern adalah peran strategis kepemimpinan transformatif dalam pengeambangan mutu, karena mutu itu menjadi tolok ukur kualitas Pendidikan , apalagi dengan persaingan yang tajam di era globalisasi dan modernisasi.

Kajian teori ini agar lebih memudahkan untuk memahami secara komprehensif, maka pembahasannya di fokuskan pada dua komponen utama yaitu *pertama:* Bagaimana implementasi Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had al-Izzah International Islamic Boarding School, di Kota Batu. Dan *kedua*: Bagaimana Sistem Evaluasi Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had al-Izzah International Islamic Boarding School, di Kota Batu

1. Teori Kepemimpinan

a. Kepemimpinan

Secara *etimologis*, istilah kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang berarti membimbing, mengarahkan, menuntun, dan memengaruhi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam Bahasa Inggris disebut *leadership*, berasal dari kata *leader* yang berarti pemimpin dan *to lead* yang berarti menuntun atau mengarahkan. Sementara dalam Bahasa Arab dikenal dengan istilah *al-qiyādah* **(**القيادة**)**, *al-imāmah* **(**الإمامة**)**, dan *ar-ri'āyah* **(**الرعاية**)** yang mengandung makna kepemimpinan, pengayoman, dan tanggung jawab sosial-keumatan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Makna kebahasaan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya bukan hanya persoalan jabatan formal, tetapi juga kemampuan moral dan sosial dalam membimbing manusia menuju tujuan bersama secara bertanggung jawab dan bermartabat.

Secara *terminologis*, kepemimpinan didefinisikan oleh banyak ahli dengan sudut pandang yang berbeda sesuai disiplin keilmuan masing-masing.

Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mereka bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok.[39]

Sementara Stephen P. Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu..[40] Menurut Peter G. Northouse, kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama.[41] Sedangkan Ki Hajar Dewantara memandang kepemimpinan sebagai keteladanan moral dan sosial melalui prinsip:

"Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani.[42]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

39. George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1972), hlm. 458.
40. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 368
41 Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (California: Sage Publications, 2016), hlm. 6.
42. Ki Hajar Dewantara, *Karya Ki Hajar Dewantara Bagian I: Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1977), hlm. 20.

Konsep tersebut menegaskan bahwa pemimpin harus mampu menjadi teladan di depan, membangun semangat di tengah, dan memberikan dorongan dari belakang.

Perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah dan tanggung jawab moral-spiritual. Rasulullah ﷺ bersabda:

،كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْؤُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، أَلاَ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Artinya *"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya. Seorang imam (pemimpin) adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas mereka. Seorang perempuan adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya. Seorang pelayan adalah pemimpin atas harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban atasnya. Ketahuilah, setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya."*[43]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b. Hakikat Kepemimpinan

Hakikat kepemimpinan terletak pada kemampuan membangun pengaruh yang lahir dari kepercayaan, integritas, dan keteladanan. Kepemimpinan sejati bukan sekadar kekuasaan struktural, tetapi

43. Shahih al-Bukhari, Kitab al-Ahkam, Bab al-Imam Ra'in, Hadis No. 7138, hlm. 893; lihat juga Shahih Muslim, Kitab al-Imarah, Hadis No. 1829, hlm. 1459..

kemampuan menyentuh kesadaran manusia agar bergerak dengan sukarela menuju tujuan bersama.

Menurut John C. Maxwell, inti kepemimpinan adalah pengaruh (*leadership is influence*).[44] Artinya, seseorang tidak disebut pemimpin hanya karena memiliki jabatan, melainkan karena mampu memengaruhi kehidupan orang lain secara positif.

Tinjauan dimensi humanistik, kepemimpinan juga merupakan seni memahami manusia. Pemimpin yang besar bukan hanya mampu mengatur sistem, tetapi juga memahami rasa, harapan, ketakutan, dan kebutuhan manusia yang dipimpinnya.

Hakikat kepemimpinan dalam Islam, yaitu Manusia sebagai Khalifah di Bumi

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya : *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.'" (QS. Al-Baqarah: 30)*

Ayat ini menunjukkan bahwa hakikat kepemimpinan adalah tugas kekhalifahan, yaitu mengelola, memakmurkan, dan menjaga kehidupan di bumi sesuai dengan petunjuk Allah.

c. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan suatu konstruksi sosial yang lahir dari interaksi antara manusia, tujuan bersama, proses

44. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2007), hlm. 13.

pengaruh, dan konteks lingkungan tertentu. Oleh sebab itu, kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya sebagai atribut individual yang melekat pada seorang pemimpin, melainkan sebagai sistem relasional yang melibatkan berbagai unsur yang saling berhubungan secara dinamis.

Dalam perspektif ilmu organisasi modern, keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan unsur-unsur pokok kepemimpinan ke dalam suatu mekanisme sosial yang harmonis dan produktif. Unsur-unsur tersebut membentuk fondasi epistemologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan bekerja, berkembang, dan memperoleh legitimasi dalam kehidupan organisasi maupun masyarakat.

Secara akademik, unsur-unsur kepemimpinan tidak hanya dipahami dalam dimensi struktural, tetapi juga dalam dimensi psikologis, sosiologis, filosofis, dan kultural. Kepemimpinan merupakan proses multidimensional yang melibatkan pengaruh sosial, relasi kekuasaan, orientasi nilai, komunikasi simbolik, dan kemampuan membangun kesadaran kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1) Pemimpin (*Leader*)

Pemimpin merupakan unsur utama dalam kepemimpinan karena menjadi pusat pengarah, penggerak, dan pengendali dinamika organisasi. Pemimpin adalah individu yang memiliki

kemampuan memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.[45]

Perspektif modern, pemimpin tidak hanya dipahami sebagai pemegang jabatan formal, tetapi sebagai figur yang memiliki legitimasi sosial dan kemampuan membangun pengaruh terhadap lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak selalu identik dengan kekuasaan struktural, melainkan berkaitan dengan kapasitas personal, moral, intelektual, dan sosial seseorang.

Menurut Gary Yukl, pemimpin merupakan individu yang mampu memengaruhi interpretasi peristiwa, menentukan tujuan kelompok, membangun motivasi, dan mengarahkan aktivitas kolektif menuju pencapaian organisasi.[46]

Secara filosofis, keberadaan pemimpin menunjukkan bahwa masyarakat dan organisasi memerlukan figur sentral yang mampu menghadirkan keteraturan, orientasi, dan integrasi sosial. Tanpa kepemimpinan, organisasi berpotensi mengalami disorientasi, konflik kepentingan, dan lemahnya koordinasi sosial.

Secara sosiologis, pemimpin berfungsi sebagai simbol identitas kelompok dan representasi nilai-nilai organisasi. Perilaku, ucapan, dan keputusan pemimpin sering kali menjadi standar moral dan budaya yang memengaruhi kehidupan organisasi secara luas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

45. Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 10–15.
46. Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 23–25.

2) Pengikut (*Followers*)

Pengikut merupakan unsur penting dalam kepemimpinan karena tanpa keberadaan pengikut, kepemimpinan tidak akan pernah terbentuk. Kepemimpinan pada dasarnya adalah fenomena relasional yang lahir dari interaksi antara pemimpin dan individu-individu yang menerima pengaruhnya.

Paradigma klasik, pengikut sering diposisikan sebagai pihak pasif yang hanya menjalankan instruksi pemimpin. Namun dalam perspektif kepemimpinan modern, pengikut dipandang sebagai subjek aktif yang memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas kepemimpinan.

Menurut Robert Kelley, kualitas pengikut sangat menentukan keberhasilan organisasi karena kepemimpinan yang efektif membutuhkan pengikut yang kritis, bertanggung jawab, dan memiliki kesadaran kolektif.[47]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara psikologis, hubungan antara pemimpin dan pengikut dibangun melalui kepercayaan, loyalitas, komunikasi, dan keterikatan emosional. Pengikut akan memberikan dukungan kepada pemimpin apabila mereka merasa dihargai, dilibatkan, dan memperoleh rasa keadilan dalam organisasi.

Perspektif sosiologis, pengikut bukan sekadar objek kekuasaan, tetapi bagian integral dari sistem sosial organisasi. Oleh

47. Robert E. Kelley, *The Power of Followership* (New York: Doubleday, 1992), hlm. 45–47.

sebab itu, efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi, budaya organisasi, dan kualitas hubungan sosial antara pemimpin dan pengikut.

Aspek humanistik, keberadaan pengikut menunjukkan bahwa kepemimpinan sejati bukan dominasi sepihak, melainkan proses membangun kesadaran bersama menuju tujuan kolektif. Pemimpin yang gagal memahami kebutuhan pengikutnya akan kehilangan legitimasi sosial dan dukungan organisasi.

3) Tujuan (*Goals*)

Tujuan merupakan unsur fundamental dalam kepemimpinan karena menjadi orientasi utama seluruh aktivitas organisasi. Kepemimpinan tanpa tujuan yang jelas akan kehilangan arah dan makna strategis.

Tujuan organisasi berfungsi sebagai pedoman kolektif yang mengintegrasikan berbagai aktivitas individu ke dalam satu orientasi bersama. Konteks ini, pemimpin bertanggung jawab merumuskan, menjelaskan, dan memastikan bahwa tujuan organisasi dipahami oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut Chester I. Barnard, organisasi hanya dapat bertahan apabila memiliki tujuan bersama yang diterima dan dipahami oleh seluruh anggotanya.[48]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

48. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1968), hlm. 82–84.

Aspek filosofis, tujuan mencerminkan cita-cita ideal yang hendak diwujudkan organisasi. Tujuan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengandung dimensi moral dan sosial yang memberi makna terhadap keberadaan organisasi.

Perspektif manajerial, tujuan memiliki fungsi strategis sebagai dasar perencanaan, pengambilan keputusan, evaluasi kinerja, dan pengendalian organisasi. Pemimpin yang tidak mampu membangun kejelasan tujuan akan menghadapi disorientasi organisasi dan rendahnya efektivitas kerja.

Aspek psikologis, tujuan bersama mampu membangun motivasi kolektif karena manusia pada dasarnya membutuhkan arah dan makna dalam setiap aktivitas sosialnya. Oleh sebab itu, tujuan organisasi harus dirumuskan secara jelas, realistis, inspiratif, dan dapat diterima seluruh anggota organisasi.

4) Proses Pengaruh (*Influence Process*)

Unsur inti kepemimpinan terletak pada proses pengaruh, yaitu kemampuan pemimpin memengaruhi perilaku, sikap, pola pikir, dan tindakan pengikut untuk bergerak menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan bukan sekadar jabatan formal, tetapi proses interaksi sosial yang melibatkan komunikasi, persuasi, keteladanan, motivasi, dan kekuatan simbolik. Oleh sebab itu,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

esensi kepemimpinan sesungguhnya terletak pada kemampuan membangun pengaruh sosial yang efektif.

Menurut John P. Kotter, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati arah organisasi serta bekerja bersama mencapai tujuan tersebut.[49]

Secara sosiologis, pengaruh kepemimpinan lahir dari legitimasi sosial yang diperoleh melalui kompetensi, integritas, kharisma, dan kemampuan komunikasi pemimpin. Pengaruh yang bersifat koersif mungkin mampu menciptakan kepatuhan sementara, tetapi pengaruh yang berbasis kepercayaan akan menghasilkan loyalitas jangka panjang.

Perspektif psikologis, proses pengaruh sangat berkaitan dengan kemampuan memahami emosi, kebutuhan, dan harapan pengikut. Pemimpin yang mampu membangun kedekatan emosional akan lebih mudah memperoleh dukungan sosial dibanding pemimpin yang hanya mengandalkan otoritas formal.

Secara filosofis, proses pengaruh menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan aktivitas dominasi, melainkan proses transformasi kesadaran manusia menuju orientasi kolektif yang lebih bermakna.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

49. John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hlm. 25–27.

5) Situasi (*Situation*)

Situasi merupakan unsur penting dalam kepemimpinan karena efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan tempat kepemimpinan berlangsung. Tidak ada gaya atau model kepemimpinan yang efektif secara universal karena setiap situasi memiliki karakteristik dan tuntutan yang berbeda.

Menurut Fred E. Fiedler, efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi.[50]

d. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakikatnya selain proses administratif dalam mengatur organisasi, adalah merupakan kekuatan strategis yang menentukan arah, dinamika, stabilitas, dan keberlangsungan suatu sistem sosial. Dalam perspektif ilmu organisasi modern, fungsi kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis mengelola manusia dan sumber daya, tetapi juga menyangkut kemampuan membangun makna, membentuk budaya, menggerakkan perubahan, serta menjaga integrasi moral dalam kehidupan organisasi dan masyarakat.

Kepemimpinan menjadi elemen sentral karena organisasi pada dasarnya merupakan entitas sosial yang terdiri atas manusia dengan latar belakang, kepentingan, emosi, harapan, dan orientasi yang

50.Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), hlm. 14–16.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

beragam. Oleh sebab itu, keberadaan pemimpin diperlukan untuk membangun arah kolektif, menjaga keseimbangan sosial, menciptakan keteraturan, serta memastikan bahwa energi organisasi bergerak menuju tujuan yang sama.

Perpektif Islam, fungsi utama kepemimpinan adalah membimbing, mengatur, melayani, dan menegakkan keadilan demi tercapainya kemaslahatan umat sesuai dengan syariat Allah, Sebagaimana Allah Swt. berfirman:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا

Artinya : "*Dan Kami jadikan mereka sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami." (QS. Al-Anbiya' : 21)*

Selanjutnya adalah Fungsi Menegakkan Keadilan, *Allah Swt. berfirman:*

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا ۙ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil." (QS. An-Nisa' : 58)

Ayat ini menegaskan bahwa salah satu fungsi pokok pemimpin adalah menegakkan keadilan dan menjaga amanah.

Konteks akademik dan disertasi, fungsi kepemimpinan harus dipahami secara multidimensional, meliputi dimensi filosofis,

psikologis, sosiologis, kultural, dan manajerial. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kekuasaan struktural, tetapi juga sebagai kekuatan transformasional yang memengaruhi kesadaran, perilaku, budaya, dan masa depan organisasi.

1) Menentukan Visi dan Arah Organisasi

Fungsi utama kepemimpinan adalah menentukan visi dan arah organisasi. Visi merupakan gambaran ideal mengenai masa depan yang ingin dicapai organisasi, sedangkan arah organisasi merupakan orientasi strategis yang menjadi pedoman seluruh aktivitas kelembagaan.

Perspektif manajemen modern, visi tidak hanya berfungsi sebagai slogan normatif, tetapi sebagai energi simbolik yang membangun identitas, orientasi, dan semangat kolektif organisasi. Pemimpin bertanggung jawab menerjemahkan visi abstrak menjadi tujuan konkret yang dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Burt Nanus, visi yang kuat mampu menciptakan makna bersama, membangun komitmen kolektif, dan menghubungkan tindakan masa kini dengan cita-cita masa depan.[51]

Secara filosofis, fungsi penentuan visi menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat berjalan hanya dengan rutinitas administratif. Organisasi memerlukan orientasi ideal yang memberi

51. Burt Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 8–12.

arah moral dan strategis dalam menghadapi perubahan zaman. Tanpa visi yang jelas, organisasi akan kehilangan identitas dan bergerak tanpa orientasi yang pasti.

Konteks sosial, pemimpin visioner berfungsi sebagai arsitek masa depan organisasi. Ia tidak hanya membaca realitas hari ini, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan, tantangan, dan peluang yang akan muncul di masa mendatang.

2) Menggerakkan Sumber Daya Manusia

Fungsi kepemimpinan berikutnya adalah menggerakkan sumber daya manusia agar potensi individu dapat berkembang secara optimal menuju tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan hanya aktivitas memerintah, tetapi proses memobilisasi energi manusia melalui komunikasi, pengaruh sosial, dan keteladanan.

Manusia merupakan unsur paling dinamis dalam organisasi karena memiliki emosi, motivasi, aspirasi, dan kebutuhan psikologis yang kompleks. Oleh sebab itu, efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola hubungan interpersonal dan membangun keterlibatan emosional anggota organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Gary Yukl, pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan kemampuan komunikasi, koordinasi, delegasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia secara seimbang.[52]

Secara humanistik, fungsi ini menunjukkan bahwa manusia tidak dapat diperlakukan sekadar sebagai instrumen produksi, melainkan sebagai subjek sosial yang memiliki martabat dan potensi kreatif. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu membangkitkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan kesadaran kolektif dalam diri anggota organisasi.

Perspektif sosiologis, kemampuan menggerakkan manusia juga berkaitan dengan legitimasi sosial pemimpin. Pengaruh pemimpin tidak hanya lahir dari jabatan formal, tetapi dari kepercayaan, integritas, dan kualitas hubungan sosial yang dibangun bersama pengikutnya.

3) Membangun Motivasi dan Loyalitas

Kepemimpinan memiliki fungsi penting dalam membangun motivasi, loyalitas, dan semangat kolektif organisasi. Motivasi merupakan energi psikologis yang mendorong individu untuk bekerja dan berkontribusi, sedangkan loyalitas mencerminkan keterikatan emosional anggota terhadap organisasi dan pemimpinnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

52. Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 23–35.

Perspektif psikologi organisasi, motivasi tidak hanya dipengaruhi faktor material, tetapi juga penghargaan sosial, rasa aman, pengakuan diri, makna kerja, dan hubungan interpersonal yang sehat. Oleh sebab itu, pemimpin harus mampu menciptakan suasana organisasi yang memberi ruang bagi berkembangnya harga diri dan aktualisasi anggota organisasi.

Menurut Abraham Maslow, manusia memiliki kebutuhan bertingkat mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri.[53] Kepemimpinan yang efektif mampu memahami kebutuhan tersebut dan menerjemahkannya dalam kebijakan organisasi yang manusiawi.

Secara emosional, loyalitas organisasi sering kali lahir bukan karena kekuasaan formal, melainkan karena keteladanan, penghargaan, dan rasa keadilan yang diberikan pemimpin kepada anggotanya. Pemimpin yang mampu membangun loyalitas biasanya memiliki kedekatan emosional dan kemampuan memahami kondisi psikologis pengikutnya.

Konteks modern, organisasi yang hanya mengandalkan kontrol administratif tanpa membangun motivasi intrinsik akan mengalami krisis loyalitas dan rendahnya komitmen kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

53. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), hlm. 80–106.

4) Menjaga Stabilitas Organisasi

Kepemimpinan juga berfungsi menjaga stabilitas organisasi agar tetap berjalan secara harmonis, tertib, dan berkelanjutan. Stabilitas organisasi sangat penting karena setiap organisasi selalu menghadapi potensi konflik, perubahan lingkungan, tekanan eksternal, dan dinamika internal yang dapat mengganggu keseimbangan kelembagaan.

Pemimpin berperan sebagai penjaga integrasi sosial organisasi melalui kemampuan mengendalikan situasi, menjaga disiplin, membangun koordinasi, dan menciptakan keteraturan sistemik.

Menurut Chester I. Barnard, organisasi hanya dapat bertahan apabila terdapat keseimbangan antara tujuan organisasi dan kesediaan anggota untuk bekerja sama.^4^ [54]

Secara sosiologis, stabilitas organisasi bukan hanya persoalan teknis administratif, tetapi juga menyangkut kemampuan menjaga kohesi sosial dan solidaritas kelompok. Pemimpin yang gagal menjaga stabilitas akan menyebabkan munculnya disintegrasi, konflik berkepanjangan, dan krisis legitimasi organisasi.

Stabilitas yang terlalu kaku juga dapat menghambat inovasi. Oleh sebab itu, pemimpin harus mampu menjaga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

54. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts: Harvard University Press, 1968), hlm. 82–91.

keseimbangan antara stabilitas dan perubahan agar organisasi tetap adaptif terhadap perkembangan zaman.

5) Menyelesaikan Konflik Sosial

Konflik merupakan bagian alami dari kehidupan organisasi karena manusia memiliki perbedaan kepentingan, pandangan, nilai, dan kebutuhan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme mediasi dan resolusi konflik agar perbedaan tidak berkembang menjadi disintegrasi sosial.

Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi, negosiasi, empati, dan pengambilan keputusan yang adil dalam menyelesaikan konflik organisasi. Penyelesaian konflik yang efektif tidak hanya bertujuan menghentikan pertentangan, tetapi juga membangun rekonsiliasi dan menjaga hubungan sosial jangka panjang.

Menurut Stephen P. Robbins, konflik tidak selalu bersifat negatif karena dalam kondisi tertentu dapat menjadi sumber inovasi dan dinamika organisasi apabila dikelola secara konstruktif [55] Secara filosofis, penyelesaian konflik menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar kekuasaan mengendalikan manusia, tetapi kemampuan menghadirkan keadilan sosial dan menjaga harmoni kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

55. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2017), hlm. 452–458.

Perspektif humanistik, pemimpin yang baik tidak memperbesar konflik demi kepentingan kekuasaan, tetapi menjadi penengah yang mampu menghadirkan rasa aman dan kepercayaan di tengah masyarakat organisasi.

6) Menumbuhkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang hidup dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki fungsi sentral dalam membentuk, memelihara, dan mentransformasikan budaya organisasi. Menurut Edgar H. Schein, pemimpin merupakan pencipta utama budaya organisasi karena nilai dan perilakunya akan menjadi model yang ditiru anggota organisasi .[56]

Organisasi dalam pandangan kultural tidak hanya dibangun melalui aturan formal, tetapi juga melalui simbol, tradisi, kebiasaan, dan nilai-nilai yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu, perilaku pemimpin memiliki pengaruh besar dalam menentukan budaya kerja organisasi.

Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan disiplin, loyalitas, integritas, inovasi, dan semangat kolektif. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat melahirkan korupsi, individualisme, konflik internal, dan degradasi moral kelembagaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

56. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), hlm. 3–15

7) Menjadi Simbol Moral dan Keteladanan

Pemimpin bukan hanya pengelola organisasi, tetapi juga simbol moral dan teladan sosial bagi anggota organisasi maupun masyarakat. Dalam konteks ini, legitimasi kepemimpinan tidak hanya lahir dari jabatan formal, tetapi dari kualitas moral dan integritas personal pemimpin tersebut.

Menurut John C. Maxwell, kepemimpinan sejati dibangun melalui pengaruh moral dan keteladanan hidup, bukan semata-mata kekuasaan struktural.[57]

8) Menginisiasi Perubahan dan Inovasi

Dunia modern yang ditandai perubahan cepat, kepemimpinan memiliki fungsi strategis sebagai agen perubahan dan inovasi organisasi. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan mengalami stagnasi dan kehilangan relevansi sosial.

Pemimpin harus mampu membaca perubahan lingkungan, mengembangkan gagasan baru, membangun budaya inovatif, dan mengarahkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Menurut Peter F. Drucker, inovasi merupakan instrumen utama organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam perubahan sosial.[58]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

57. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 2007), hlm. 11–18.
58. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper & Row, 1985), hlm. 19–33.

e. Model-Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan pola, pendekatan, orientasi, serta mekanisme seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan individu maupun organisasi menuju tujuan tertentu. Dalam perspektif ilmu organisasi dan manajemen modern, model kepemimpinan tidak sekadar dipahami sebagai teknik mengelola manusia, melainkan sebagai konstruksi epistemologis yang mencerminkan paradigma kekuasaan, cara pandang terhadap manusia, orientasi nilai, budaya organisasi, serta dinamika sosial yang berkembang dalam suatu peradaban.

Perkembangan model kepemimpinan berlangsung secara historis dan evolutif seiring perkembangan masyarakat manusia. Model kepemimpinan klasik lahir dalam konteks masyarakat tradisional yang menekankan otoritas, kekuasaan, dan dominasi struktural. Sementara itu, model kepemimpinan modern berkembang dalam masyarakat industrial dan postindustrial yang menuntut partisipasi, inovasi, transformasi sosial, humanisme organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan global.

Konteks akademik, pembahasan model kepemimpinan tidak cukup hanya bersifat deskriptif, tetapi harus dianalisis secara filosofis, psikologis, sosiologis, antropologis, dan manajerial agar mampu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

menjelaskan hubungan antara kekuasaan, pengaruh sosial, budaya organisasi, perubahan sosial, dan pembangunan manusia.

Secara substantif, model kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak bersifat universal. Setiap model lahir dari asumsi tertentu mengenai hakikat manusia, organisasi, kekuasaan, dan tujuan sosial. Oleh sebab itu, pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai model kepemimpinan menjadi sangat penting dalam membangun organisasi pendidikan, sosial, politik, dan keagamaan yang adaptif dan berkelanjutan.

1) Model Kepemimpinan Klasik

a. Model Kepemimpinan Tradisional

Model kepemimpinan tradisional merupakan bentuk kepemimpinan paling awal dalam sejarah peradaban manusia. Model ini berkembang dalam masyarakat feodal, kerajaan, dan komunitas tradisional yang menempatkan pemimpin sebagai pusat otoritas sosial dan politik.

Kepemimpinan tradisional umumnya didasarkan pada faktor keturunan, kharisma keluarga, adat istiadat, dan legitimasi budaya. Pemimpin dipandang memiliki kedudukan istimewa yang harus dihormati dan ditaati oleh masyarakat.

Menurut Max Weber, legitimasi kepemimpinan tradisional lahir dari kepercayaan masyarakat terhadap kesucian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

adat, tradisi, dan struktur sosial yang diwariskan secara turun-temurun .[59]

Secara filosofis, model tradisional mencerminkan paradigma paternalistik yang menempatkan pemimpin sebagai "bapak sosial" yang memiliki otoritas penuh terhadap masyarakat. Dalam perspektif modern, model tradisional sering dikritik karena cenderung mempertahankan status quo dan membatasi mobilitas sosial berdasarkan kompetensi.

b. Model Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Menurut Peter G. Northouse, model kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan seca Model kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan secara terpusat pada pemimpin.[60]

Pemimpin model ini, menentukan kebijakan secara sepihak, mengontrol organisasi secara ketat, dan menuntut kepatuhan tinggi dari bawahan.

Menurut Kurt Lewin, kepemimpinan otoriter dicirikan oleh dominasi pemimpin dalam menentukan aktivitas kelompok dan pengawasan intensif terhadap anggota organisasi .[61]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

59. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Henderson dan Talcott Parsons (New York: Oxford University Press, 1947), hlm. 324–329.
60. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (California: Sage Publications, 2019), hlm. 71–74..
61. Kurt Lewin, Ronald Lippitt, dan Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2 (1939), hlm. 274–276..

Model ini efektif dalam situasi krisis atau organisasi yang membutuhkan ketegasan tinggi. Akan tetapi, secara psikologis model ini berpotensi menekan kreativitas dan partisipasi anggota organisasi.

c. Model Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Model kepemimpinan demokratis berkembang sebagai reaksi terhadap kepemimpinan otoriter. Dalam model ini, pemimpin melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan melalui musyawarah, dialog, dan komunikasi dua arah.[62]

Menurut Kurt Lewin, kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, dan loyalitas anggota organisasi .[63] Secara filosofis, model demokratis berakar pada pandangan humanistik yang menempatkan manusia sebagai makhluk rasional dan bermartabat.

d. Model Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Model *laissez-faire* memberikan kebebasan luas kepada anggota organisasi untuk mengatur pekerjaan secara mandiri .[64]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

62. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (California: Sage Publications, 2019), hlm. 74–79..
63. Kurt Lewin, Ronald Lippitt, dan Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2 (1939), hlm. 276–279.
64. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (California: Sage Publications, 2019), hlm. 88–91.

.

Pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator umum dengan intervensi minimal terhadap aktivitas organisasi.

Model ini relevan dalam organisasi profesional yang beranggotakan individu-individu kompeten dan kreatif. Namun apabila diterapkan secara berlebihan dapat menimbulkan lemahnya koordinasi dan ketidakjelasan arah organisasi.

2) Model Kepemimpinan Berdasarkan Teori Sifat dan Perilaku

a. Model Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat berkembang pada awal abad ke-20 dan beranggapan bahwa pemimpin besar lahir karena memiliki karakteristik bawaan tertentu.

Menurut Ralph Melvin Stogdill, sifat seperti kecerdasan, keberanian, ketegasan, integritas, dan kepercayaan diri merupakan karakter penting seorang pemimpin .[65] Teori ini menempatkan kepemimpinan sebagai kualitas personal yang melekat pada individu tertentu. Namun teori sifat dikritik karena mengabaikan faktor lingkungan dan situasi sosial organisasi.

b. Model Kepemimpinan Perilaku (*Behavioral Leadership*)

Model perilaku menekankan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari melalui perilaku yang ditunjukkan pemimpin.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

65. Ralph Melvin Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1974), hlm. 81–82..

Penelitian Ohio State University membagi perilaku kepemimpinan menjadi dua dimensi:

(1) *Initiating Structure* (orientasi tugas).

(2) *Consideration* (orientasi hubungan manusia).[66]

Sementara penelitian University of Michigan membedakan:

(1) *Employee-centered leadership*.

(2) *Production-centered leadership* .[67]

Model ini memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan pelatihan kepemimpinan modern.

3) Model Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi

a. Model Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Menurut teori ini, efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikut.[68]

Empat gaya utama: 1).*Telling*, 2).*Selling,* 3).*Participating*, 4). *Delegating*.

Secara filosofis, model ini menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk semua situasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

66. Edwin A. Fleishman dan James G. Hunt, *Current Developments in the Study of Leadership* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), hlm. 45–47.
67. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), hlm. 14–18..
68.10^ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, 1988), hlm. 169–171.

b. Model Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori kontingensi dikembangkan oleh Fred E. Fiedler. Menurut teori ini, efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi.[69]

Fiedler menekankan tiga faktor: 1). Hubungan pemimpin dan anggota, 2).Struktur tugas organisasi, 3).Kekuatan posisi pemimpin.

Teori ini memberikan dasar penting bagi pengembangan kepemimpinan adaptif modern.

4) Model Kepemimpinan Modern

a. Model Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Model visioner menekankan kemampuan pemimpin membaca masa depan dan membangun visi strategis organisasi.[70]

Menurut Burt Nanus, visi merupakan gambaran realistis dan menarik mengenai masa depan organisasi.[71] Pemimpin visioner berfungsi sebagai arsitek masa depan organisasi.

b. Model Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Model karismatik bertumpu pada kekuatan personal dan daya tarik emosional pemimpin.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

69. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), hlm. 22–30.
70. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 8–10.
71. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 15.

Menurut Max Weber, kepemimpinan karismatik lahir dari keyakinan pengikut terhadap kualitas luar biasa pemimpin.[72]

Model ini mampu menciptakan loyalitas emosional tinggi, tetapi berisiko menimbulkan ketergantungan organisasi terhadap figur pemimpin.

c. Model Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Model *servant leadership* dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf.

Pemimpin dipandang sebagai pelayan masyarakat yang mengutamakan kebutuhan pengikut.[73]

Nilai utama model ini: 1). Empati, 2).Ketulusan, 3). Pelayanan, 4) Pengembangan manusia.

Model ini sangat relevan dalam kepemimpinan pendidikan dan organisasi sosial.

d. Model Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

Model kepemimpinan spiritual menekankan integrasi antara kepemimpinan dan nilai-nilai spiritualitas, moralitas, dan makna hidup.

Menurut Louis W. Fry, kepemimpinan spiritual bertujuan membangun kesejahteraan spiritual dan makna kerja dalam organisasi .[74]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

72. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Oxford University Press, 1947), hlm. 358–359.
73. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977), hlm. 13–15.

Model ini berkembang sebagai respons terhadap krisis moral organisasi modern.

e. Model Kepemimpinan Profetik (*Prophetic Leadership*)

Kepemimpinan profetik merupakan model kepemimpinan berbasis nilai-nilai kenabian seperti amanah, kejujuran, keadilan, dan kasih sayang .[75]

Dalam perspektif Islam, model ini mengambil teladan dari kepemimpinan Nabi Muhammad ﷺ yang memadukan dimensi spiritual, sosial, intelektual, dan moral secara harmonis.

Menurut M. Quraish Shihab, kepemimpinan Nabi Muhammad ﷺ menunjukkan integrasi antara kekuatan moral dan tanggung jawab sosial.[76]

f. Model Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)

Perkembangan revolusi industri 4.0 melahirkan model kepemimpinan digital yang menekankan kemampuan pemimpin mengelola organisasi berbasis teknologi, inovasi, dan transformasi digital.

Pemimpin digital harus memiliki:1).Literasi teknologi. 2).Kemampuan adaptasi cepat. 3).Manajemen inovasi. 4). Kepemimpinan kolaboratif virtual.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

74. Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* Vol. 14, No. 6 (2003), hlm. 711–713.
75. Kuntowijoyo, *Islam sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), hlm. 89–91.
76. M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), hlm. 172–174.

Model ini menjadi kebutuhan penting dalam organisasi pendidikan modern dan global.

g. Model Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman .[77]

Pemimpin memotivasi bawahan melalui target kerja, disiplin, dan kontrol administratif.

Menurut James MacGregor Burns, model ini efektif menjaga stabilitas organisasi tetapi kurang mampu menciptakan perubahan besar.[78]

h. Model Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah satu paradigma kepemimpinan modern yang paling berpengaruh dalam perkembangan teori organisasi, manajemen pendidikan, dan transformasi kelembagaan kontemporer. Model kepemimpinan ini berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan paradigma kepemimpinan klasik yang cenderung menempatkan pemimpin hanya sebagai pengendali administratif dan penguasa struktural organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

77. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 122–124.
78. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), hlm. 19–20.

Perkembangan masyarakat modern yang ditandai oleh globalisasi, revolusi teknologi, perubahan sosial yang cepat, kompetisi kelembagaan, krisis moral, serta kompleksitas tantangan organisasi, kepemimpinan tidak lagi cukup dijalankan melalui pendekatan birokratis dan mekanistik semata. Organisasi modern memerlukan model kepemimpinan yang mampu menginspirasi perubahan, membangun kesadaran kolektif, mentransformasikan budaya organisasi, dan menghidupkan energi moral dalam kehidupan kelembagaan.

Konteks tersebut di atas, kepemimpinan transformasional hadir sebagai paradigma kepemimpinan yang menempatkan pemimpin bukan sekadar administrator organisasi, melainkan agen perubahan (*agent of change*) yang mampu mentransformasikan nilai, visi, budaya, motivasi, dan kesadaran pengikut menuju kondisi organisasi yang lebih maju, bermakna, dan berorientasi masa depan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut James MacGregor Burns, kepemimpinan transformasional merupakan proses ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas menuju tingkat yang lebih tinggi.[79] Pemimpin transformasional tidak hanya menggerakkan manusia melalui imbalan material atau

79. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), hlm. 20.

kekuasaan formal, tetapi melalui inspirasi moral, visi kolektif, dan pembangunan kesadaran sosial.

Konsep tersebut kemudian dikembangkan lebih sistematis oleh Bernard M. Bass yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan tujuan bersama yang lebih luhur .[80]

Perspektif filosofis, kepemimpinan transformasional berangkat dari pandangan humanistik bahwa manusia bukan sekadar instrumen produksi organisasi, melainkan makhluk bermartabat yang memiliki potensi intelektual, moral, emosional, dan spiritual untuk berkembang. Oleh sebab itu, tugas utama pemimpin bukan hanya mengendalikan pekerjaan, tetapi membangkitkan potensi kemanusiaan pengikutnya agar mampu bertransformasi secara kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang sangat tinggi karena lembaga pendidikan bukan sekadar institusi administratif, tetapi ruang pembentukan manusia, pembangunan budaya ilmu, transformasi moral, dan pengembangan peradaban. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan dituntut tidak hanya menjadi manajer birokrasi, tetapi visioner pendidikan yang mampu

80. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 20–21.

menggerakkan perubahan budaya akademik, spiritualitas kelembagaan, dan kualitas sumber daya manusia.

1. Visi Kepemimpinan Transformasional

Visi merupakan inti fundamental dalam kepemimpinan transformasional. Tanpa visi yang kuat, kepemimpinan akan kehilangan arah strategis dan kekuatan inspiratifnya.

Visi dalam kepemimpinan transformasional bukan sekadar rumusan administratif mengenai tujuan organisasi, tetapi gambaran ideal mengenai masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Visi berfungsi sebagai energi simbolik yang membangkitkan semangat kolektif dan menjadi orientasi moral organisasi.

Menurut Burt Nanus, visi merupakan gambaran realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang mampu meningkatkan komitmen dan energi kolektif .[81] Dalam kepemimpinan transformasional, visi memiliki beberapa fungsi utama:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a) Fungsi Arah Strategis

Visi memberikan orientasi jangka panjang organisasi sehingga seluruh aktivitas kelembagaan memiliki tujuan yang jelas dan terintegrasi.

81. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 8–10..

b) Fungsi Integratif

Visi menyatukan berbagai individu dengan latar belakang berbeda ke dalam satu orientasi kolektif yang sama.

c) Fungsi Motivatif

Visi mampu membangkitkan harapan, optimisme, dan semangat perubahan dalam organisasi.

d) Fungsi Transformatif

Visi mendorong organisasi keluar dari stagnasi menuju budaya inovasi dan perubahan sosial. Dalam konteks pendidikan Islam modern, visi kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada kemajuan akademik, tetapi juga pembangunan karakter, spiritualitas, integritas moral, dan kualitas peradaban manusia.

2. Misi Kepemimpinan Transformasional

Misi kepemimpinan transformasional merupakan bentuk operasionalisasi visi ke dalam tindakan nyata organisasi. Jika visi menjelaskan "ke mana organisasi akan dibawa", maka misi menjelaskan "bagaimana organisasi bergerak menuju tujuan tersebut". Secara substantif, misi kepemimpinan transformasional meliputi:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a) Membangun Budaya Organisasi yang Visioner

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan budaya organisasi yang adaptif, kreatif, inovatif, dan berorientasi masa depan.

Menurut Edgar H. Schein, pemimpin merupakan pencipta utama budaya organisasi karena nilai dan perilakunya akan menjadi model sosial bagi anggota organisasi .[82]

b) Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan transformasional menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan kualitas intelektual, emosional, spiritual, dan profesional sumber daya manusia menjadi prioritas utama.

c) Membangun Kesadaran Moral Organisasi

Pemimpin transformasional tidak hanya mengejar efektivitas administratif, tetapi juga membangun integritas moral, kejujuran, tanggung jawab, dan etika sosial dalam organisasi.

d) Menginisiasi Perubahan Sosial

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai agen perubahan yang mampu membaca tantangan zaman dan mentransformasikan organisasi agar tetap relevan terhadap perkembangan sosial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

82. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), hlm. 3–5..

e) Membangun Komitmen Kolektif

Pemimpin transformasional membangun loyalitas organisasi melalui inspirasi, keteladanan, dan hubungan emosional yang sehat dengan pengikutnya.

3. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass dan Ronald Riggio, kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama yang dikenal dengan konsep *The Four I's*.[83]

a) Idealized Influence

Dimensi ini menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi teladan moral dan sumber inspirasi organisasi. Pemimpin transformasional memiliki integritas, keberanian moral, konsistensi nilai, dan komitmen sosial yang tinggi sehingga memperoleh kepercayaan pengikutnya. Dalam perspektif filosofis, dimensi ini menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan lahir dari keteladanan moral, bukan semata-mata kekuasaan struktural.

b) Inspirational Motivation

Pemimpin transformasional mampu membangun visi besar yang menggugah semangat dan optimisme kolektif organisasi. Melalui komunikasi inspiratif, pemimpin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

83. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 5–7..

menanamkan keyakinan bahwa organisasi mampu mencapai perubahan besar dan masa depan yang lebih baik.

Dimensi ini sangat penting dalam lembaga pendidikan karena proses pendidikan membutuhkan energi idealisme dan harapan sosial yang kuat.

c) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong kreativitas, inovasi, dan keberanian berpikir kritis dalam organisasi.

Pengikut diberikan ruang untuk mengembangkan gagasan baru, menyampaikan kritik konstruktif, dan mencari solusi inovatif terhadap berbagai persoalan organisasi. Dalam perspektif akademik, dimensi ini sangat penting karena organisasi pendidikan tidak dapat berkembang tanpa budaya intelektual yang dinamis.

d) *Individualized Consideration*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap kebutuhan individual anggota organisasi.

Pemimpin memahami bahwa setiap individu memiliki potensi, kebutuhan psikologis, dan karakteristik yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan personal yang manusiawi. Dimensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki orientasi humanistik yang kuat.

4. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional umumnya memiliki karakteristik berikut: a).Visioner dan futuristic, b).Memiliki integritas moral tinggi, c). Inspiratif dan komunikatif. d). Adaptif terhadap perubahan, e).Mendorong inovasi dan kreativitas. f).Memiliki kecerdasan emosional dan sosial, g).Membangun budaya kolaboratif, h).Berorientasi pada pemberdayaan manusia. i).Memiliki sensitivitas spiritual dan etika sosial, j).Menjadi agen perubahan organisasi.

Warren Bennis, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu mengubah visi menjadi realitas dan mengubah pengikut menjadi mitra perubahan sosial.[84]

5. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Pendidikan

Dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional memiliki peran sangat strategis karena lembaga pendidikan menghadapi tantangan perubahan sosial, perkembangan teknologi, globalisasi budaya, dan kompetisi mutu pendidikan.

Pemimpin pendidikan transformasional tidak hanya bertugas menjalankan administrasi sekolah atau lembaga pendidikan, tetapi juga:

a) Membangun budaya akademik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

84. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1989), hlm. 31–33.

.

b) Menanamkan nilai moral dan spiritual.

c) Mengembangkan kualitas guru dan peserta didik.

d) Menggerakkan inovasi pendidikan.

e) Membangun visi kelembagaan masa depan.

f) Menjaga integrasi budaya organisasi pendidikan.

Menurut Kenneth Leithwood, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sekolah, motivasi guru, dan efektivitas pembelajaran .[85]

Konteks pesantren dan pendidikan Islam modern, kepemimpinan transformasional sangat relevan karena mampu mengintegrasikan dimensi spiritualitas, moralitas, intelektualitas, dan profesionalitas kelembagaan secara harmonis.

Meskipun dianggap sebagai paradigma kepemimpinan modern yang progresif, kepemimpinan transformasional juga memperoleh kritik akademik.

Beberapa kritik tersebut antara lain:

a) Terlalu bergantung pada figur pemimpin karismatik.

b) Sulit diukur secara objektif.

c) Berpotensi menciptakan kultus individu.

d) Kadang terlalu idealistik dalam praktik organisasi.

e) Membutuhkan kualitas SDM yang tinggi agar berjalan efektif.

85. Kenneth Leithwood, *Transformational School Leadership: Developing Classroom and School Improvement* (Buckingham: Open University Press, 1999), hlm. 9–11.

.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Gary Yukl, efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi konteks organisasi dan tidak selalu berhasil diterapkan pada semua situasi kelembagaan.[86]

Kepemimpinan transformasional secara umum tetap menjadi paradigma kepemimpinan yang paling relevan dalam menghadapi perubahan sosial modern karena mampu mengintegrasikan dimensi visi, moralitas, budaya organisasi, dan pembangunan manusia secara menyeluruh.

6. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma kepemimpinan modern yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan nilai, budaya, motivasi, kesadaran, dan orientasi pengikut menuju perubahan organisasi yang lebih maju, humanis, dan visioner. Dalam perspektif ilmu manajemen dan organisasi kontemporer, kepemimpinan transformasional tidak hanya dipahami sebagai kemampuan administratif untuk mengelola organisasi, tetapi sebagai kapasitas moral, intelektual, emosional, dan spiritual dalam membangun perubahan sosial yang berkelanjutan.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menunjukkan karakteristik mendasar yang membedakannya dari model kepemimpinan tradisional maupun transaksional. Jika

86. Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 330–332..

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

kepemimpinan transaksional bertumpu pada hubungan pertukaran kepentingan melalui mekanisme penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), maka kepemimpinan transformasional bertumpu pada inspirasi moral, keteladanan, pembangunan visi bersama, dan pengembangan potensi manusia secara menyeluruh.

Menurut Bernard M. Bass, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan kesadaran pengikut mengenai pentingnya tujuan organisasi, membangkitkan kebutuhan aktualisasi diri, serta mengarahkan kepentingan pribadi menuju kepentingan kolektif yang lebih luhur.[87] Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki orientasi yang sangat kuat terhadap perubahan budaya organisasi dan pembangunan kualitas manusia. Secara akademik, ciri-ciri kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Memiliki Visi yang Jelas dan Futuristik

Ciri utama kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin membangun visi masa depan yang jelas, ideal, dan inspiratif. Pemimpin transformasional tidak hanya berkonsentrasi pada persoalan administratif jangka pendek, tetapi memiliki kemampuan membaca perubahan sosial, tantangan global, dan arah perkembangan organisasi di masa depan.

87. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 20–22.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Visi dalam kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai orientasi moral dan strategis organisasi. Pemimpin mampu mentransformasikan visi tersebut menjadi energi kolektif yang menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju perubahan yang diinginkan.

Menurut Burt Nanus, visi merupakan gambaran realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang mampu membangkitkan komitmen serta semangat bersama .[88]

Secara filosofis, visi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bersifat reaktif terhadap perubahan, tetapi proaktif menciptakan arah baru bagi organisasi.

b) Menjadi Teladan Moral (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional memiliki integritas moral yang tinggi sehingga mampu menjadi teladan bagi pengikutnya. Keteladanan merupakan sumber legitimasi utama dalam kepemimpinan transformasional karena pengaruh pemimpin lahir bukan semata-mata dari kekuasaan struktural, tetapi dari kualitas moral dan kepribadiannya.

Pemimpin transformasional menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, memiliki komitmen etis, serta mampu menjaga kepercayaan organisasi. Oleh sebab itu,

88. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 8–10.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

pengikut memandang pemimpin sebagai figur yang layak dihormati dan dijadikan panutan.

Menurut Bernard M. Bass dan Ronald Riggio, *idealized influence* merupakan dimensi utama kepemimpinan transformasional yang ditandai oleh kharisma, integritas, dan keteladanan moral pemimpin .[89]

Perspektif sosiologis, keteladanan moral sangat penting karena organisasi modern tidak dapat dibangun hanya melalui regulasi formal, tetapi juga melalui budaya nilai yang hidup dalam perilaku pemimpin.

c) Mampu Menginspirasi dan Memotivasi Pengikut (Inspirational Motivation)

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan membangun inspirasi dan motivasi kolektif dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi kerja, tetapi menanamkan optimisme, harapan, dan keyakinan bahwa organisasi mampu mencapai perubahan besar.

Inspirasi dalam kepemimpinan transformasional lahir melalui komunikasi simbolik, visi yang menggugah, serta kemampuan pemimpin membangun makna bersama terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

89. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 5–7.

Menurut James MacGregor Burns, kepemimpinan transformasional merupakan proses ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas menuju tingkat yang lebih tinggi .[90]

Perspektif psikologis, kemampuan inspiratif pemimpin berfungsi membangun loyalitas emosional, rasa memiliki, dan komitmen kolektif anggota organisasi.

d) Mendorong Kreativitas dan Inovasi (*Intellectual Stimulation*)

Ciri penting lainnya dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mendorong pengikut berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Pemimpin transformasional tidak mempertahankan budaya organisasi yang stagnan, tetapi menciptakan ruang intelektual yang memungkinkan lahirnya ide-ide baru dan pembaruan sosial.

Pemimpin memberikan kebebasan akademik, ruang dialog, dan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan gagasan serta mencari solusi kreatif terhadap berbagai persoalan organisasi.

Menurut Bernard M. Bass, *intellectual stimulation* merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

90. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), hlm. 20.

mendorong pengikut mempertanyakan pola lama dan mengembangkan pendekatan baru secara inovatif .[91]

Konteks pendidikan, dimensi ini sangat penting karena lembaga pendidikan tidak dapat berkembang tanpa budaya intelektual yang dinamis dan progresif.

e) Memperhatikan Kebutuhan Individual Pengikut (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memiliki sensitivitas tinggi terhadap kebutuhan individual anggota organisasi. Pemimpin memahami bahwa setiap individu memiliki karakteristik, potensi, kebutuhan psikologis, dan kapasitas yang berbeda. Oleh sebab itu, pemimpin transformasional membangun hubungan interpersonal yang manusiawi, memberikan perhatian personal, pembinaan, dukungan moral, dan pengembangan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut Bernard M. Bass, *individualized consideration* merupakan kemampuan pemimpin memperlakukan pengikut sebagai individu yang unik dan memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda-beda .[92]

91. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 101–118.
92. Bernard M. Bass, dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 6–10.

Dalam perspektif humanistik, dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi dipandang sebagai komunitas manusia, bukan sekadar struktur administratif.

f) Berorientasi pada Perubahan dan Transformasi Sosial

Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan (*agent of change*) yang memiliki keberanian melakukan transformasi organisasi menuju kondisi yang lebih baik.

Pemimpin tidak sekadar mempertahankan sistem lama, tetapi mampu membaca perubahan lingkungan, tantangan zaman, dan kebutuhan masyarakat sehingga organisasi tetap relevan terhadap perkembangan sosial.

Menurut Warren Bennis, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah visi menjadi realitas dan menggerakkan organisasi menuju perubahan sosial yang progresif.[93]

Perspektif sosiologis, kepemimpinan transformasional memiliki fungsi strategis dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi masa depan.

g) Memiliki Kecerdasan Emosional dan Sosial

Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan memahami emosi, kebutuhan sosial, dan dinamika psikologis anggota organisasi. Pemimpin transformasional umumnya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

93. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Basic Books, 2009), hlm. 45.

memiliki empati tinggi, kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, dan kecerdasan sosial dalam membangun hubungan organisasi.

Menurut Daniel Goleman, keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, terutama kemampuan memahami diri sendiri dan membangun relasi sosial yang sehat.[94] Dalam konteks organisasi modern, kecerdasan emosional menjadi faktor penting karena efektivitas organisasi sangat dipengaruhi kualitas hubungan sosial di dalamnya.

h) Membangun Budaya Organisasi yang Positif

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan membangun budaya organisasi yang sehat, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi nilai.

Budaya organisasi tidak hanya dibentuk melalui aturan formal, tetapi melalui keteladanan, simbol sosial, pola komunikasi, dan nilai-nilai yang hidup dalam organisasi.

Menurut Edgar H. Schein, pemimpin merupakan pencipta utama budaya organisasi karena nilai dan perilaku pemimpin akan menjadi model sosial bagi anggota organisasi.[95]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

94. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995), hlm. 43–45.
95. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), hlm. 3–5..

Dalam perspektif kelembagaan, budaya organisasi yang positif merupakan fondasi utama keberlanjutan organisasi modern.

i) Memiliki Komitmen Moral dan Spiritualitas Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional bukan hanya proses administratif, tetapi juga proses moral dan spiritual. Pemimpin transformasional memiliki orientasi etik yang kuat, menjunjung kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan nilai kemanusiaan.

Konteks kepemimpinan pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan dimensi spiritualitas dan nilai-nilai profetik yang menempatkan kepemimpinan sebagai amanah moral untuk membangun kemaslahatan sosial. Sementara beragamnya perilaku pemimpin dan cepatnya perubahan kehidupan sosial-budaya menuntut ditemukannya cara pandang tertentu untuk melihat fenomena perilaku pemimpin. Perubahan kehidupan sosial yang cepat, pelbagai problem yang silih berganti menguji ketahanan suatu organisasi atau perusahaan, itu jelas membutuhkan sikap tanggap untuk menemukan solusi. Atas dasar kebutuhan riset tersebut dan berdasarkan hasilnya, lahir teori kepemimpinan tranformasional. 1. Ketika teori-teori atau pendekatan-pendekatan yang sudah ada dipandang tak lagi punya cukup ruang mewadahi beragam masalah yang dihadapi pemimpin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

guna mengembangkan organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya…[96]

Menurut Louis W. Fry, kepemimpinan yang efektif harus mampu membangun makna hidup, komitmen moral, dan kesejahteraan spiritual dalam organisasi .[97]

j) Membangun Loyalitas dan Komitmen Kolektif

Pemimpin transformasional mampu menciptakan loyalitas organisasi yang lahir dari kesadaran moral dan emosional, bukan karena tekanan kekuasaan. Pengikut merasa memiliki organisasi karena pemimpin mampu membangun hubungan psikologis yang sehat, visi bersama, dan rasa penghargaan terhadap kontribusi setiap individu.

Perspektif organisasi modern, loyalitas yang berbasis kesadaran dan inspirasi jauh lebih kuat dibanding loyalitas yang lahir dari ketakutan atau kontrol birokratis.

Secara akademik, ciri-ciri kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan dari:

1. Kepemimpinan berbasis kekuasaan menuju kepemimpinan berbasis pengaruh moral.
2. Kepemimpinan birokratis menuju kepemimpinan humanistik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

96. Khusnuridlo, dkk**,** Reaktualisasi Kepemimpinan Perempuan Dalam Korelasinya Dengan Konsep Kepemimpinan Transformasional. MANAGIERE , Jorunal Of islamic education management Vol. 1 No. 2 (2022), hal.144
97. Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 711–712

3. Kepemimpinan administratif menuju kepemimpinan transformatif.
4. Kepemimpinan individualistik menuju kepemimpinan kolektif dan partisipatif.
5. Kepemimpinan materialistik menuju kepemimpinan berbasis nilai dan spiritualitas.

Konteks pendidikan modern, kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan karena lembaga pendidikan menghadapi tantangan globalisasi, revolusi teknologi, krisis moral, dan perubahan sosial yang sangat cepat. Oleh sebab itu, pemimpin pendidikan dituntut tidak hanya menjadi administrator kelembagaan, tetapi juga agen transformasi budaya, moral, intelektual, dan spiritual masyarakat.

f. Kepemimpinan Transformasional Perpsektif Sejarah dan Perspektif Islam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Konsep kepemimpinan transformasional (transformational leadership) pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns** dalam bukunya *Leadership* (1978). Burns membedakan antara *transactional leadership* dan *transformational leadership*. Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran kepentingan antara pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional bertujuan mengubah nilai,

keyakinan, motivasi, dan perilaku pengikut menuju tujuan yang lebih tinggi.

Menurut Burns:

> *"Transforming leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*." [98]

Artinya, kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi serta moralitas menuju tingkat yang lebih tinggi.

James, terinspirasi oleh Gerakan Mahatma Gandhi, mampu menggerakkan 300 Juta orang tanpa senjata, Gandhi tidak bayar orang, tapi dia membakar jiwa orang.

Konsep kepemimpinan transformasional tersebut kemudian dikembangkan oleh **Bernard M. Bass** pada tahun 1985 melalui buku *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Bass menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi serta mencapai kinerja yang melebihi harapan. Bass

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

98. Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985, hlm. 20–27.

mengemukakan empat komponen utama kepemimpinan transformasional (*The Four I's*), yaitu:

1. Idealized Influence (pengaruh ideal/keteladanan).
2. Inspirational Motivation (motivasi inspiratif).
3. Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual).
4. Individualized Consideration (perhatian individual). [99]

Sejak saat itu teori kepemimpinan transformasional menjadi salah satu paradigma kepemimpinan modern yang banyak diterapkan dalam bidang pendidikan, bisnis, pemerintahan, dan organisasi sosial karena dinilai mampu mendorong perubahan organisasi secara efektif.

h. Prinsip Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya bertujuan mengubah individu dan organisasi menuju kondisi yang lebih baik melalui pengaruh, inspirasi, pemberdayaan, dan pembinaan yang berkelanjutan.

Perspektif Islam, bahwa prinsip-prinsip diatas memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai kepemimpinan yang dicontohkan oleh para nabi sejak 1450 tahun silam, Sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an serta hadis. Berikut penjelasannya:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

99. Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, hlm. 2–6.

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/Keteladanan) Landasan Islam adalah Uswah Hasanah dan Amanah

Pemimpin transformasional menjadi teladan bagi pengikutnya melalui integritas, moralitas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pengikut memberikan kepercayaan karena melihat konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin.

Prinsip ini sejalan dengan konsep uswah hasanah (keteladanan yang baik) dalam Islam. Rasulullah SAW merupakan model pemimpin yang tidak hanya memerintah, tetapi juga memberikan contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari. Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Artinya : "Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu." (QS. Al-Ahzab : 21).

Selain itu, kepemimpinan dalam Islam dibangun di atas prinsip amanah:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya." (QS. An-Nisa': 58).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pemimpin pendidikan Islam harus menunjukkan akhlak, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen sehingga menjadi panutan bagi guru, santri, dan seluruh warga lembaga.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), Landasan Islam adalah Tabligh dan Targhib

Pemimpin transformasional mampu membangun visi yang jelas dan menginspirasi anggota organisasi untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama. Dalam Islam, pemimpin berkewajiban memberikan motivasi, harapan, dan arahan kepada umat menuju kebaikan. Allah SWT berfirman:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا

Artinya : "Dan Kami jadikan mereka pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami." (QS. Al-Anbiya' : 73).

Rasulullah SAW juga dikenal sebagai motivator yang membangkitkan optimisme para sahabat dalam berbagai situasi, termasuk saat menghadapi tantangan besar dalam dakwah.

Pemimpin harus mampu menanamkan visi, membangun budaya optimisme, dan menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju tujuan yang bermakna dan bernilai ibadah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), Landasan Islam adalah Ijtihad, Tafakkur, dan Pengembangan Ilmu

Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan kritis dalam menyelesaikan masalah. Islam sangat menghargai penggunaan akal dan pengembangan ilmu pengetahuan. Al-Qur'an berulang kali mengajak manusia untuk berpikir, merenung, dan mengambil pelajaran. Allah SWT berfirman:

أَفَلَا يَتَفَكَّرُونَ

Artinya : "Maka apakah mereka tidak berpikir?" (QS. Al-A'raf: 184).

Firman Allah yang pertama kali turun juga menegaskan pentingnya ilmu:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Artinya : "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan." (QS. Al-'Alaq: 1).

Pemimpin lembaga pendidikan Islam harus mendorong budaya riset, inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap gagasan baru selama tidak bertentangan dengan syariat.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual), Landasan Islam adalah Rahmah, Tarbiyah, dan Keadilan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu dalam organisasi. Islam mengajarkan bahwa setiap manusia memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda sehingga perlu dibina secara proporsional dan penuh kasih sayang.

Allah SWT menggambarkan sifat Rasulullah SAW:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنتَ لَهُمْ

Artinya : "Maka berkat rahmat Allah engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka." (QS. Ali Imran : 159).

Rasulullah SAW juga bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. al-Bukhari No. 893 dan Muslim No. 1829).

Pemimpin harus menjadi pembimbing (murabbi), mendengarkan kebutuhan anggota, memberikan pembinaan sesuai potensi individu, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan personal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Sintesis Prinsip Kepemimpinan Transformasional dan Islam

Prinsip Transformasional	**Landasan Islam**	**Nilai Utama**
Idealized Influence	Uswah Hasanah, Amanah	Keteladanan dan integritas
Inspirational Motivation	Tabligh, Hidayah, Targhib	Inspirasi dan visi perubahan
Intellectual Stimulation	Iqra', Tafakkur, Ijtihad	Kreativitas, inovasi, dan ilmu
Individualized Consideration	Rahmah, Tarbiyah, Keadilan	Pembinaan dan pemberdayaan individu

Perspektif Islam, kepemimpinan transformasional bukan sekadar teori manajemen modern, tetapi memiliki kesesuaian substantif dengan nilai-nilai kepemimpinan kenabian. *Idealized Influence* berakar pada konsep *uswah hasanah*, *Inspirational Motivation* pada fungsi *tabligh* dan pemberian petunjuk, *Intellectual Stimulation* pada perintah *iqra'* dan *tafakkur*, sedangkan *Individualized Consideration* berlandaskan prinsip *rahmah* dan *tarbiyah*. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan Islam dapat dipahami sebagai proses menggerakkan perubahan melalui keteladanan, inspirasi, pengembangan intelektual, dan pembinaan individu yang berorientasi pada kemaslahatan serta ridha Allah SWT.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

2. Kajian Teoritik Mutu Pendidikan Ma'had

a. Mutu Pendidikan

1) Pengertian Mutu Secara Bahasa

Secara *etimologis,* istilah mutu dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai ukuran baik buruk suatu benda, kualitas, taraf, atau derajat kecerdasan dan nilai sesuatu.[100] Dalam Bahasa Inggris, mutu diterjemahkan dengan istilah *quality*, yang berasal dari bahasa Latin *qualitas*, yang berarti tingkat keunggulan, sifat dasar, atau karakteristik tertentu yang melekat pada suatu objek.[101]

Perspektif *terminologi Arab*, konsep mutu memiliki kedekatan makna dengan istilah: **al-jawdah (**الجودة**)** yang berarti kualitas atau keunggulan, **al-itqān (**الإتقان**)** yang berarti ketepatan, kesempurnaan, dan profesionalitas kerja, serta **al-ihsān (**الإحسان**)** yang berarti melakukan sesuatu secara terbaik dan penuh kesungguhan.

Konsep *ihsān* dalam Islam memiliki dimensi mutu yang sangat mendalam karena tidak hanya menekankan kualitas hasil pekerjaan, tetapi juga kualitas moral, spiritual, dan keikhlasan dalam proses pelaksanaannya. Oleh sebab itu, mutu dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

100. Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, edisi V (Jakarta: Balai Pustaka, 2016), hlm. 982..
101. Oxford Advanced Learner's Dictionary, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 8th ed. (Oxford: Oxford University Press, 2010), hlm. 1218.

perspektif Islam tidak hanya bersifat material dan administratif, tetapi juga bersifat etik dan transendental.

Menurut Al-Ghazali, kualitas amal manusia sangat ditentukan oleh kesempurnaan niat, ketepatan tindakan, dan kemuliaan tujuan yang melandasinya.[102] Dalam konteks ini, mutu dipahami sebagai integrasi antara profesionalitas kerja dan tanggung jawab spiritual.

Secara filosofis, mutu merupakan konsep yang berkaitan dengan nilai (*value*), keunggulan (*excellence*), kesempurnaan (*perfection*), dan kebermanfaatan sosial. Oleh sebab itu, mutu tidak dapat dipahami hanya sebagai standar teknis kuantitatif, tetapi juga sebagai refleksi dari kualitas budaya, cara berpikir, sistem nilai, dan orientasi peradaban suatu masyarakat.

2) Pengertian Mutu Secara Istilah

Secara *terminologis*, mutu memiliki definisi yang beragam sesuai dengan perspektif keilmuan, pendekatan manajemen, dan paradigma pendidikan yang digunakan.

Menurut Edward Sallis, mutu merupakan konsep dinamis yang berkaitan dengan usaha memenuhi atau bahkan melampaui kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) .[103] Dalam perspektif ini, mutu tidak bersifat statis,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

102. Al-Ghazali, *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*, Juz IV (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2005), hlm. 381.
103. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2012), hlm. 22..

tetapi berkembang sesuai perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Joseph Juran mendefinisikan mutu sebagai *fitness for use*, yaitu kesesuaian suatu produk atau layanan dengan kebutuhan pengguna .[104] Dalam konteks pendidikan, mutu berarti kemampuan lembaga pendidikan menghasilkan layanan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah *conformance to requirements*, yaitu kesesuaian terhadap standar atau persyaratan yang telah ditetapkan.[105] Dengan demikian, mutu pendidikan dapat dipahami sebagai kemampuan lembaga pendidikan memenuhi standar akademik, administratif, dan kelembagaan secara konsisten.

W.Edwards Deming memandang mutu sebagai proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dibangun melalui budaya organisasi, kepemimpinan efektif, serta sistem manajemen yang terintegrasi.[106]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif pendidikan, mutu tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pendidikan, tetapi mencakup keseluruhan sistem pendidikan, meliputi: kualitas input pendidikan, kualitas proses

104. Joseph M. Juran, *Juran on Leadership for Quality* (New York: Free Press, 1989), hlm. 15.
105. Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979), hlm. 17..
106. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), hlm. 49.

pembelajaran, kualitas tenaga pendidik, kualitas budaya organisasi, kualitas manajemen, hingga kualitas lulusan yang dihasilkan.

Nanang Fattah menjelaskan, mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola seluruh komponen pendidikan secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, moral, dan sosial sesuai tujuan pendidikan.[107]

Perspektif Islam, mutu pendidikan memiliki makna yang lebih integral karena tidak hanya berorientasi pada keberhasilan intelektual dan administratif, tetapi juga pada pembentukan manusia yang berakhlak, beradab, dan bertanggung jawab secara spiritual.

Syed Muhammad Naquib al-Attas menjelaskan, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu melahirkan manusia beradab (*insān adabī*), yakni manusia yang mampu menempatkan ilmu, moralitas, dan kehidupan secara proporsional.[108]

Abuddin Nata menjelaskan bahwa mutu pendidikan Islam merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam membentuk manusia yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial.[109] Dengan demikian, mutu pendidikan dalam perspektif Islam tidak hanya diukur

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

107. Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 2.
108. Syed Muhammad Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islam* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1999), hlm. 15–16.
109. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 85.

melalui keberhasilan akademik dan profesionalitas kelembagaan, tetapi juga melalui: kedalaman spiritualitas, kualitas akhlak, integritas moral, tanggung jawab sosial, serta kemampuan membangun peradaban yang berkeadaban.

Konteks pendidikan ma'had, konsep mutu harus dipahami secara multidimensional, yaitu sebagai integrasi antara: Mutu akademik, Mutu spiritual, Mutu moral, Mutu budaya kelembagaan, Mutu kepemimpinan, Mutu sosial kemasyarakatan, Mutu transformasi peradaban Islam. Oleh sebab itu, mutu pendidikan ma'had tidak cukup hanya diukur melalui angka kelulusan, akreditasi, atau capaian administratif formal, tetapi juga melalui keberhasilan lembaga dalam membangun budaya ilmu, tradisi akhlak, kekuatan spiritual, dan kualitas kepemimpinan umat.

b. Kajian tentang Mutu Pendidikan Ma'had

Mutu pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan peradaban manusia, sebab kualitas suatu bangsa pada hakikatnya sangat ditentukan oleh kualitas sistem pendidikan yang dimilikinya.

Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen transfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga sebagai proses transformasi nilai, pembentukan karakter, pembangunan moralitas, penguatan spiritualitas, serta pengembangan kapasitas manusia secara integral. Oleh karena itu, mutu pendidikan tidak dapat dipahami secara sempit sebagai keberhasilan administratif dan akademik semata,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

melainkan sebagai keberhasilan membangun manusia seutuhnya (*insān kāmil*) yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual, kedalaman spiritual, kematangan emosional, dan tanggung jawab sosial.

Konteks pendidikan Islam, khususnya pendidikan ma'had atau pesantren, mutu pendidikan memiliki dimensi yang lebih kompleks dibanding pendidikan formal umum. Ma'had bukan sekadar lembaga transmisi ilmu pengetahuan, tetapi juga pusat pembentukan akhlak, pembangunan budaya keilmuan Islam, pembinaan spiritualitas, penguatan tradisi intelektual, dan proses kaderisasi kepemimpinan umat. Oleh sebab itu, mutu pendidikan ma'had harus dipahami sebagai integrasi antara mutu akademik, mutu moral, mutu spiritual, mutu sosial, dan mutu kelembagaan.

Azyumardi Azra menjelaskan, pesantren memiliki peran strategis sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya menjaga tradisi keilmuan Islam klasik, tetapi juga berfungsi sebagai pusat transformasi sosial dan pembangunan peradaban Muslim modern.[110]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Keberadaan Ma'had secara historis di Indonesia memiliki akar sosial dan kultural yang sangat kuat. Ma'had tumbuh sebagai institusi pendidikan berbasis masyarakat yang membangun sistem pendidikan integral antara kehidupan intelektual, spiritual, sosial, dan budaya. Dalam sistem pendidikan ma'had, proses pendidikan tidak hanya

110. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 89.

berlangsung di ruang kelas, tetapi juga melalui kehidupan asrama, keteladanan kiai, budaya disiplin, tradisi ibadah, serta interaksi sosial yang berlangsung selama dua puluh empat jam.

Perubahan zaman, globalisasi pendidikan, revolusi industri digital, perkembangan ilmu pengetahuan, serta meningkatnya tuntutan mutu pendidikan nasional menuntut ma'had untuk melakukan transformasi kelembagaan secara berkelanjutan. Ma'had tidak cukup hanya mempertahankan tradisi klasik, tetapi juga harus mampu mengembangkan sistem pendidikan profesional yang memenuhi standar mutu nasional tanpa kehilangan identitas spiritual dan nilai-nilai keislamannya.

Konteks sistem pendidikan nasional Indonesia, mutu pendidikan diukur melalui delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi: 1). Standar Kompetensi Lulusan. 2). Standar Isi. ,3) Standar Proses., 4). Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan., 5). Standar Sarana dan Prasarana. 6). Standar Pengelolaan.,7). Standar Pembiayaan. 8). Standar Penilaian Pendidikan.

Menurut Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, standar nasional pendidikan merupakan kriteria minimal mengenai sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.[111]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

111. Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbudristek RI, 2021), hlm. 3.

Perspektif akademik, delapan standar tersebut sebagai instrumen administratif birokratis, dan sebagai kerangka strategis pembangunan mutu pendidikan secara holistik dan berkelanjutan.

c. Mutu Pendidikan Ma'had dalam Perspektif 8 Standar Nasional Pendidikan

1) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan merupakan kriteria minimal mengenai kemampuan lulusan yang mencakup dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan.[112] Dalam konteks ma'had, kompetensi lulusan tidak cukup hanya diukur melalui kemampuan akademik, tetapi juga melalui: integritas moral, kedalaman spiritualitas, kemampuan kepemimpinan, kecakapan sosial, penguasaan ilmu agama dan ilmu umum, kemampuan dakwah dan pengabdian masyarakat.

Menurut Abuddin Nata, pendidikan Islam harus menghasilkan manusia yang seimbang antara kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial .[113]

Secara filosofis, standar kompetensi lulusan dalam ma'had mencerminkan paradigma pendidikan Islam yang memandang manusia sebagai makhluk multidimensional yang memiliki

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

112. Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbudristek RI, 2021), hlm. 6.
113. Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 62.

tanggung jawab vertikal kepada Tuhan dan tanggung jawab horizontal kepada masyarakat.

2) Standar Isi

Standar isi berkaitan dengan ruang lingkup materi pembelajaran dan tingkat kompetensi yang harus dicapai peserta didik. Standar isi Ma'had, memiliki karakteristik khas karena mengintegrasikan: ilmu-ilmu keislaman klasik (*ulum al-din*), ilmu pengetahuan modern, pendidikan karakter, pendidikan kepemimpinan, pembentukan budaya spiritual.

Menurut Muhaimin, kurikulum pendidikan Islam harus bersifat integratif antara wahyu, akal, ilmu pengetahuan, dan kebutuhan sosial masyarakat modern .[114]

Perspektif kritisnya adalah mutu standar isi ma'had sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga mengintegrasikan tradisi intelektual Islam dengan perkembangan sains dan teknologi modern tanpa kehilangan identitas keislamannya.

3) Standar Proses

Standar proses berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran yang efektif, dialogis, inspiratif, dan humanistik.

Ma'had dalam proses pendidikannya, berlangsung secara integral melalui: pembelajaran formal, kehidupan asrama,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

114. Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 17.

keteladanan kiai, pembiasaan ibadah, budaya disiplin, interaksi sosial santri.

Menurut Al-Ghazali, pendidikan yang efektif bukan hanya proses transfer ilmu, tetapi proses penyucian jiwa (*tazkiyat al-nafs*) dan pembentukan akhlak.[115]

Mutu secara pedagogis adalah proses pendidikan ma'had sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan spiritual dan moral antara guru dan santri.

4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dalam ma'had memiliki posisi sentral karena berfungsi tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga pembimbing spiritual, pembentuk karakter, dan teladan moral.

Menurut Mulyasa, guru profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian .[116] Sementara dalam perspektif Islam, pendidik ideal harus memiliki: ilmu yang mendalam, akhlak mulia, keteladanan moral, keikhlasan, tanggung jawab spiritual.

Menurut Burhanuddin al-Zarnuji dalam *Ta'lim al-Muta'allim*, keberhasilan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas moral dan spiritual guru .[117]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

115. Al-Ghazali, *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*, Juz I (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2005), hlm. 54.
116. E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 75.
117. Burhanuddin al-Zarnuji, *Ta'līm al-Muta'allim Ṭarīq al-Ta'allum* (Beirut: Dār Ibn Kathīr, 1981), hlm. 28.

5) Standar Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan instrumen penting dalam menunjang mutu pendidikan.

Ma'had dalam konteks sarana pendidikan mencakup:masjid, asrama, perpustakaan, ruang belajar, laboratorium, fasilitas teknologi informasi, pusat pengembangan bahasa dan keterampilan dan lain-lain yang relevan dengan tuntutan kebutuhan zaman.

Menurut Nanang Fattah, kualitas sarana pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas proses pembelajaran .[118]

Perspektif pendidikan Islam, fasilitas pendidikan bukan tujuan utama, melainkan sarana mendukung pembangunan ilmu dan akhlak.

6) Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan berkaitan dengan tata kelola pendidikan yang efektif, profesional, partisipatif, dan akuntabel. Dalam ma'had, pengelolaan pendidikan harus mampu memadukan: kepemimpinan spiritual, manajemen modern, budaya organisasi pesantren, visi kelembagaan yang transformasional.

Menurut Edward Sallis, mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi lembaga pendidikan.[119]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

118. Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 98.
119. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2012), hlm. 89..

Perspektif Islam, pengelolaan pendidikan juga harus dilandasi prinsip: amanah, keadilan, musyawarah, tanggung jawab moral.

7) Standar Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen penting dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan.

Ma'had dalam mengatur pembiayaan pendidikan idealnya dikelola secara: profesional, transparan, akuntabel, produktif, berorientasi pelayanan umat.

Menurut Dedi Supriadi, keberhasilan pendidikan sangat dipengaruhi efektivitas pengelolaan pembiayaan pendidikan.[120]

Perspektif Islam, pembiayaan pendidikan juga berkaitan dengan nilai keberkahan, amanah sosial, dan tanggung jawab moral terhadap pengembangan umat.

8) Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan merupakan mekanisme evaluasi terhadap proses dan hasil pendidikan. Dalam ma'had, evaluasi pendidikan tidak hanya menilai aspek kognitif, tetapi juga: akhlak, spiritualitas, kedisiplinan, kepemimpinan, tanggung jawab sosial.

Menurut Suharsimi Arikunto, evaluasi pendidikan harus dilakukan secara sistematis, objektif, dan berkelanjutan .[121]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

120. Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 43.
121. Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, edisi revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 18.

Perspektif Islam, evaluasi pendidikan bertujuan membentuk manusia yang memiliki keseimbangan antara ilmu, amal, dan akhlak.

3. Kajian Teoritik Tentang *International Islamic Boarding School*

a. Pengertian *International Islamic Boarding School*

Secara terminologis, *International Islamic Boarding School* (IIBS) merupakan lembaga pendidikan Islam modern berbasis asrama (*boarding system*) yang mengintegrasikan pendidikan keislaman, akademik global, pembinaan karakter, penguasaan bahasa internasional, serta penguatan wawasan multikultural dalam satu sistem pendidikan terpadu dan berorientasi internasional. Model pendidikan ini memadukan tradisi *tarbiyah islamiyyah* klasik dengan standar pendidikan global modern secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

Perspektif etimologis, istilah *international* mengandung makna keterbukaan terhadap pergaulan global, standar mutu dunia, jejaring lintas negara, serta orientasi pendidikan berkelas internasional. Adapun istilah *Islamic boarding school* merujuk pada sistem pendidikan Islam berasrama yang menekankan pembinaan integral antara aspek intelektual, spiritual, moral, sosial, dan kepemimpinan peserta didik selama dua puluh empat jam.

Menurut Syed Muhammad Naquib al-Attas, pendidikan Islam sejatinya merupakan proses *ta'dib*, yaitu pembentukan manusia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

beradab yang mampu menempatkan segala sesuatu secara proporsional berdasarkan pandangan hidup Islam. Konsep ini menjadi landasan filosofis bagi lahirnya lembaga pendidikan Islam internasional yang tidak hanya mengejar kecerdasan akademik, tetapi juga pembangunan peradaban manusia beriman dan berilmu. Dalam karya *The Concept of Education in Islam*, al-Attas menjelaskan bahwa pendidikan Islam harus menghasilkan manusia yang "good man" bukan sekadar "good citizen". [122]

Ismail Raji al-Faruqi menegaskan pentingnya integrasi ilmu pengetahuan modern dengan nilai-nilai tauhid melalui konsep *Islamization of Knowledge*. Menurutnya, pendidikan Islam internasional harus mampu menghilangkan dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum sehingga lahir generasi Muslim global yang unggul dalam sains sekaligus kokoh spiritualitasnya. [123]

Konteks Indonesia, Azyumardi Azra menjelaskan bahwa modernisasi pesantren dan sekolah Islam internasional merupakan bentuk transformasi pendidikan Islam menuju institusi yang adaptif terhadap globalisasi tanpa kehilangan identitas keislamannya. Menurut Azra, lembaga pendidikan Islam modern harus mampu menjadi pusat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

122. Syed Muhammad Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education* (Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization/ISTAC, 1991), hlm. 15.
123. Ismail Raji al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Workplan* (Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1982), hlm. 12–18.

pengembangan intelektual, moralitas, dan kepemimpinan umat secara global.[124]

International Islamic Boarding School dapat dipahami sebagai institusi pendidikan Islam modern berbasis asrama yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, keilmuan global, teknologi, kepemimpinan, multilingualisme, dan pembentukan karakter peradaban dalam kerangka pendidikan internasional yang unggul dan kompetitif.

b. Maksud dan Tujuan *International Islamic Boarding School*

Keberadaan *International Islamic Boarding School* pada hakikatnya dimaksudkan untuk melahirkan generasi Muslim global (*global muslim generation*) yang memiliki kemampuan intelektual tinggi, kedalaman spiritual, kematangan emosional, kecakapan sosial, dan kapasitas kepemimpinan internasional.

Menurut Abdurrahman Wahid, pendidikan Islam modern harus mampu menjadi instrumen transformasi sosial yang melahirkan manusia toleran, demokratis, terbuka, tetapi tetap memiliki akar spiritual yang kuat.[125]

Secara substantif, tujuan *International Islamic Boarding School* meliputi:

a) Membentuk insan beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

124. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 87.
125. Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan* (Jakarta: The Wahid Institute, 2007), hlm. 56.

b) Menghasilkan lulusan berstandar internasional.
c) Mengembangkan kemampuan bahasa asing, terutama bahasa Arab dan Inggris.
d) Menyiapkan kader pemimpin umat dan bangsa.
e) Membangun integrasi ilmu agama, sains, teknologi, dan humaniora.
f) Menanamkan wawasan global dan multikultural.
g) Menghasilkan generasi yang mampu bersaing dalam era globalisasi dan revolusi industri.

Konsep ini sejalan dengan pemikiran Hasan Langgulung yang menekankan bahwa pendidikan Islam modern harus berorientasi pada pembentukan manusia seutuhnya (*insan kamil*) melalui integrasi dimensi ruhaniyah, intelektual, jasmaniyah, dan sosial. [126]

c. Ciri-Ciri *International Islamic Boarding School*

Karakteristik utama *International Islamic Boarding School* meliputi:

1) Sistem Pendidikan Berasrama (*Boarding System*)

Peserta didik tinggal dalam lingkungan pendidikan selama dua puluh empat jam sehingga pembinaan karakter berlangsung secara integral dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

126. Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam* (Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru, 2003), hlm. 102.

2) Integrasi Kurikulum

Mengintegrasikan: kurikulum nasional, kurikulum keislaman, kurikulum internasional, pendidikan karakter, dan penguatan kepemimpinan.

3) Penggunaan Bahasa Internasional

Bahasa Inggris dan Arab digunakan sebagai bahasa komunikasi akademik maupun keseharian.

4) Pendidikan Karakter dan Kepemimpinan

Penanaman disiplin, tanggung jawab, integritas, dan jiwa kepemimpinan menjadi bagian utama sistem pendidikan.

5) Orientasi Global

Lembaga memiliki jaringan internasional, program pertukaran pelajar, kolaborasi akademik, dan wawasan multikultural.

6) Integrasi Teknologi dan Digitalisasi

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi bagian integral proses pembelajaran modern.

Menurut Fazlur Rahman, pendidikan Islam modern harus mampu menjawab tantangan zaman dengan tetap menjaga moralitas wahyu sebagai pusat peradaban .[127]

d. Ruang Lingkup *International Islamic Boarding School*

Ruang lingkup kajian dan implementasi *International Islamic Boarding School* mencakup:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

127. Fazlur Rahman, *Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition* (Chicago: The University of Chicago Press, 1982), hlm. 47.

1) Kurikulum Internasional Islam

   Meliputi integrasi: studi Islam, sains, matematika, teknologi, humaniora, dan kepemimpinan global.

2) Manajemen Pendidikan Modern

   Mencakup: kepemimpinan transformasional, manajemen mutu, tata kelola institusi, pengembangan SDM, dan budaya organisasi.

3) Pembinaan Kepesantrenan

   Meliputi:ibadah, tahfidz, pembentukan akhlak, mentoring, dan budaya hidup Islami.

4) Pengembangan Kompetensi Global

   Seperti: public speaking, riset ilmiah, entrepreneurship, diplomasi, dan literasi digital.

5) Penguatan Jejaring Internasional

   Kerja sama dengan universitas, lembaga pendidikan, dan organisasi Islam internasional.

e. Syarat-Syarat *International Islamic Boarding School*

Kualitas internasional bisa dicapai lembaga pendidikan Islam berasrama harus memenuhi sejumlah persyaratan fundamental, antara lain:

1) Visi Global Berbasis Nilai Islam

   Lembaga harus memiliki arah pengembangan internasional yang tetap berpijak pada prinsip-prinsip syariah dan akhlak Islam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) SDM Profesional dan Multibahasa

Guru dan tenaga kependidikan harus memiliki: kompetensi akademik, kompetensi pedagogik, kemampuan bahasa asing, dan wawasan internasional.

3) Kurikulum Terintegrasi

Kurikulum harus memadukan: ilmu agama, ilmu umum, teknologi, karakter, dan kepemimpinan.

4) Sistem Asrama Berkualitas

Asrama harus mendukung pembinaan karakter, kedisiplinan, keamanan, dan budaya akademik.

5) Standar Sarana dan Teknologi

Meliputi: laboratorium, perpustakaan digital, smart classroom, fasilitas bahasa, dan pusat riset.

6) Jaringan Internasional

Adanya kerja sama dengan institusi pendidikan luar negeri menjadi indikator penting kualitas internasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

f. Standardisasi *International Islamic Boarding School*

Standardisasi merupakan aspek penting dalam menjamin mutu lembaga pendidikan Islam internasional. Beberapa standar yang lazim digunakan antara lain:

1) Standar Nasional Pendidikan

Mengacu pada regulasi pendidikan nasional masing-masing negara.

2) Standar Internasional

Meliputi: Cambridge Curriculum, IB (*International Baccalaureate*), Pearson Edexcel, atau standar pendidikan global lainnya.

3) Standar Pendidikan Islam

Meliputi: aqidah, ibadah, akhlak, tahfidz, dan pembinaan spiritual.

4) Standar Mutu Lembaga

Menggunakan pendekatan: Total Quality Management (TQM),ISO Pendidikan, continuous improvement, dan quality assurance.

Menurut Edward Sallis, kualitas pendidikan hanya dapat dicapai melalui budaya mutu yang berkelanjutan dan kepemimpinan institusional yang kuat.[128]

g. Praktik *International Islamic Boarding School*

Implementasi *International Islamic Boarding School* dapat ditemukan di berbagai negara dengan karakteristik berbeda-beda.

1) Indonesia

Model pesantren modern seperti: Pondok Modern Darussalam Gontor, Insan Cendekia, dan berbagai Islamic boarding school modern, mengintegrasikan pendidikan Islam, sains, bahasa, dan kepemimpinan global.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

128. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2010), hlm. 29.

2) Malaysia

Lembaga pendidikan Islam internasional berkembang dengan integrasi kurikulum modern dan teknologi pendidikan.

3) Turki

Sekolah berbasis nilai Islam modern berkembang dengan orientasi global dan penguatan sains.

4) Timur Tengah

Institusi pendidikan Islam di Qatar, Uni Emirat Arab, dan Arab Saudi mulai mengembangkan sistem pendidikan Islam internasional berbasis teknologi dan riset global.

h. Organisasi dan Asosiasi Terkait *International Islamic Boarding School* sebagai berikut,

1. Tingkat ASEAN : 1) Southeast Asian Ministers of Education Organization , 2) ASEAN Education Network .
2. Tingkat Asia: 1) Association of Islamic Universities , 2) Asian Muslim Action Network.
3. Tingkat Timur Tengah dan Dunia Islam : 1) Islamic World Educational, Scientific and Cultural Organization , 2) Organization of Islamic Cooperation , 3) World Assembly of Muslim Youth . 4) International Islamic University Malaysia sebagai pusat pengembangan pendidikan Islam internasional.

i. Ma'had Al Izzah IIBS Kota Batu dalam jejaring akademik Global

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berdasarkan informasi yang tersedia secara publik, Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School tampak memiliki keterhubungan dengan beberapa jaringan, program, dan mitra pendidikan internasional, baik dalam bidang kurikulum, perguruan tinggi, maupun jejaring akademik global.

1. Cambridge International Education

Hubungan internasional yang paling jelas adalah penggunaan program dan standar Cambridge International Education. Dalam profil lulusan Ma'had Al Izzah disebutkan bahwa santri mengikuti dan lulus program Cambridge International Examination (CIE), sementara pada laman resmi sekolah juga tercantum kemitraan dengan University of Cambridge.

2. Program Muadalah Madinah

Ma'had Al Izzah juga menyebut integrasi kurikulum *Muadalah Madinah*, yang menunjukkan keterkaitan akademik dengan sistem pendidikan Islam Timur Tengah, khususnya model pendidikan yang merujuk pada Islamic University of Madinah. Selain itu, laman resmi Al Izzah menampilkan kemitraan dengan Universitas Islam Madinah.

3. Jejaring Perguruan Tinggi Internasional

Pada bagian partnership resmi, Ma'had Al Izzah menampilkan hubungan akademik dengan beberapa universitas luar negeri, antara lain:University of Cambridge , Uludag University , Islamic University of Madinah . Kehadiran nama-nama institusi tersebut menunjukkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

adanya jejaring akademik, pengembangan kurikulum, studi lanjut alumni, atau kerja sama pendidikan yang mendukung orientasi internasional lembaga.

4. Orientasi pada Standar Pendidikan Global

Profil lulusan Ma'had Al Izzah menyebut target kemampuan santri yang mengacu pada standar internasional seperti: Kemampuan bahasa Inggris dan Arab aktif. , Kelulusan program TOEFL dan TOAFL. , Standar kompetensi yang merujuk pada Programme for International Student Assessment. , Cambridge International Examination (CIE). Hal ini menunjukkan bahwa Al Izzah tidak hanya terhubung secara kelembagaan, tetapi juga mengadopsi kerangka mutu pendidikan yang digunakan dalam ekosistem pendidikan global.

5. Forum dan Kompetisi Internasional

Agenda 20 tahun Ma'had Al Izzah tahun 2026, lembaga ini menyelenggarakan kegiatan bertajuk *International Islamic Youth Competition*, yang menunjukkan upaya membangun jaringan pelajar dan institusi pendidikan Islam lintas negara.

Secara kelembagaan, Ma'had Al Izzah Kota Batu dapat dikatakan memiliki keterhubungan dengan:

1. Cambridge International Education.
2. Islamic University of Madinah melalui jalur kurikulum Muadalah dan jejaring pendidikan Islam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

3. University of Cambridge sebagai mitra yang tercantum dalam laman resmi.
4. Uludag University yang juga muncul dalam daftar partnership dan tujuan studi alumni.
5. Ekosistem evaluasi pendidikan global seperti Programme for International Student Assessment.
6. Jaringan pendidikan Islam internasional melalui program kompetisi dan pengembangan santri berbasis global.

Namun demikian, dari sumber publik yang tersedia belum ditemukan informasi resmi bahwa Ma'had Al Izzah menjadi anggota formal organisasi internasional tertentu seperti CIS (Council of International Schools), IB World Schools, COBIS, atau ACSI. Yang tampak jelas adalah hubungan kemitraan akademik, penggunaan kurikulum internasional Cambridge, serta jejaring dengan perguruan tinggi luar negeri. Dokumen resminya yang ada adalah dokumen resmi yang dapat dijadikan bukti akademik atau lampiran penelitian, maka dari sumber publik yang tersedia terdapat beberapa dokumen dan bukti kelembagaan berikut:

1. Dokumen Partnership Resmi di Website Al Izzah

Pada laman resmi Al Izzah Batu terdapat bagian *"Partnership"* yang menampilkan logo dan nama institusi mitra, antara lain: University of Cambridge , Uludag University , Islamic University of Madinah , Universitas Brawijaya ,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Universitas Indonesia , Universitas Gadjah Mada. Ini merupakan bukti publik resmi yang menunjukkan jejaring kemitraan lembaga.

2. Dokumen Profil Lulusan yang Memuat Kurikulum Cambridge

Dalam profil lulusan resmi Al Izzah disebutkan bahwa peserta didik mengikuti program: Cambridge International Examination (CIE) , TOEFL , TOAFL , Muadalah Madinah . Dokumen ini dapat digunakan sebagai bukti implementasi standar internasional dalam sistem pendidikan Al Izzah.

3. Dokumen Perizinan Kemendikdasmen

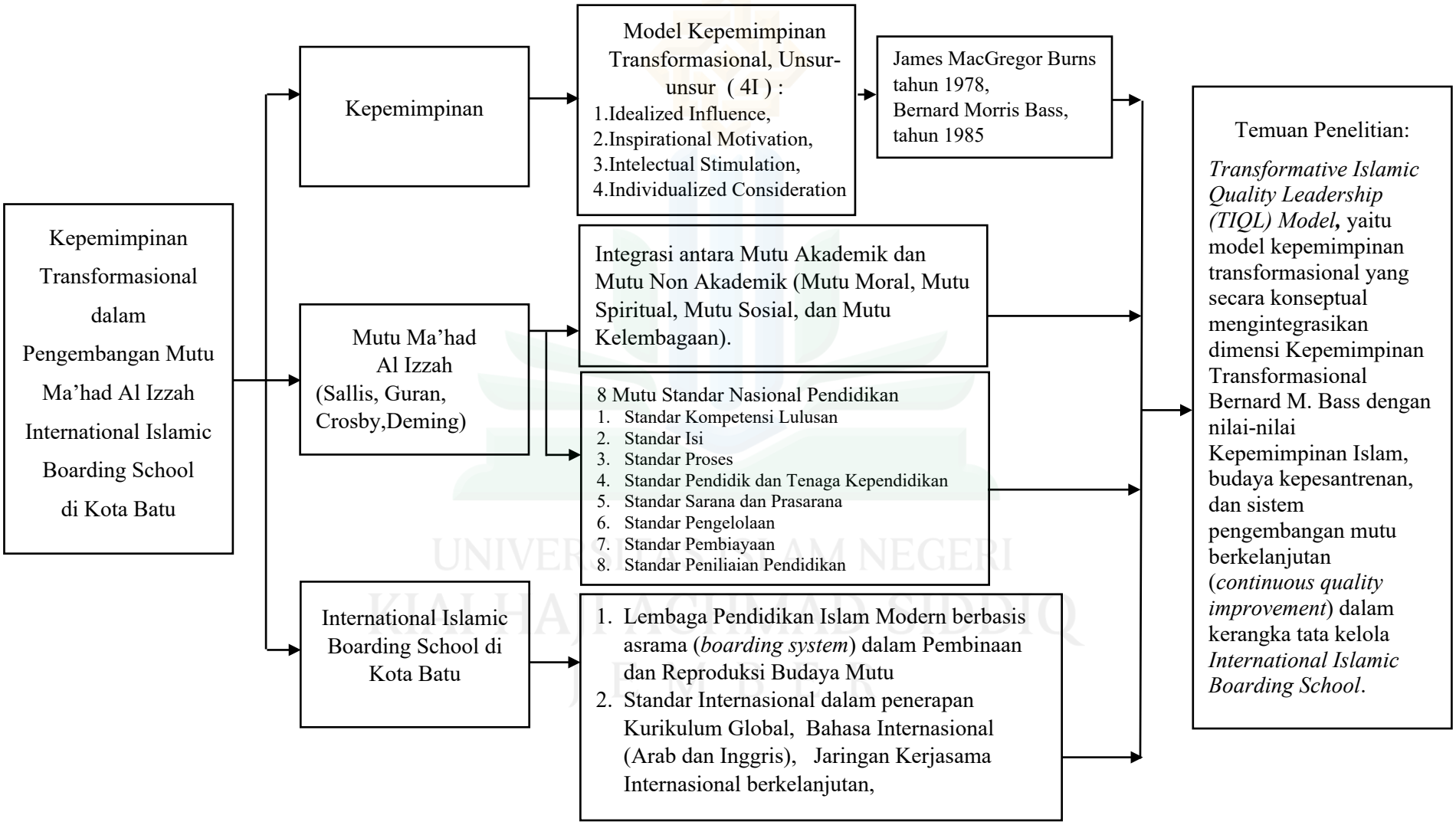
Data resmi pemerintah menunjukkan legalitas lembaga di bawah Yayasan LPMI Al-Izzah. Untuk SMP sebagai berikut : Nomor SK Pendirian: 421.3/1161/422.201/2006 , Akreditasi: A , Naungan: Yayasan LPMI Al-Izzah . Untuk SMA: Nomor SK Pendirian: 420/914/422.101/2011 , Akreditasi: A , Naungan: Yayasan LPMI Al-Izzah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

C. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual

Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu para peneliti berusaha menggambarkan kegiatan penelitian yang dilakukan pada objek tertentu secara jelas dan sistematis.[129] Jenis penelitian deskriptif ini juga disebut penelitian pra eksperimen. Karena dalam penelitian ini mereka melakukan eksplorasi, menggambarkan, dengan tujuan untuk dapat menerangkan dan memprediksi terhadap suatu gejala yang berlaku atas dasar data yang diperoleh di lapangan.[130] Artinya, penelitian akan menggambarkan secara rinci, jelas dan lengkap terhadap objek penelitian terkait interaksi sesama variabel atau dengan lingkungan sekitarnya. Penelitian ini tidak mengadakan manipulasi atau perubahan pada variabel-variabel bebas, tetapi menggambarkan suatu kondisi apa adanya.[131]

Peneliti juga mengamati secara berkala terhadap fenomena yang tampak, situasi serta kondisi dari objek penelitian yang informasinya dapat diambil dari berbagai responden dan dokumen-dokumen pendukung lainnya.

Penelitian ini menggunakan studi kasus (*case studies*), penggunaan pendekatan ini karena sebuah *inquiry* secara empiris yang menginvestigasi

---

[129] Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya.*(Jakarta:Buni Aksara, 2003), hlm. 14

[130] *Ibid*

[131] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 58

fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata (*real life context*); ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas; dan sumber-sumber fakta ganda yang digunakan.

Pendekatan penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti merupakan suatu nilai di balik yang tidak nampak.[132]

Sebagaimana ditegaskan oleh Bogdan dan Biklen, sebagai berikut:

> *When research study two or more subjects, setting or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies. Multi-case studies take a variety of forms. Some start as a single case only to have the original work serve as the first in series of studies or as the pilot for a multi-case study. Other studies are primarily single-case studies but include less intense, less extensive observations at other sites for the purpose of addressing the question of generalizability. Other researchers do comparative case studies. Two or more case studies are done and then compared and contrasted.* [133]

Karakteristik utama studi kasus adalah apabila peneliti meneliti dua atau lebih subyek, latar atau tempat penyimpanan data. Kasus yang diteliti dalam penelitian ini adalah stategi perubahan yang digunakan dalam meningkatkan mutu sekolah. [134]

Penjelasan lain mengatakan bahwa studi kasus adalah yaitu studi yang meliputi sasaran penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar, serta dokumen, dan sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

---

[132] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D,* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 15.

[133] Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Alyn and Bacon, Inc., 1998), hlm. 62

[134] Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu social dan keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), hlm. 62

totalitas, sesuai dengan latar, ata u konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif interaktif yang berupa studi kasus (*case study*), yaitu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.[135] Secara umum, studi kasus menurut Yin (1996) merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "*how*" atau "*why*", bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.[136]

B. Lokasi Penelitian

Peneliti menjadikan objek penelitiannya pada Ma'had al-Izzah Intenational Islamic boarding School di Kota Batu. Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian tersebut dikarenakan keberadaannya menunjukkan karakter unik : mengintegrasikan nilai spiritual, kurikulum global, manajemen mutu professional dan proses Pendidikan berasrama.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelopor penelitiannya.[137] Alasan lainnya adalah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[135] M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi.*(Jogjakarta: Arruz Media, 2012), hlm. 62

[136] Robert K. Yin, *Studi Kasus; Desain dan Metode.* Diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), hlm. 1

sebagaimana yang dikemukakan Ghony dan Almanshur bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti terlibat dalam situasi fenomena yang diteliti sehingga peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatiannya pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti.[138] Sugiono menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif ini posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*key instrument*).[139]

Terkait kehadiran peneliti, hal yang paling penting untuk dihindari adalah memberi kesan berupa sikap, tindakan atau perkataan yang dapat merugikan responden (obyek penelitian). Sebab, jika hal itu terjadi, maka sudah dipastikan penelitian ini tidak akan menghasilkan informasi secara maksimal, karena terdapat satu pihak yang dirugikan.

D. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah Pimpinan Ma'had Al Izzah, Ketua Yayasan Al Izzah, Jajaran Direktur (Direktur Pendidikan, Direktur Kampus dan Keuangan, direktur Hubungan Masyarakat)

E. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk, yaitu data primer (pokok) dan sekunder (pendukung). Yang termasuk data primer adalah data yang diambil langsung dari hasil wawancara, pengamatan, serta dokumen-dokumen mengenai informan yang telah ditentukan. Adapun data sekunder, yakni data-data yang diambil dari sumber lain selain informan baik berupa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

---

[137] Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), Hlm. 162

[138] M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, Metodologi, Hlm. 14

[139] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.* (Bandung: Alfabeta, 2008), Hlm. 233

dokumen, tulisan, foto, rekaman, ucapan ataupun tindakan/ sikap yang ada keterkaitan dengan sumber informan.

Selanjutnya sumber-sumber data yang diperlukan berupa informan yang ditunjuk dan dianggap layak untuk memberikan informasi mendalam terhadap fokus penelitian yang diangkat.

Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan sumber data , yaitu :

1. Ustadz Muhammad Anshory Al kamani, M.Pd sebagai pimpinan (Ketua Yayasan Al-Izzah IIBS Kota Batu)
2. Ustadz Muhammad Maftuhin, M.Pd.I, sebagai Direktur Pendidikan
3. Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M sebagai Direktur Kampus dan Keuangan
4. Ustadz Azis Effendy, S.Si, M.Pd sebagai Direktur Hubungan Masyarakat

Pertama, sehubungan dengan strategi perencanaan kerja yang dikembangakan di sekolah ini, maka peneliti mengamati kegiatan dan kebijakan yang dilakukan pihak direksi terkait dengan proses penjaminan mutu. Untuk itu, dalam tahap ini peneliti menfokuskan pada pengamatan berkelanjutan (*observation continuous*)

Kedua, Peneliti menjadikan informan utamanya adalah Ketua Yayasan.Al Izzah . Jenis data yang diperoleh berupa kata-kata verbal dari hasil wawancara dan tulisan dalam bentuk dokumen penyusunan rencana strategis sokolah. Data verbal yang diperoleh melalui wawancara tersebut meliputi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kegiatan (*forecasting*) direktur, penyusunan program (*programming*) dan evaluasi, sedangkan data jenis dokumennya berupa arsip Renstra yayasan.

Ketiga, informan sebagai sumber data yang ditunjuk peneliti berkaitan dengan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan adalah Direktur Pendidikan, Direktur Kampus dan Keuangan, dan Direktur Hubungan masyarakat. Jenis data yang didapatkan berupa kata-kata dari hasil wawancara (rekaman atau catatan) terutama terkait kegiatan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja dan pelaksanaan kompensasinya. Sebab, kegiatan-kegiatan tersebut bukan termasuk rutinitas atau terjadwal. Sedangkan data dalam bentuk domukennya berupa uraian pekerjaan tiap bagian, blangko lamaran, proposal kegiatan pelatihan, foto-foto kegiatan, dan lainnya. Untuk teknik observasi yang dilakukan, peneliti menggunakan catatan lapangan yang diambil dari tindakan dan perilaku para pengurus pondok sebagai data penguat dari data-data lainnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini berbentuk studi kasus, maka data-data yang dibutuhkan harus berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lainnya. Selain daripada itu, dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan terhadap kasus atau permasalahan yang terjadi. Oleh sebab itu, data yang dikumpulkan berupa wawancara mendalam (*depth interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (verbal). Sedangkan yang kedua adalah teknik pengamatan (*observation*) yang dilakukan untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi. Adapun yang terakhir atau ketiga

adalah teknik *dokumentasi* adalah teknik pengumpulan data dokumen-dokumen yang berupa tulisan, gambar, rekaman/ video atau foto.

Peneliti harus benar-benar peka dan tanggap dengan berbagai peristiwa/kejadian, perilaku, keadaan, dan kondisi yang ada di objek penelitian. Yin menegaskan bahwa seorang peneliti dituntut paling tidak memiliki beberapa keterampilan, yaitu : Seseorang (peneliti) harus mampu mengajukan pertanyaan yang baik-dan menginterpretasikan jawaban-jawabannya., Seseorang (peneliti) harus menjadi "pendengar" yang baik dan tak terperangkap oleh ideologi atau prakonsepsinya sendiri, Seseorang harus memiliki daya tangkap yang kuat terhadap isu-isu yang akan diteliti, apakah hal ini berupa orientasi teoritis atau kebijakan, ataupun bahkan berbentuk eksploratoris. Daya tangkap seperti itu mengurangi peristiwa-peristiwa yang relevan dan informasi yang harus dipilih ke arah proporsi yang dikelola.

Seseorang harus tidak bias oleh anggapan-anggapan yang sudah ada sebelumnya; termasuk anggapan-anggapan yang diturunkan dari teori. Karena itu, seseorang harus peka dan responsif terhadap bukti-bukti yang kontradiktif.[140]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Wawancara mendalam

Penelitian kualitatif, wawancara atau *interview* berupaya untuk mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada responden.[141] Basrowi dan Suwandi menambahkan bahwa wawancara adalah semacam dialog atau tanya jawab antara pewawancara dengan responden dengan

[140] Robert K. Yin, Studi Kasus, hlm. 70
[141] Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (ed), *Metode Penelitian Survey.* (Jakarta: LP3ES, 1994), Hlm. 192

tujuan memperoleh jawaban-jawaban yang dikehendaki.[142] Metode ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal seorang peneliti, termasuk ras, kelas sosial, kesukuan, dan gender.[143] Seorang peneliti harus pandai dan dinamis dalam menggali informasi melalui tehnik wawancara ini.

Penelitian ini, proses wawancara dilakukan secara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan berdasarkan item-item pertanyaan yang telah tersusun dan terencana. Di samping itu juga, adakalanya peneliti melakukan wawancara non-struktur, yang mana wawancara dilakukan guna mempertajam jawaban dan informasi yang diterima dan itu tidak dicantumkan dalam pedoman wawancara sebagaimana wawancara tersrtuktur tadi.

Peneliti mengurangi kesan terlalu formal dan menegangkan, adakalanya melakukan mewawancara dengan teknik yang lebih akrab dan *rileks.* Dalam keadaan seperti ini, menurut Sukmadinata, sebaiknya pencatatan tidak dilakukan saat berwawancara, tetapi beberapa saat setelah wawancara itu berakhir.[144] Untuk itu, dalam proses tersebut kepekaan dan kekuatan indera peneliti sangat diutamakan.

2.Observasi

Observasi adalah mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena (perilaku, kejadian-kejadian, keadaan, benda, dan symbol-simbol tertentu) selama

[142] Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif.* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), Hlm. 141
[143] Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research.*[USA: Sage Publication, Inc, 2000]. Terjemahan Indonesia oleh Dariyatno, dkk. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), Hlm. 495
[144] Nana Syaodih Sukmadinata, Metode, hlm. 218

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

beberapa waktu tanpa memengaruhi fenomena yang diobservasi, dengan mencatat, merekam, memotret fenomena tersebut guna penemuan data analisis.[145]

Pengamat diharuskan memiliki kepekaan terhadap fenomena di sekitarnya. Oleh karena itu, pengamat senantiasa berusaha mempertahankan hal tersebut guna fokus pada fenomena apa yang diamati. Sebab fenomena merupakan ide sentral, peristiwa, kejadian, mengenai serangkaian aksi dan interaksi yang mengacu kepada pengaturan, pemeliharaan, atau serangkaian tempat-tempat yang terkait.[146]

3.Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memeproleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.[147] Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.[148]

Dokumentasi menjadi data penunjang yang sangat urgen untuk memperkuat data-data dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data tulis, gambar, foto, dan rekaman yang ada terkait fokus penelitian, seperti profil

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

---

[145] Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penalitian Sosial-Agama.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), Hlm. 167

[146] Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques.* Terjemahan Indonesia oleh Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif; Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded.*(Surabaya: Bina Ilmu, 1997), Hlm. 109

[147] Basrowi & Suwandi, Memahami, Hlm. 158

[148] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Alfabeta, 2009), Hlm. 83

lembaga, susunan kepengurusan pondok, jadwal rapat bulanan, data sumber daya manusia yang ada, data santri, foto kegiatan, blangko lamaran kerja, slip gaji dan sebagainya, sehingga tidak ada kesan manipulasi data terkait penelitian yang dilakukan.

G. Analisis Data

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokkan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.[149] Analisis data untuk penelitian kualitatif dimulai sudah sejak di lapangan.[150]

Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles & Huberman; bahwa aktivitas dalam analisa data, yaitu *Kondensasi data, data display,* dan *conclusion drawing/verification.*[151]

1. Kondensasi data (*data Condantation*)

Kondensasi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.[152] Dalam proses reduksi data pada penelitian ini adalah memilih dan memilah data-data yang dianggap pokok,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[149] Imam Suprayogo dan Tobroni, Metodologi, Hlm. 191
[150] M. Djunaidi Ghony dan Almanshur, Metodologi, Hlm. 274
[151] Sugiono, Memahami, Hlm. 91
[152] Ibid, Hlm. 92

penunjang, dan tidak penting. Untuk data-data yang tidak penting maka harus dibuang dan disisihkan dari data yang dianggap bermutu.

Peneliti pada tahapan ini akan melakukan pemilahan data-data yang telah terkumpul untuk dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian yang ada. Peneliti akan meneliti strategi implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu, peneliti akan menverifikasi dari data observasi dan data wawancara; yang kemudian akan dikelompokkan lagi, mana yang termasuk item hubungan sosial, nilai spiritual, nilai moral dan seterusnya.

2.Penyajian data (*data display*)

Tahapan berikutnya adalah penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.[153] Yang paling penting dalam langkah penyajian data ini adalah dengan teks naratif, yaitu teks yang ditulis singkat, padat, dan jelas tidak bertele-tele.

Pengumpulan dan pengelompokkan data-data yang ada, maka tahapan berikutnya adalah menyajikan data tersebut dalam bentuk teks, skema, *flowchart,* tabel, grafik, atau sejenisnya. Kegunaannya adalah untuk mengetahui apakah data-data yang ada sudah relevan dengan fokus permasalahan yang diangkat, sehingga terhindar dari kesimpangsiuran antara fokus dan data yang ada. Misalnya, data tentang nilai-nilai budaya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

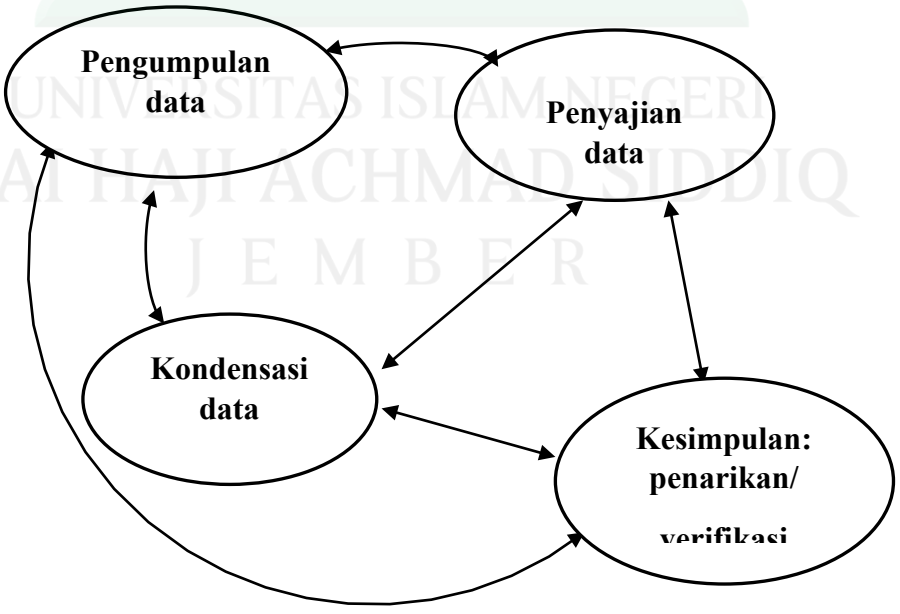
[153] Imam Suprayogo dan Tobroni, Metodologi, Hlm. 194

yang dikembangkan oleh pesantren ini. Beradasarkan hasil pengamatan peneliti tentang perilaku satu sumber dengan sumber lainnya ada kemiripan dan korelasi yang signifikan. Maka, peneliti akan mengambil kata kunci (*key word*) sebagai inti kata untuk dijabarkan dalam bentuk teks atau lainnya.

3. Kesimpulan/Verifikasi data **(*conclusion/verification*)**

Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data, tentu data yang diharapkan adalah data yang valid dan berkualitas, sehingga hasil penelitian yang dilakukan itu berkualitas tinggi dan baik. Kesimpulan dari verifikasi data yang ada, maka akan menjawab rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, atau mungkin juga tidak. Hal ini dikarenakan, bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis tidak statis.

Berikut gambar ketiga langkah analisis data di atas menurut Miles dan Huberman;



Gambar 3.1
Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman (Sumber: Miles & uberman, 2014: 90)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

H. Keabsahan Data

Proses pengecekan keabsahan data ini sangat diperlukan karena mengingat adanya unsur kurang teliti dan cermat dalam pengumpulan data yang dilakukan, sehingga menjadikan perasaan was-was atau keragu-raguan akan hasil yang telah diperoleh. Data dalam penelitian ilmiah harus dapat dipercaya dan dipertanggung-jawabkan. Untuk menjawab hal tersebut, maka diperlukan tahapan pengecekan keabsahan data.

Peneliti dalam penelitiannya melakukan beberapa kriteria yang digunakan dalam mengecek keabsahan data penelitian, yaitu;

1. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan Penelitian menuntut peneliti agar terjun ke lokasi penelitian dalam waktu yang cukup panjang dan lama guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.[154] Terdapat banyak manfaat dari proses ini, seperti menguji kembali ketidakbenaran informasi yang didapatkan, menghilangkan keragu-raguan peneliti, lebih banyak memahami kebudayaan dan kebiasaan dari obyek penelitian, dan seterusnya.

Tahapan ini, peneliti akan mengikutsertakan diri dalam kegiatan yang ada bahkan ikut tinggal di lokasi penelitian. Dengan harapan, peneliti akan lebih memahami dan mendalami corak kebudayaan yang ada di obyek penelitian tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[154] M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, Metodologi, Hlm. 320

2. Ketekunan Pengamatan

Moleong mengemukakan bahwa ketekunan pengamatan berarti mencari konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitannya dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha yang membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.

Ketekunan pengamatan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, akan memberikan kepastian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan sistematis.[155]

3. Triangulasi

Triangulasi adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[156] Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana kebenaran data yang diperoleh sebagai pedoman dalam analisis data yang telah dilakukan.

Adapun untuk penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik triangulasi sebagai berikut;

a. Triangulasi sumber data, yaitu peneliti akan melakukan pengecekan data dari seorang sumber dengan sumber lainnya yang berbeda. Misalnya, data tentang system penjaminan mutu di Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Kemudian peneliti tanya kembali dengan pihak lainnya, seperti para tim direksi, bagian

[155] Moleong, Ibid., 329.
[156] Lexy J. Moleong, Metodologi, Hlm. 330

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

hubungan masyarakat, bagian sumber daya manusia, kepala sekolah,guru, staff, karyawan secara langsung untuk mengetahui apakah ada kecocokan informasi atau tidak.

b. Triangulasi metode. Yaitu pengecekan keabsahan dari data yang diperoleh melalui metode pengambilan data yang berbeda untuk mengkaji ulang antar metode yang ada. Misalnya, data tentang persentase jumlah santri baru dari tiap tahunnya yang berupa dokumen/arsip, kemudian peneliti lakukan kajian ulang dengan metode wawancara dengan menanyakannya kembali kepada mudir/wakil atau pengurus yang ada di obyek penelitian

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

a. Tahap Pra-lapangan

Tahap pra-lapangan, yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan dalam tahap pra-lapangan meliputi:

1) Menyusun Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini berisi: latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian, rumusan masalah penelitian, pemilihan lokasi penelitian, penentuan jadwal penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan prosedur analisis data, dan rancangan pengecekan keabsahan data.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) Studi Eksplorasi

Studi eksplorasi merupakan kunjungan ke lokasi penelitian sebelum penelitian dilaksanakan, dengan tujuan berusaha mengenal segala unsur lingkungan sosial, fisik, dan keadaan alam lokasi penelitian.

3) Perizinan

Sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan di luar kampus dan merupakan lembaga pemerintah, maka pelaksanaan penelitian ini memerlukan izin dengan prosedur sebagai berikut, yaitu permintaan surat pengantar dari Program Pascasarjana UIN KHAS Jember sebagai permohonan izin penelitian yang diajukan kepada Pimpinan Yayasan pendidikan Islam Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

4) Penyusunan Instrumen Penelitian

Kegiatan dalam penyusunan instrumen penelitian meliputi penyusunan daftar pertanyaan untuk wawancara, membuat lembar observasi, dan pencatatan dokumen yang diperlukan.

b. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan dilakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen secara mendalam bagi peneliti untuk mendapatkan hasil yang optimal bagi peneliian disertasi ini.

2) Pengolahan Data

Pengolahan data dari hasil pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk mempermudah dalam proses analisis data yang akan digunakan untuk penulisan disertasi ini.

3) Analisis Data

Semua data terkumpul dan tersusun, kemudian dianalisis dengan teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan gambaran terhadap apa yang telah diperoleh selama pengumpulan data. Hasil analisis data diuraikan dalam paparan data dan temuan penelitian.

4) Menarik Kesimpulan

Kesimpulan diambil sesuai dengan data yang telah dianalisis.

c. Tahap Pelaporan

Tahap pelaporan adalah penyusunan hasil penelitian dalam bentuk disertasi sesuai dengan pedoman yang berlaku pada Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) KHAS Jember.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PAPARAN DAN DATA

Pada bab ini dipaparkan rekam jejak kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had al-Izzah International Islamic Borading School Kota Batu. Paparan data tersebut diperoleh penulis dari penggalian informasi berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi serta pengamatan lapangan langsung untuk memperoleh gambaran implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu serta sistem evaluasi yang terjadi di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

Akhir paparan data ini penulis akan membuat kondensasi temuan berdasarkan fokus kajian yang berbasis pada data-data yang didapatkan.

A. Gambaran Umum Profil Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Bagian ini menyajikan gambaran menyeluruh tentang Ma'had Al-Izzah. Sejarah awal, bahwa Lembaga Pendidikan Muslimah Indonesia (LPMI) Al-Izzah didirikan oleh Dr. K.H. Ali Imron, M.Ag pada tanggal 17 Juli 2006 dan diresmikan oleh Menteri Pemuda dan Olahraga Bapak Adiyaksa Daut dan Bapak Imam Kabul selaku Walikota Batu. Berkedudukan di Jalan Indragiri Gang Pangkur No 87, Sumberejo, Kota Batu, LPMI Al Izzah dibangun berlandaskan keinginan yang kuat memberi jawaban alternatif tehadap kecemasan para orang tua mengenai masa depan

anak-anaknya, khususnya anak-anak putri. Dan di tahun 2011 memulai program pedidikan menengah atas (SMA).

Pengikraran diri menjadi sekolah berstandard Internasional dan ter-akreditasi A, sekolah ini telah beranjak menjadi salah satu sekolah unggulan di Kota Batu, LPMI Al Izzah Batu menggambarkan kemajuan yang signifikan terhadap komitmen membangun nilai-nilai keislaman dan moralitas secara umum.

1. **Ma'had Al Izzah Putra : sebagai Al Izzah Leadership School dan Born To Be A Leader.**

Berikut penjelasan yang dapat di uraikan, ***Visi*** : menjadi sekolah pemimpin yang Amanah, ***Misi*****:** menyelenggarakan Pendidikan yang mengintegrasikan iman,ilmu dan amal untuk menyiapkan generasi pemimpin yang taqwa, cerdas, mandiri dan bertanggung jawab. *Tujuan:* Bersama dengan orang tua dan masyarakat menyiapkan generasi pemimpin yang taqwa, cerdas, mandiri dan siap melanjutkan kepemimpinan umat dan bangsa. *Program* SMP-SMA Putra : (1) Kelas Madinah : kurikulum Muadalah Madinah, Kurikulum Nasional, Tahfidz 30 Juz. (2) Kelas Eropa : Kurikulum Cambridge, Kurukulum Nasional, Kurikulum Diniyah, tahfidz 10 Juz , (3) Kelas Olimpiade :Kurikulum Nasional, Kurikulum Olimpiade, Kurikulum Diniyah, tahfidz 10 Juz, (4) Program Tofel Junior (5) Arabic and English Skill, (6) Leadership Character Building (7) Pengabdian masyakarat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Profil Lulusan.

Profil Lulusan: (1) *Ketaqwaan*, yaitu : a. Memiliki akidah yang lurus, kokoh, dan jauh dari penyimpangan, d. Mampu melaksanakan ibadah sesuai tuntunan nabi Muhammad SAW, e. Memiliki akhlak yang terpuji (al Akhlak Al karimah), d. Memiliki jiwa keislaman dan semangan perjuangan. (2) *Kecerdasan*, yaitu : a. mampu menghafal al Quran dengan kriteria ;- kelas Madinah hafal 30 Juz, kelas Eropa dan Olimpiasde hafal 10juz. b. Santri SMP, lolos pada seleksi masuk jenjang Pendidikan SMA di sekolah favorit, sedangkan bagi santri SMA, lolos seleksi , masuk perguruan tinggi negeri maupun luar negeri, c. Mampu berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa asing secara aktif, yaitu Bahasa inggris dan Bahasa arab. d. Berprestasi dalam kompetisi sains, matematika, teknologi, ulumuddin dan bahasa, e.Santri SMP mendapat sertifikat dari Cambridge Intenational Examiniton (CIE) dan TOEFL Junior. Sedangkan santri SMA mendapatkan sertifikat TOEFL dan Cambridge. (3) *Kepemimpinan,* yaitu : a. Memiliki kesampataan fisik yang sehat dan kuat, b. Memiliki kepribadian yang Tangguh, c. Memiliki jiwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, d. Mampu memimpin diri dan lingkungan, e. Memiliki kemampuan berkomunikasi di depan publik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Fasilitas Pembelajaran.

Fasilitas pembelajaran, yaitu : masjid 4 lantai kapasitas 2000 jamaah,Ruang kelas berbasis IT, Asrama yang sejuk dan nyaman, Convention Hall, Medical Centre, Poli Klinik dan poli Gigi, Learing

Resource Centre, Sport Centre, Super Camp Area, Hiking Area, Dining room student, Casheless minimarket, Laundry service, Education park, Media base class, Integrative laboratories ,

Prestasi SMP dan SMA Putera Al Izzah IIBS Kota Batu (Nasional dan Internasional)

Prestasi SMP Al Izzah pada tahun 2023, yaitu : Mathematics 11,92%, Science 24.51%, Social 5.96%, Islamic Studies 13.24%, English Language 27.15%, Indonesian Leanguage 13.24%, Sport 1.99%, Artworks 1.99%. Terakreditasi A untuk SMP-SMA Al -Izzah. Sebanyak 334 Medals/Academik year untuk Regional, Nasional, Internasional.

Prestasi dan *studi lanjut* SMA al Izzah, Tahun Ajaran 2022/2023, yaitu : 100 % santri Al -Izzah lolos Perguruan Tinggi Negeri – Peruguruan Tinggi Swasta Favorit – dan Perguruan Tinggi Luar Negeri. SNBP 23.88%, SNBT 19.40%, Mandiri 38.31%, IUP 2.99%, PTS 10.45%, Luar negeri 4.98%. *Pathways to Education* yaitu : Nasional 6 % dan Internasional 94%. *International Competition* : Merit Award 8%, 3RD Prize Award 7%, Bronze Medal 32%, Gold Medal 1%, Achiever 4%, Silver Medal 17%, Grand Finalist 21%, Second Runner Up Group 1 7 %, Second Runner Up Group 2 7 %. Dan sebanyak 1124 untuk Medals/Academic Year Nasional dan Internasional.

2. **Ma'had Al Izzah Putri , sebagai Madrasah Muslimah Beradab dan berilmu.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

Berikut penjelasan yang dapat di paparkan, ***Visi*** : Menjadi Madrasah Muslimah yang beradab dan Berilmu. ***Misi****:* Menyelenggarakan Lembaga Pendidikan pesantren yang mengintegrasikan iman, ilmu dan amal untuk menyiapkan generasi Muslimah yang berakhlak karimah, taqwa, cerdas, mandiri dan bertanggung jawab. *Tujuan:* Bersama dengan orang tua dan masyarakat menyiapkan generasi Muslimah yang berakhlak karimah, taqwa, cerdas, dan mandiri sekaligus siap menjadi pendidik generasi umat dan bangsa.

Program Pendidikan

Program SMP-SMA Putri : (1) *Kelas Madinah* : kurikulum Muadalah Madinah, Kurikulum Nasional, Tahfidz 30 Juz. Native in class (SMP), (2) *Kelas Eropa* : Kurikulum Cambridge, Kurukulum Nasional, Kurikulum Diniyah, tahfidz 10 Juz, Native in class (SMP), (3) *Kelas Olimpiade* :Kurikulum Nasional, Kurikulum Olimpiade, Kurikulum Diniyah, tahfidz 10 Juz, (4) Program Toefl Junior (SMP),Program TOEFL (5) Arabic and English Skill, (6) Islamic Character Building (SMP), Program sukses masuk perguruan tinggi Negeri dan Luar Negeri (SMA) (7) program keahlian masyakarat (SMP) (8) program Leadership dan pengabdian masyakarat Islamic (SMA) (9). Islamic Character Building (SMA).

Profil Lulusan.

Profil Lulusan : (1) *Ketaqwaan*, yaitu : a. Memiliki akidah yang lurus, kokoh, dan jauh dari penyimpangan, b. Mampu melaksanakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

ibadah sesuai tuntunan nabi Muhammad SAW, c. Memiliki akhlak yang terpuji (al Akhlak Al karimah), d. Memiliki jiwa keislaman dan semangan perjuangan. (2*) Kecredasan***,*** yaitu : a. mampu menghafal al Quran dengan kriteria ;- kelas Madinah hafal 30 Juz, kelas Eropah dan Olimpiasde hafal 10juz. b. Santri SMP, lolos pada seleksi masuk jenang Pendidikan SMA di sekolah favorit, sedangkan bagi santri SMA, lolos seleksi , masuk perguruan tinggi negeri maupun luar negeri, c. Mampu berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa asing secara aktif, yaitu Bahasa inggris dan Bahasa arab. d. Berprestasi dalam kompetisi sains, matematika, teknoloigi, ulumuddin dan bahas, e.Santri SMP mendapat sertfikoiat dari Cambridge Intenational Examiniton (CIE) dan TOEFL Junior. Sednagkan santri SMA mendapatkan sertiikta TOEFL dan Cambridge. (3) *Kepemimpinan*, yaitu : a. Memiliki menghasilkan karya sesuia dengan bakat minat santri b. Memiliki pengalaman menyelesaikan permasalahan hidup, c. mampu menyeelesaikan pekerjaan dan tugas probadi, d. Mampun menempatkan dirinya di tengah komunitas kehidupan sosial.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Fasilitas Pembelajaran

Fasilitas pembelajaran, yaitu : masjid 6 lantai kapasitas 1500 jamaah,Ruang kelas berbbasis IT, Asrama yang sejuk dan nyaman, Concevtion Hall, Medical Centre, Poli Klinik dan poli Gigi, Learing Resource Centre, Sport Centre, Super Camp Area, Hiking Area, Dining room student, Casheless minimarket, Laundry service, Education park, Media base class, Integrative laboratories ,

Prestasi SMP dan SMA Al Izzah Puteri IIBS di Kota Batu (Nasional dan Internasional)

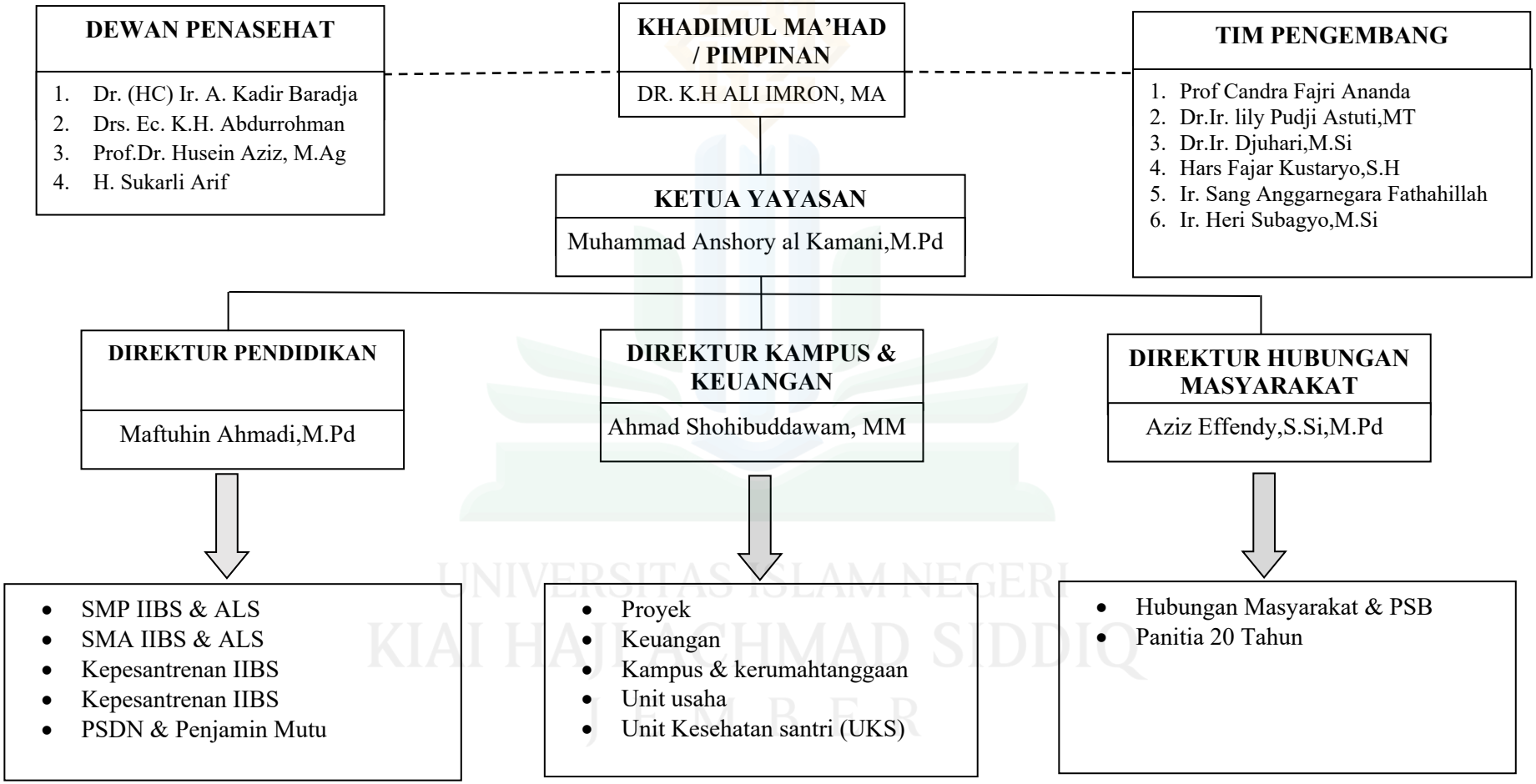
Prestasi SMP Al Izzah Puteri ,pada tahun 2023, yaitu : Mathematics 11,92%, Science 24.51%, Social 5.96%, Islamic Studies 13.24%, English Language 27.15%, Indonesian Leanguage 13.24%, Sport 1.99%, Artworks 1.99%. Terakreditasi A untuk SMP-SMA Al -Izzah. Sebanyak 334 Medals/Academik year untuk Regional, Nasional, Internasional.

Prestasi dan *studi lanjut* SMA al Izzah Puteri, Tahun Ajaran 2022/2023, yaitu : 100 % santri Al -Izzah lolos Perguruan Tinggi Negeri – Peruguruan Tinggi Swasta Favorit – dan Perguruan Tinggi Luar Negeri. SNBP 23.88%, SNBT 19.40%, Mandiri 38.31%, IUP 2.99%, PTS 10.45%, Luar negeri 4.98%. *Pathways to Education* yaitu : Nasional 6 % dan Internasional 94%. *International Competition* : Merit Award 8%, 3RD Prize Award 7%, Bronze Medal 32%, Gold Medal 1%, Achiever 4%, Silver Medal 17%, Grand Finalist 21%, Second Runner Up Group 1 7 %, Second Runner Up Group 2 7 %. Dan sebanyak 1124 untuk Medals/Academic Year Nasional dan Internasional. Profil diatas bersumber dari dokumen berupa brosur tahun akademik 2024/2025.[157]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

157. Kajian Dokumen berupa Brosur Ma'had Al Izzah (Putera dan Puteri), International Islamic Boarding School Kota batu, tahun pelajaran : 2024/2025.

Struktur Organisasi
Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu : 2025/2026



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Paparan Data Konstruksi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu.

Bagian ini memaparkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai konstruksi pemikiran dasar pemimpin Ma'had dan jajaran para direktur. Sebagaimana dijelaskan dalam kontekas penelitian pada bab terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah merupakan Integrasi standar mutu global dan memerlukan kepemimpinan yang kompeten dalam perencanaan strategis, pengembangan sumber daya manusia, dan manajemen informasi.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dalam konteks pendidikan Islam di Ma'had Al Izzah Intertanional Islamic Boarding School Kota Batu secara ideal memadukan nilai spiritual, keteladanan moral, serta manajemen modern berbasis data. Dan dalam hal ini dikelompokkan sebagaimana pada fokus penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. **Impelementasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.**
   a. Penerapan *Idealized Influence* (Ketauladanan) kepemimpinan transformasional dalam fokus bahasan nilai-nilai teologis, etika

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kepemimpinan Islam, dan visi strategis di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

Berikut hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu dalam memaknai kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek *Idealized Influence*, dalam memimpin Ma'had Al Izzah Batu. Berikut penjelasan Ketua Yayasan Al-Izzah , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd, yaitu :

> *“* Bahwa bagi kami sebagai hal penting, kepemimpinan bukan sekadar proses mengarahkan organisasi, tetapi amanah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt. Oleh karena itu, fondasi utama kepemimpinan di Ma'had Al Izzah adalah nilai-nilai teologis yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Seorang pemimpin harus terlebih dahulu membangun integritas pribadi sebelum mengharapkan perubahan dari orang lain. Nilai amanah, kejujuran, keadilan, istiqamah, dan keikhlasan menjadi prinsip yang kami upayakan hadir dalam setiap kebijakan dan tindakan. Visi strategis lembaga untuk melahirkan generasi muslim yang berilmu, berkarakter, dan berdaya saing global hanya akan tercapai apabila seluruh warga lembaga melihat bahwa pemimpinnya benar-benar hidup dengan nilai-nilai tersebut. Karena itu saya selalu berusaha menjaga konsistensi antara ucapan dan tindakan, hadir bersama guru dan santri dalam berbagai aktivitas, serta menjadikan setiap keputusan sebagai bagian dari ikhtiar ibadah, bukan sekadar pencapaian administrative”.[158]

Peneliti juga mewawancari Direktur Pendidikan, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd dalam melihat implementasi *Idealized Influence* Ketua Yayasan dalam membangun budaya akademik dan kepemimpinan di bidang pendidikan. Berikut penjelasan beliau :

158 Wawancara : Ketua Yayasan Al-Izzah Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd, 5 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> “ Bahwa yang paling kami rasakan adalah konsistensi beliau dalam mempraktikkan nilai-nilai Islam sebelum menyampaikannya kepada orang lain. Ketika berbicara tentang disiplin, beliau adalah orang yang paling disiplin. Ketika berbicara tentang pengembangan mutu, beliau juga yang paling serius mengikuti perkembangan pendidikan. Sikap tersebut menciptakan kepercayaan yang tinggi di kalangan guru dan musyrif. Dalam berbagai forum akademik, beliau selalu mengaitkan visi strategis lembaga dengan tanggung jawab keagamaan sehingga kami memahami bahwa meningkatkan mutu pendidikan bukan hanya target institusi, tetapi juga bagian dari pengabdian kepada Allah. Keteladanan seperti inilah yang menurut saya membangun budaya akademik yang kuat dan mendorong seluruh tenaga pendidik untuk bekerja secara profesional tanpa kehilangan nilai-nilai kepesantrenan”.[159]

Sebagai bagian dalam konfirmasi, Peneliti juga mewawancarai Direktur kampus dan Keuangan dalam hal keteladanan Ketua Yayasan tercermin dalam tata kelola kampus dan pengelolaan keuangan lembaga. Berikut ini penjelasan Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M., selaku Direktur Kampus dan Keuangan, yaitu:

> **“** Pada bidang kami, keteladanan beliau tampak pada komitmen menjaga amanah dan akuntabilitas. Beliau selalu menegaskan bahwa setiap fasilitas dan setiap rupiah yang dikelola adalah titipan yang harus dipertanggungjawabkan, bukan hanya kepada yayasan tetapi juga kepada Allah Swt. Karena itu, beliau mencontohkan transparansi, kehati-hatian, dan kesederhanaan dalam menggunakan sumber daya lembaga. Beliau juga tidak pernah mengambil keputusan hanya berdasarkan pertimbangan finansial, tetapi selalu mempertimbangkan manfaat pendidikan, keberlanjutan lembaga, dan kemaslahatan seluruh warga ma'had. Cara memimpin seperti ini membuat kami memahami bahwa etika kepemimpinan Islam tidak berhenti pada nilai normatif, tetapi diwujudkan dalam praktik tata kelola yang profesional dan berintegritas”.[160]

159 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma’had AlIzzah, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd. 7 Juni 2025

160 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan,Ustadz Ahmad Shohibuddawam,

Berikut juga wawancara Peneliti dengan Direktur Humas Mahad Al Izzah Kota batu, Ustadz Azis Effendy,S.Si, M.Pd, perihal *Idealized Influence* Ketua Yayasan dalam membangun hubungan kelembagaan dan mewujudkan visi strategis Ma'had Al Izzah. Berikut penjelasan yang disampaikan beliau dalam kesempatan berbeda, yaitu :

> " Dalam hal ini menurut saya, kekuatan utama kepemimpinan beliau terletak pada kemampuan menjaga keselarasan antara nilai, perilaku, dan visi lembaga. Dalam setiap komunikasi, baik dengan guru, orang tua, alumni, maupun mitra kerja, beliau selalu menampilkan sikap yang santun, rendah hati, terbuka, dan menghargai setiap orang. Nilai-nilai tersebut menjadi identitas lembaga sekaligus membangun kepercayaan publik. Beliau juga selalu mengingatkan bahwa visi internasional Ma'had Al Izzah tidak boleh menghilangkan jati diri sebagai pesantren. Justru nilai-nilai Islam harus menjadi pembeda sekaligus kekuatan utama dalam membangun reputasi lembaga. Keteladanan itu memberi inspirasi kepada kami bahwa membangun citra lembaga tidak cukup dengan promosi, tetapi harus dimulai dari integritas dan karakter pemimpin yang mampu menjadi contoh bagi seluruh warga organisasi".[161]

wawancara ini selaras dengan indikator *Idealized Influence* menurut Bass dan Avolio, yaitu keteladanan moral, integritas, penghormatan, kepercayaan, komitmen terhadap nilai, dan visi organisasi**,** serta diperkaya dengan perspektif kepemimpinan Islam melalui unsur nilai-nilai teologis, etika kepemimpinan, dan visi strategis lembaga sehingga sesuai untuk

---

M.M., 7 Juni 2025

161 Wawancara : Direktur Humas Mahad Al Izzah Kota Batu, Ustadz Azis Effendy,S.Si, M.Pd, 7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

analisis disertasi tentang kepemimpinan transformasional di Ma'had Al Izzah.

b. Penerapan dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) dalam kepemimpinan transformasional, wawancara dirancang untuk menggali bagaimana pimpinan menginspirasi seluruh unsur lembaga dalam perumusan kebijakan mutu, perumusan standar mutu pendidikan (mengacu pada SNP), dan perencanaan program lembaga**.**

Berikut hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu dalam memaknai kepemimpinan transformasional, terkait dimensi *Inspirational Motivation*, dalam memimpin Ma'had Al Izzah. Berikut penjelasan Ketua Yayasan Al-Izzah , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd, yaitu :

> " yang saya yakini bahwa mutu lembaga tidak lahir dari instruksi pimpinan semata, tetapi dari kesadaran kolektif seluruh warga lembaga. Oleh karena itu, setiap penyusunan kebijakan mutu selalu diawali dengan penyamaan visi bahwa seluruh program pendidikan merupakan bagian dari amanah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada umat. Kami merumuskan kebijakan melalui musyawarah dengan melibatkan seluruh direktorat sehingga setiap keputusan benar-benar menjadi komitmen bersama. Delapan Standar Nasional Pendidikan kami jadikan sebagai standar minimum, kemudian kami kembangkan dengan karakter pesantren dan orientasi internasional. Setiap program tahunan dirancang berdasarkan evaluasi kebutuhan, tantangan masa depan, dan visi strategis lembaga agar seluruh unit memiliki arah yang sama dalam mewujudkan pendidikan Islam yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan". [162]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

162 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd.5 Juni 2025

Peneliti juga mewawancarai dalam hal ini pada Direktur Pendidika**n,** seperti apa motivasi yang diberikan Ketua Yayasan dalam memengaruhi penyusunan kebijakan mutu dan program pendidikan, berikut penjelasan Ustadz Ahmad Maftuhin, M.Pd,

> " Saya pahami selama ini , bahwa Ketua Yayasan selalu menyampaikan bahwa mutu bukan sekadar memenuhi indikator administrasi, tetapi harus tercermin dalam kualitas lulusan, budaya belajar, dan karakter santri. Arahan tersebut menjadi motivasi bagi kami ketika menyusun kebijakan akademik maupun program pendidikan. Dalam merumuskan standar mutu, kami mengacu pada Delapan Standar Nasional Pendidikan, kemudian mengintegrasikannya dengan kurikulum kepesantrenan, penguatan bahasa asing, pembinaan karakter, dan kompetensi global. Beliau juga mendorong setiap unit untuk menyusun program yang inovatif, memiliki indikator keberhasilan yang jelas, serta dievaluasi secara berkala sehingga budaya peningkatan mutu menjadi bagian dari sistem kerja, bukan sekadar agenda tahunan".[163]

Wawancara juga Peneliti lakukuan dengan Direktur Kampus dan Keuangan, bagaimana motivasi pimpinan diwujudkan dalam mendukung kebijakan mutu melalui pengelolaan sumber daya dan perencanaan program lembaga. Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M., menjelaskan **:**

> " Saya juga membenarkan, Ketua Yayasan selalu menanamkan bahwa setiap kebijakan mutu harus didukung oleh perencanaan yang realistis dan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Dalam penyusunan anggaran, kami tidak hanya mempertimbangkan aspek efisiensi, tetapi juga sejauh mana program tersebut mampu meningkatkan capaian standar mutu pendidikan. Seluruh perencanaan dilakukan secara partisipatif

163 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah Kota Batu, Ustadz Ahmad Maftuhin, M.Pd. 7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> dengan memperhatikan prioritas pengembangan sarana, peningkatan kompetensi guru dan musyrif, digitalisasi layanan, serta penguatan fasilitas boarding. Motivasi yang diberikan beliau membuat kami memahami bahwa pengelolaan keuangan bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan instrumen strategis untuk mewujudkan visi dan mutu lembaga secara berkelanjutan".[164]

Sebagai bentuk konfirmasi, ketika Peneliti juga mewawancarai kepada Direktur Humas ,Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd, mengenai Bagaimana berlangsungnya motivasi inspirasional Ketua Yayasan memengaruhi bidang hubungan masyarakat dalam mendukung kebijakan mutu lembaga. Beliau juga membenarkan bahwa :

> " Saya memahami bahwa Ketua Yayasan selalu mengingatkan bahwa keberhasilan kebijakan mutu sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga membangun kepercayaan dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan. Karena itu, kami didorong untuk mengomunikasikan visi, kebijakan mutu, capaian Delapan Standar Nasional Pendidikan, serta berbagai program strategis lembaga secara terbuka kepada orang tua, alumni, masyarakat, dan mitra kerja. Beliau juga menginspirasi kami agar setiap program humas tidak hanya berorientasi pada publikasi, tetapi mampu membangun kolaborasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Pendekatan tersebut menumbuhkan optimisme, rasa memiliki, dan komitmen bersama sehingga seluruh program lembaga memperoleh dukungan yang kuat dari berbagai pihak dan berjalan sesuai arah pengembangan Ma'had Al Izzah sebagai pesantren modern bertaraf internasional".[165]

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Ketua Yayasan menekankan visi, kebijakan, dan inspirasi kelembagaan, Direktur

---

164 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M.7 Juni 2025

165 Wawancara : Direktur Humas ,Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd., 7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pendidikan berfokus pada implementasi standar mutu dan program akademik, Direktur Kampus dan Keuangan mengaitkan motivasi dengan perencanaan sumber daya dan anggaran, sedangkan Direktur Humas menyoroti komunikasi kebijakan mutu, kolaborasi dengan pemangku kepentingan, dan pembangunan komitmen organisasi. Struktur ini memudahkan analisis berdasarkan indikator Inspirational Motivation dalam teori kepemimpinan transformasional.

c. Penerapan dimensi *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dalam kepemimpinan transformasional untuk mendorong lahirnya inovasi dalam pengelolaan akademik, kurikulum, pembinaan santri, pembinaan guru dan musyrif, serta kehidupan boarding.

Berikut wawancara Peneliti dengan Ketua Yayasan Al-Izzah Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd mengenai penerapan kepemimpinan yang mampu mendorong lahirnya inovasi dalam pengelolaan akademik, kurikulum, pembinaan santri, pembinaan guru dan musyrif, serta kehidupan boarding. Berikut penegasan beliau :

> **“** Hal penting yang Saya pandang bahwa tantangan pendidikan Islam terus berkembang sehingga lembaga tidak boleh berhenti pada pola lama. Karena itu, saya selalu mendorong seluruh pimpinan untuk berani berpikir kritis, mengevaluasi sistem yang sudah berjalan, dan menawarkan gagasan baru yang tetap berlandaskan nilai-nilai Islam. Dalam pengelolaan akademik kami terus melakukan penyempurnaan kurikulum dengan mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum kepesantrenan, penguasaan bahasa asing, serta kompetensi abad ke-21. Pembinaan santri tidak hanya berorientasi pada disiplin, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, karakter, dan kemampuan berpikir. Guru dan musyrif kami dorong untuk terus belajar melalui

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> pelatihan, supervisi, studi banding, dan forum ilmiah. Sementara itu, kehidupan boarding kami jadikan sebagai laboratorium pendidikan karakter sehingga seluruh aktivitas santri menjadi bagian dari proses pembelajaran yang terintegrasi. Saya selalu menyampaikan bahwa inovasi bukan berarti meninggalkan tradisi pesantren, melainkan mengembangkan tradisi tersebut agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman".[166]

Hasil wawancara Peneliti dengan Direktur pendidikan perihal stimulasi intelektual dari Ketua Yayasan memengaruhi pengelolaan akademik, kurikulum, dan pembinaan sumber daya manusia di bidang pendidikan. Hal ini Sebagaimana juga di perjelas oleh Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd.I

> "Dalam hal ini Ketua Yayasan memberikan ruang yang sangat luas kepada kami untuk melakukan inovasi akademik. Beliau tidak menghendaki proses pembelajaran yang bersifat rutin dan monoton, tetapi mendorong setiap guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif, kolaboratif, dan memanfaatkan teknologi pendidikan. Dalam pengembangan kurikulum, beliau selalu mengajak kami melakukan kajian terhadap kebutuhan peserta didik dan perkembangan pendidikan global sehingga kurikulum terus disempurnakan tanpa kehilangan identitas pesantren. Pembinaan guru dan musyrif juga dilakukan secara sistematis melalui pelatihan, supervisi akademik, diskusi ilmiah, dan evaluasi reflektif. Menurut saya, pendekatan tersebut membangun budaya belajar bagi seluruh tenaga pendidik sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan hanya program sesaat".[167]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

166 Wawancara : Ketua Yayasan Al-Izzah Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani,M.Pd, 5 Juni 2025.

167. Wawancara : Direktur Pendidikan Al Izzah, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd.I, 7 Juni 2025

Sementara Direktur Kampus dan keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M, menambahkan apa yang terkait dengan peran Ketua Yayasan dalam mendukung inovasi melalui pengelolaan sumber daya dan manajemen kehidupan boarding. Berikut penjelasannya:

> *“* ...yang saya tahu selama ini Ketua Yayasan selalu menekankan bahwa inovasi pendidikan harus didukung oleh sistem dan sumber daya yang memadai. Karena itu, setiap usulan pengembangan akademik, pembinaan guru, maupun peningkatan kualitas boarding selalu dikaji bersama berdasarkan kebutuhan riil lembaga. Beliau mendorong kami untuk menyediakan sarana pembelajaran yang lebih baik, memperkuat sistem digital, meningkatkan fasilitas asrama, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan karakter santri selama dua puluh empat jam. Dalam pengelolaan anggaran pun beliau memberikan ruang bagi setiap unit untuk mengusulkan program inovatif selama memiliki dasar yang jelas dan memberikan manfaat terhadap peningkatan mutu. Sikap tersebut membuat kami terdorong untuk berpikir solutif, tidak sekadar menjalankan rutinitas administrasi, tetapi benar-benar berorientasi pada pengembangan lembaga” .[168]

Adapun Ustadz Aziz Effendy,S.Si, M.Pd, Direktur Humas Ma’had Al Izzah Kota Batu juga menambahkan penjelasan mengenai stimulasi intelektual Ketua Yayasan dalam memengaruhi pengembangan lembaga dari perspektif hubungan masyarakat, berikut penjelesaan lebih lanjut, yaitu :

> **“** Sejauh yang Saya lihat Ketua Yayasan selalu mendorong kami untuk belajar dari berbagai praktik baik lembaga pendidikan lain tanpa kehilangan karakter Ma'had Al Izzah. Beliau memberikan kesempatan kepada setiap direktorat untuk membangun jejaring, mengikuti seminar, melakukan benchmarking, dan mengembangkan kerja sama dengan berbagai institusi pendidikan.

168. Wawancara : Direktur Kampus dan keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M.7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> Berbagai inovasi dalam pengelolaan akademik, kurikulum, pembinaan santri, pengembangan guru dan musyrif, maupun sistem boarding kemudian kami komunikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk akuntabilitas sekaligus media pembelajaran bersama. Menurut saya, kepemimpinan beliau berhasil menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, menghargai ide-ide baru, dan menjadikan setiap tantangan sebagai peluang untuk terus meningkatkan kualitas lembaga. Hal tersebut membuat seluruh warga Ma'had Al Izzah memiliki semangat belajar yang tinggi dan tidak cepat merasa puas terhadap capaian yang telah diraih".[169]

Hasil wawancara ini telah disusun berdasarkan indikator *Intellectual Stimulation* menurut Bass dan Avolio, yaitu kemampuan pemimpin mendorong inovasi, berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas, pembelajaran organisasi, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia**.** Seluruh jawaban dihubungkan secara langsung dengan fokus penelitian Anda, yaitu pengelolaan akademik, kurikulum, pembinaan santri, pembinaan guru dan musyrif, serta manajemen kehidupan boarding.

d. Penerapan dimensi *Individualized Consideration* (Perhatian Individual) dalam teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio. dengan fokus pada sistem koordinasi, pengorganisasian, dan praktik kepemimpinan di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

Berikut wawancara peneliti dengan Ketua Yayasan Al Izzah, mengenai penerapan perhatian individual (*individualized consideration*)

169 Wawancara : Direktur Humas Ma'had Al Izzah, Ustadz Aziz Effendy,S.Si, M.Pd, 7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

dalam mengoordinasikan, mengorganisasi, dan memimpin seluruh unit di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Ketua Yayasan Ustadz Muhammad Anshory Alkamani,M.Pd menyampaikan **:**

> **“** Hal disini penting bagi saya, bahwa setiap orang yang mengabdi di Ma'had Al Izzah memiliki potensi, adanya latar belakang, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Karena itu, koordinasi tidak cukup dilakukan melalui rapat atau penyampaian instruksi, tetapi harus dibangun melalui komunikasi yang intensif, dialog, dan pendampingan. Kami berusaha mengenali kemampuan setiap direktur, guru, musyrif, maupun tenaga kependidikan agar penugasan benar-benar sesuai dengan kompetensi mereka. Ketika menghadapi kendala, kami lebih mengutamakan pembinaan daripada menyalahkan. Dalam praktik kepemimpinan, kami memberi ruang bagi setiap unit untuk menyampaikan ide, berdiskusi, bahkan berbeda pendapat selama bertujuan memperbaiki lembaga. Dengan pendekatan tersebut, koordinasi menjadi lebih efektif, pengorganisasian berjalan sesuai kapasitas masing-masing, dan tumbuh rasa memiliki terhadap visi Ma'had Al Izzah”.[170]

Adapun Direktur Pendidikan, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd**,** juga menjelaskan mengenai praktik kepemimpinan Ketua Yayasan dalam membangun koordinasi dan pengorganisasian di bidang pendidikan, Sebagaimana penjelasan berikut :

> *“* Bahwa Ketua Yayasan tidak menerapkan pola kepemimpinan yang kaku. Beliau memberikan arahan yang jelas, tetapi juga memberi kepercayaan kepada kami untuk mengembangkan program sesuai kebutuhan lapangan. Dalam setiap koordinasi, beliau lebih banyak mendengarkan sebelum mengambil keputusan sehingga kami merasa dihargai sebagai mitra strategis. Ketika guru atau musyrif menghadapi kesulitan, pendekatan yang digunakan lebih bersifat pembinaan melalui supervisi, diskusi, dan pelatihan daripada sekadar evaluasi administratif. Hal tersebut menciptakan

170. Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah,Ustadz Muhammad Anshory Alkamani,M.Pd, 5 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> suasana kerja yang terbuka, mendorong keberanian menyampaikan gagasan, dan meningkatkan motivasi untuk terus berkembang secara professional".[171]

Sementara Direktur Kampus dan Keuangan, Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M. pada kesempatan lain menjelaskan mengenai praktik perhatian individual pimpinan dalam koordinasi dan pengelolaan unit kampus serta keuangan, yaitu :

> " Bahwa dalam pengelolaan kampus dan keuangan, Ketua Yayasan selalu membangun koordinasi yang komunikatif dan berbasis kepercayaan. Beliau tidak hanya meminta laporan, tetapi juga berdiskusi mengenai berbagai tantangan yang kami hadapi sebelum menentukan langkah penyelesaian. Setiap usulan didengarkan secara objektif, kemudian dipertimbangkan berdasarkan kebutuhan lembaga dan kemampuan sumber daya yang tersedia. Beliau juga memperhatikan pengembangan kompetensi staf melalui pelatihan serta pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan masing-masing. Pendekatan tersebut membuat kami merasa didukung, bukan sekadar diawasi, sehingga tumbuh tanggung jawab dan komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi lembaga" .[172].

Sementara Wawancara peneliti dengan Direktur Humas, Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd, masih terkait praktik *individualized consideration* Ketua Yayasan dalam koordinasi dan kepemimpinan di bidang hubungan masyarakat, beliau menjelaskan :

> *"* Dalam pandangan dan penglihatan *S*aya Ketua Yayasan sangat menghargai kontribusi setiap individu. Dalam setiap perencanaan maupun evaluasi program humas, beliau memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan ide, kritik, dan alternatif solusi. Beliau memahami bahwa setiap personel memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda sehingga pembagian tugas dilakukan

171. Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah Batu, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd, 7Juni 2025

172 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan, Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M. 7 Juni 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> secara proporsional. Ketika terdapat kendala dalam pelaksanaan program, beliau lebih mengedepankan komunikasi, pendampingan, dan pencarian solusi bersama daripada memberikan penilaian sepihak. Sikap tersebut membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa percaya diri tim, dan mendorong setiap personel untuk terus berinovasi dalam memperkuat citra serta jejaring Ma'had Al Izzah. Menurut saya, perhatian terhadap individu inilah yang menjadikan koordinasi antardirektorat berjalan lebih sinergis dan praktik kepemimpinan di lembaga terasa humanis sekaligus efektif dalam mendukung pengembangan mutu"[173]

Wawancara ini dirancang agar setiap informan memberikan perspektif yang berbeda namun saling terhubung dan melengkapi mengenai dimensi *Individualized Consideration*. Fokusnya meliputi sistem koordinasi (komunikasi, musyawarah, dan pengambilan keputusan), pengorganisasian (delegasi, penempatan SDM sesuai kompetensi, dan pemberdayaan), serta praktik kepemimpinan (pendampingan, coaching, pembinaan, penghargaan terhadap perbedaan individu, dan pengembangan profesional). Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai bagaimana perhatian individual diterapkan dalam kepemimpinan transformasional di Ma'had Al Izzah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Sistem Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

173 Wawancara : Direktur Humas Ma'had Al Izzah Batu, Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd, 7 Juni 2025

a. Evaluasi Mutu Holistik dan Integratif, Audit Mutu Internal dan Supervisi Akademik, Instrumen Monitoring dan Indikator Keberhasilan.

Tahapan ini penulis akan menggali dan menganalisis bagaimana Sistem evaluasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu, yang teridri dari evaluasi mutu, audit mutu, supervisi, instrumen monitoring, serta indikator keberhasilan itu dikelola, dikontrol, dan dimonitor melalui beberapa instrument sebagai berikut :

1) Evaluasi Mutu Holistik dan Integratif

Evaluasi mutu di Ma'had Al-Izzah diselenggarakan dalam kerangka holistik, partisipatif, dan reflektif**,** mencakup seluruh dimensi kehidupan lembaga: akademik, spiritual, sosial, kultural, dan manajerial. Evaluasi tidak dimaknai sebagai proses penilaian semata, melainkan sebagai media pembelajaran organisasi (organizational learning)**.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pendekatan evaluasi meliputi Evaluasi formatif**,** untuk perbaikan proses berjalan, Evaluasi sumatif**,** untuk menilai efektivitas program secara menyeluruh, Evaluasi reflektif**,** untuk menumbuhkan kesadaran moral dan tanggung jawab kolektif.

Hasil wawancara Peneliti, bahwa Prinsip-prinsip evaluasi Sebagaimana penjelasan Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu , Ustadz

Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd dalam perannya memastikan keberlanjutan mutu melalui evaluasi yang holistik, yaitu :

> " Selama ini pihak Yayasan memposisikan diri sebagai penjaga nilai dan arah besar lembaga. Evaluasi mutu harus berpijak pada nilai tauhid, amanah, dan keberlanjutan maslahat. Kami tidak mengejar hasil instan, tetapi kesinambungan kualitas yang bernilai ibadah. Dan tentu saja evaluasi mutu menjadi bagian dari budaya organisasi yang dilakukan dengan membangun kesadaran bahwa mutu adalah tanggung jawab bersama. Evaluasi tidak dimaknai sebagai mencari kesalahan, tetapi sebagai sarana memperbaiki diri dan menjaga amanah pendidikan umat". [174]

Direktur Pendidikan Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd juga menambahkan mengenai unsur Evaluasi mutu Akademik dan Pembinaan Santri yang diterapkan dalam bidang Pendidikan. Hal ini Sebagaimana penjelasan berikut :

> " pada bahasan ini, menyangkut hal strategis, bentuk Evaluasi kami bersifat integratif antara akademik, karakter, dan spiritualitas santri. Kami tidak hanya menilai capaian kognitif, tetapi juga adab, kedisiplinan, dan daya internalisasi nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Sistem ini sebagai alat Untuk menjamin mutu berkelanjutan dijalankan melalui refleksi rutin, supervisi edukatif, dan pembinaan guru-musyrif. Evaluasi menjadi ruang belajar bersama, bukan tekanan struktural. Inilah yang menjaga mutu tetap hidup dan berkembang" .[175]

Peneliti juga mengarahkan wawancara juga berkaitan erat dengan bagaimana evaluasi mutu dalam tata kelola kampus dan keuangan dijalankan, karena dalam hal ini menjadi bagian kekuatan yang tak

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

174 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd,21 Juli 2025

175 Wawancara :Direktur Pendidikan Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd , 22 Juli 2025

terpisahkan khususnya pada Tata Kelola, Efisiensi, dan Akuntabilitas Mutu

Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M menjelaskan :

> "Evaluasi menjadi alat menjaga keseimbangan antara efektivitas, efisiensi, dan keberkahan. Setiap kebijakan anggaran kami ukur dampaknya terhadap mutu layanan dan keberlangsungan pembinaan santri. Makna mutu dalam konteks ini bukan sekadar angka atau laporan, tetapi sejauh mana fasilitas, sistem, dan layanan benar-benar mendukung tujuan pendidikan Islam yang utuh".[176]

Direktur Hubungan Masyarakat Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd juga dengan peran strategisnya dalam memperkuat budaya mutu berkelanjutan dan kepercayaan public, dengan menjelaskan sebagai berikut :

> "Kami menjembatani nilai internal dengan persepsi publik. Evaluasi mutu membantu kami menyampaikan narasi yang jujur, edukatif, dan mencerminkan integritas lembaga. Budaya mutu harus terasa, bukan hanya terdengar. Sedangkan kontribusi humas dalam kepemimpinan mutu adalah menjaga kepercayaan publik melalui komunikasi yang beradab, transparan, dan bernilai dakwah. Dengan begitu, mutu tidak berhenti di internal, tetapi mengalir sebagai inspirasi sosial". [177]

2) Audit Mutu Internal dan Supervisi Akademik

Audit mutu internal dilaksanakan secara berkala melalui unit penjaminan mutu yang bekerja independen namun kolaboratif. Audit ini

176 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M,22Juli 2025.

177 Wawancara : Direktur Hubungan Masyarakat Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd ,22 Juli 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

mencakup: Kesesuaian pelaksanaan dengan standar mutu yang telah ditetapkan, Konsistensi implementasi kebijakan akademik dan pembinaan, Efektivitas kepemimpinan unit kerja,

Supervisi dilakukan secara edukatif dan humanistik, tidak bersifat represif, melainkan sebagai proses pendampingan profesional**.** Supervisi mencakup: Supervisi pembelajaran guru, Supervisi pembinaan santri oleh musyrif, Supervisi manajerial terhadap tata kelola asrama dan unit pendukung.

Pendekatan ini memastikan bahwa pengawasan tidak mematikan kreativitas, tetapi justru memperkuat kualitas kinerja dan rasa tanggung jawab.

Berikut ini hasil wawancara Bersama Pimpinan Ma'had (ketua Yayasan) Al Izzah dan semua Jajaran Direktur mengenai arah strategis audit mutu dan supervise akademik bagi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu yang dijalankan di Ma'had Al Izzah International Islmic Boarding School Kota Batu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketua Yayasan Al Izzah , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd menambahkan mengenai Fungsi Pengawasan Strategis dan Keberlanjutan Mutu khususnya dalam sistem audit mutu dan supervisi akademik. Berikut penjelasannya :

> "Yayasan berperan menjaga arah kebijakan agar mutu tetap konsisten dengan visi kelembagaan. Audit mutu menjadi alat pengendalian strategis untuk memastikan seluruh program berjalan sesuai standar dan nilai dasar lembaga. Sebagai indikator utama keberhasilan audit mutu menurut Yayasan adalah keteraturan sistem, keterukuran capaian,

> dan kesinambungan peningkatan mutu dari waktu ke waktu".[178]

Peneliti juga mewawancarai Direktur Pendidikan Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd, secara khsusu menanyakan bagaimana Supervisi Akademik dan Kualitas Pembelajaran dijalankan dalam konteks kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had al Izzah. Berikut sebagai penjelasannya :

> " Supervisi akademik dilakukan secara terstruktur melalui observasi pembelajaran, evaluasi perangkat ajar, dan refleksi pedagogis. Tujuannya memastikan proses pembelajaran berjalan efektif, konsisten, dan sesuai standar mutu yang ditetapkan. Adapun dampaknya terhadap kualitas pembelajaran adalah sangat membantu guru meningkatkan profesionalisme dan menjaga kesinambungan mutu pembelajaran secara sistematis". [179]

Audit mutu tidak berfungsi sebagai kontrol administratif semata, melainkan sebagai instrumen kepemimpinan strategis untuk menjamin kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

3) Instrumen Monitoring dan Indikator Keberhasilan

Instrumen monitoring dirancang secara sistematis dan terukur, mencakup: Instrumen observasi proses pembelajaran dan pembinaan, Instrumen penilaian kinerja guru, musyrif, dan tenaga kependidikan, Instrumen evaluasi kepuasan santri dan orang tua, Laporan perkembangan karakter, disiplin, dan spiritualitas santri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

178 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah IIBS Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd ,21 Juli 2025

179 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah, Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd, 22 Juli 2025

Indikator keberhasilan tidak hanya bersifat kuantitatif (nilai akademik, kelulusan, prestasi), tetapi juga kualitatif, seperti Konsistensi perilaku disiplin dan akhlak santri, Kualitas interaksi sosial dan budaya belajar, Reputasi kelembagaan di mata masyarakat dan mitra Pendidikan. Dengan demikian, mutu dipahami secara substantif, bukan semata administratif.

Fungsi Instrumen Monitoring dan Indikator Keberhasilan dalam dinamika kepemimpinan di Ma'had Al-Izzah adalah merupakan fungsi monitoring terhadap keberlangsungan mutu Lembaga di *Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.* Maka berikut hasil wawancara peneliti dengan pimpinan Ma'had, ketua Yayasan, jajaran Direktur, Sebagaimana berikut *:*

Ketua Yayasan Al Izzah , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd menegaskan penjelasannya :

> " Bagi kami, monitoring sebagai bentuk tanggung jawab moral. Bukan untuk mengontrol secara berlebihan, tapi memastikan amanah pendidikan ini berjalan di jalur yang benar. Dan sebagai indikator tertentu untuk menilai keberhasilan Ma'had dapat diinformasikan adalah bersifat makro, yaitu kami melihat konsistensi nilai Islam, kepercayaan wali santri, serta keberlanjutan sistem. Kalau Ma'had tetap kokoh meski tantangan berubah, itu tanda sistemnya sehat. Adapun keterlibatan Yayasan adalah secara tidak langsung pada hal-hal yang bersifat teknis tapi cukup dekat untuk memahami kondisi riil. Biasanya melalui dialog, kunjungan, dan evaluasi berkala". [180]

180 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu , Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd, 21 Juli 2025

Secara teknis monitoring pendidikan dilakukan pada tataran kinerja Direktur Pendidikan secara langsung dalam praktik sehari-hari. Berikut penjelannya saat disampaikan pada peneliti.

Direktur Pendidikan Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd, menambahkan:

> " Ya….Kami memantau dari proses pembelajaran di kelas, pembinaan di asrama, hingga sikap santri dalam keseharian. Monitoring tidak hanya soal nilai, tapi juga pembentukan karakter. Adapun indikator keberhasilan yang paling terasa di lapangan adalah ketika santri mulai sadar akan tanggung jawabnya sendiri. Mereka belajar bukan karena diawasi, tapi karena paham maknanya. Itu indikator yang sangat kuat bagi kami. Namun bila ditemukan ada kendala maka kami evaluasi bersama. Tidak menyalahkan, tapi mencari akar masalah dan solusi. Prinsipnya saling menguatkan" .[181]

Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M juga menambahkan penjelasan mengenai monitoring dalam perannya yang sensitive, yaitu

> " Sebagai bentuk tanggung jawabm maka Kami berangkat dari perencanaan yang jelas, lalu memantau realisasinya. Setiap penggunaan anggaran harus mendukung mutu pendidikan. Dan indikator keberhasilannya yaitu ketika operasional berjalan tertib, kebutuhan terpenuhi, dan tidak ada pemborosan. Selain itu, kepercayaan dari pimpinan juga menjadi indikator penting" .[182]

Sementara Direktur Hubungan Masyarakat Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd bahwa cara memonitor hubungan Ma'had dengan wali santri dan masyarakat adalah :

---

181 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah Batu, Ustadz Maftuhin Ahmadi,M.Pd.22 Juli 2025

182 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M,22 Juli 2025

> " Selama ini Kami jalankan monitor itu dalam bentuk antara lain yaitu kami banyak mendengar. Dari komunikasi langsung, pesan wali santri, hingga respons masyarakat. Semua kami catat dan evaluasi. Lalu sebagai adanya tanda hubungan itu berjalan baik adalah ketika wali santri merasa nyaman berkomunikasi dan percaya pada Ma'had. Kritik disampaikan dengan santun, dan apresiasi juga terus mengalir" .[183]

wawancara ini menunjukkan bahwa monitoring di Ma'had Al-Izzah sebagai sistem kontrol**,** dan ruang dialog, refleksi, dan penguatan nilai dalam membangun pendidikan Islam yang bermutu dan berkelanjutan.

b. Praktik *continuous improvement* sebagai mekanisme peningkatan mutu berkelanjutan,

Lanskap pendidikan yang terus berubah, banyak lembaga berbicara tentang *continuous improvement*. Maka bagaimana praktik Continuous Improvement sebagai Mekanisme Peningkatan Mutu Berkelanjutan di M*a'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.* Berikut dapat di paparkan dari hasil wawancara peneliti dengan Pimpinan dan semua Jajaran direktur pelaksana harian.

Ketua Yayasan Al Izzah, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd menjelaskan praktik *continuous improvement* ditempatkan dalam tata Kelola Ma'had, dari perspektif Yayasan, Sebagaimana, dengan menjelaskan**:**

> "Kami memandangnya sebagai jembatan antara idealisme nilai dan realitas pengelolaan. Nilai-nilai tidak boleh

183 Wawancara : Direktur Hubungan Masyarakat Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd 22 Juli 2025**.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> berhenti pada slogan, tetapi harus diterjemahkan menjadi sistem yang hidup dan berkembang. Continuous improvement membantu menjaga keseimbangan itu. Dan sebagai indicator proses perbaikan itu berjalan sehat adalah ketika lembaga tidak stagnan, tetapi juga tidak kehilangan arah. Stabil dan adaptif. Kami melihatnya dari keberlanjutan sistem, kedewasaan pengambilan keputusan, serta meningkatnya kepercayaan public". [184]

Direktur Pendidikan, Maftuhin Ahmadi,M.Pd, sebagai pelaksana dan ujung tombak Pendidikan formal, searah mengenai pelaksanaan konsep perbaikan berkelanjutan diwujudkan dalam praktik pendidikan sehari-hari, menjelaskan **:**

> "Ini sebagai langkah… Kami memulainya dari ruang kelas dan asrama. Setiap proses pembelajaran dievaluasi secara reflektif—bukan untuk menghakimi, tetapi untuk memahami. Guru dan musyrif didorong untuk terus menyempurnakan pendekatan mereka, seiring perubahan karakter dan kebutuhan santri. Sebagai tanda bahwa proses itu berjalan efektif yaitu ketika pembelajaran menjadi lebih bermakna, bukan sekadar selesai. Santri menunjukkan kedewasaan berpikir, kepekaan sikap, dan kesadaran spiritual. Itu hasil dari proses panjang yang konsisten".[185]

Begitu juga konsep *continuous improvement* diterjemahkan dalam tata kelola dan keuangan. Hasil wawancara peneliti dengan Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shahibuddawam, M.M, sebagaimana penjelasan berikut :

> " Pada sisi lain, Kami menempatkan efisiensi sebagai bentuk tanggung jawab moral. Setiap kebijakan keuangan harus memberi nilai tambah bagi mutu pendidikan. Evaluasi rutin membantu kami memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan secara bijak dan berorientasi jangka panjang. Adapun tantangan utamanya yaitu Ketika menjaga

184 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Batu, Ustadz Muhammad Anshory al Kamani, M.Pd, 21 Juli 2025

185 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah Batu, Maftuhin Ahmadi,M.Pd, 22 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> keseimbangan antara idealisme dan keterbatasan. Karena itu, perbaikan dilakukan secara terukur, bukan reaktif, dan selalu berpijak pada kebutuhan nyata lembaga. Hasil pengamatan peneliti memperlihatkan, bahwa continuous improvement di Ma'had Al-Izzah bukanlah sekadar pendekatan manajerial, melainkan budaya intelektual dan spiritual yang menjiwai seluruh praktik kepemimpinan dan pendidikan. d. Proses Internalisasi Budaya Mutu Hingga Menjadi Habitus Kolektif" .[186]

c. Proses Internalisasi Budaya Mutu Hingga Menjadi Habitus Kolektif Lembaga

1) Budaya Mutu sebagai Kesadaran Bersama

Budaya mutu dibentuk melalui instruksi formal, dan melalui internalisasi nilai yang berulang dan konsisten. Di Ma'had Al-Izzah, budaya mutu terwujud dalam Keteladanan pimpinan, Konsistensi kebijakan, Integritas dalam tindakan sehari-hari.

Berikut hasil wawancara Peneliti mengenai Bagaimana Yayasan membangun budaya mutu agar menjadi kesadaran seluruh warga lembaga. Ketua Yayasan Al Izzah Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd, menegaskan penjelasannya, yaitu:

> " Sebagai Komitmen Mutu, bagi kami budaya mutu itu tidak mungkin lahir hanya karena adanya aturan tertulis. Kami sejak awal meyakini bahwa mutu harus menjadi cara berpikir seluruh warga Al-Izzah. Karena itu kami selalu memulai dari penyamaan visi. Setiap awal tahun ajaran, setiap rapat strategis, bahkan dalam forum informal sekalipun, kami selalu mengingatkan bahwa seluruh aktivitas pendidikan adalah bagian dari ibadah dan amanah yang harus dilakukan dengan kualitas terbaik. Kami ingin semua memahami bahwa mutu bukan sekadar mengejar

186 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shahibuddawam, M.M. 22 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> akreditasi atau penghargaan, tetapi menjadi identitas lembaga. Kalau setiap orang sudah berpikir bahwa bekerja dengan baik adalah bagian dari nilai keislaman, maka budaya mutu akan tumbuh secara alami" .[187]

Ketua Yayasan lebih lanjut menegaskan bahwa keteladanan pimpinan berperan dalam membentuk budaya mutu tersebut, dengan penegsaan sebagai berikut :

> "Nah…..disinilah bahwa Keteladanan adalah cara paling efektif. Tidak mungkin kami meminta guru disiplin kalau pimpinan datang terlambat. Tidak mungkin kami meminta pelayanan yang baik kalau pimpinan sendiri tidak menghargai orang lain. Karena itu pimpinan harus menjadi contoh dalam disiplin, pelayanan, keterbukaan, dan semangat belajar. Saya percaya budaya organisasi lebih banyak dibentuk oleh apa yang dilakukan pimpinan daripada apa yang diucapkannya" .[188]

Dan masih penjelasan Ketua Yayasan Al Izzah Kota batu mengenai penjagaan budaya mutu supaya terus hidup, berikut penjelasannya :

> " Komitmen kami adalah budaya harus dipelihara melalui pengulangan. Kami terus mengulang nilai yang sama dalam berbagai kesempatan. Evaluasi rutin, rapat koordinasi, pembinaan SDM, sampai percakapan sehari-hari selalu mengandung pesan yang sama. Lama-kelamaan nilai itu menjadi kebiasaan bersama".[189]

Dalam konfirmasi Peneliti juga melakukan wawancara dengan Direktur Pendidikan mengenai proses internalisasi budaya mutu di bidang akademik, berikut penjelasan Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd, yaitu :

> "Kami tidak hanya memberikan standar kerja kepada guru, tetapi juga menjelaskan mengapa standar itu penting. Guru harus memahami bahwa kualitas pembelajaran akan menentukan

187 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Batu, Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd, 21 Juli 2025
188 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Batu, Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd, 21 Juli 2025.
189 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Batu, Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd, 21 Juli 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> kualitas lulusan. Oleh karena itu setiap penyusunan perangkat ajar, supervisi kelas, workshop, maupun evaluasi pembelajaran selalu diarahkan pada peningkatan mutu. Lama-kelamaan guru tidak lagi bekerja karena diawasi, tetapi karena sudah memiliki kesadaran profesional" .[190]

Direktur Pendidikan Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd, juga menambahkan mengenai konsistensi kebijakan mendukung budaya mutu, Sebagaimana berikut :

> "Yang paling penting adalah konsistensi. Jangan hari ini bicara mutu, besok kebijakannya berubah lagi. Semua program akademik kami usahakan mengikuti arah yang sama. Misalnya supervisi pembelajaran dilakukan secara berkala, evaluasi hasil belajar selalu dianalisis, pelatihan guru terus dilaksanakan. Konsistensi inilah yang membuat guru memahami bahwa mutu bukan program sesaat, Saya melihat perubahan yang cukup nyata. Sekarang banyak guru yang secara mandiri memperbaiki perangkat pembelajaran tanpa harus diminta. Mereka juga saling berbagi praktik baik. Itu menunjukkan bahwa budaya mutu mulai menjadi bagian dari perilaku profesional mereka" .[191]

Wawancara Peneliti dengan Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M mengenai bagaimana budaya mutu diterapkan dalam pengelolaan administrasi dan keuangan serta menjadi kebiasaan kolektif, berikut penjelasannya:

> "Kami memandang bahwa pelayanan administrasi juga bagian dari mutu pendidikan. Karena itu seluruh proses administrasi harus cepat, tepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.
> Budaya mutu di unit kami dibangun melalui standar pelayanan, disiplin administrasi, dan akuntabilitas penggunaan anggaran. Ketika semua unit menggunakan standar yang sama, saling mengingatkan, dan saling membantu, maka budaya mutu

190 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd.22 juli 2025

191 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah IIBS, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd, 22 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> berkembang menjadi kebiasaan organisasi. Sekarang banyak staf yang otomatis melakukan pengecekan ulang sebelum pekerjaan diserahkan tanpa harus diminta atasan" .[192]

Direktur Humas, Ustadz Aziz Effendy,S.Si, M.Pd juga menjelaskan dalam perannya membantu membangun budaya mutu, dan membina seluruh warga lembaga memahami pentingnya budaya mutu. Berikut penjelasannya :

> " memang sebagai bentuk tanggung jawab moral, budaya mutu harus terlihat oleh masyarakat. Karena itu kami berusaha membangun komunikasi yang baik, baik kepada orang tua, mitra, maupun masyarakat. Setiap keberhasilan lembaga kami dokumentasikan, tetapi kami juga terbuka terhadap masukan. Budaya mutu berarti siap menerima evaluasi. Kami terus menyampaikan narasi yang sama bahwa mutu merupakan tanggung jawab semua orang, bukan hanya pimpinan. Dalam berbagai media internal maupun kegiatan kelembagaan selalu disampaikan pentingnya pelayanan terbaik kepada peserta didik dan orang tua" .[193]

Direktur Humas, Aziz Effendy, S.Si, M.Pd, Masih menambahkan bahwa budaya mutu menjadi identitas lembaga

> "Menurut saya sudah mulai menjadi identitas. Ketika ada guru baru atau pegawai baru, mereka biasanya akan menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah ada. Mereka melihat rekan-rekan bekerja disiplin, bertanggung jawab, dan selalu berusaha memberikan layanan terbaik. Akhirnya mereka mengikuti budaya tersebut. Inilah yang menunjukkan bahwa budaya mutu sudah berkembang menjadi kebiasaan kolektif " .[194]

2) Reproduksi Budaya Mutu dalam Kehidupan Sehari-hari

---

192 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam, M.M,22 Juli 2025.

193 Wawancara : Direktur Humas Ma'had Al Izzah , Ustadz Aziz Effendy,S.Si, M.Pd, 22 Juli 2025

194 Wawancara : Direktur Humas Ma'had Al Izzah , Ustadz Aziz Effendy,S.Si, M.Pd, 22 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Budaya mutu direproduksi melalui Pola interaksi yang beradab dan beretika, Disiplin waktu, ibadah, dan belajar, Tradisi refleksi, musyawarah, dan evaluasi diri, Penghargaan terhadap prestasi dan tanggung jawab. Dengan demikian, mutu dibangun secara struktural, dan tumbuh sebagai kesadaran internal individu dan komunitas.

Hasil wawancara Peneliti dengan Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd sebagai ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu, mengenai budaya mutu di Ma'had Al-Izzah direproduksi sehingga menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari seluruh warga lembaga dan menjaga agar nilai tersebut tetap hidup. Berikut penjelasannya :

> " .. Secara prinsip bahwa kami percaya budaya tidak akan bertahan hanya melalui aturan tertulis. Karena itu, setiap hari kami berusaha menghadirkan nilai-nilai mutu dalam aktivitas yang sederhana. Cara pimpinan menyapa guru, guru memperlakukan santri, hingga bagaimana staf melayani tamu, semuanya harus mencerminkan adab dan profesionalisme. Budaya mutu dimulai dari sikap saling menghormati, saling mengingatkan, dan saling memberi teladan. Kami membiasakan refleksi dan musyawarah. Setiap persoalan tidak langsung dicari siapa yang salah, tetapi apa yang harus diperbaiki. Budaya seperti ini membuat seluruh warga merasa memiliki lembaga. Ketika orang merasa memiliki, mereka akan menjaga mutu tanpa harus selalu diperintah" .[195]

Sementara Direktur Pendidikan, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd juga menjelaskan mengenai reproduksi budaya mutu dalam aktivitas akademik sehari-hari

> "Kami membangun budaya mutu melalui kebiasaan yang dilakukan terus-menerus. Guru datang tepat waktu, mempersiapkan

195 Wawancara : Ketua Yayasan Al Izzah Kota Batu, Ustadz Muhammad Anshory,M.Pd, 21 Juli 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> pembelajaran dengan baik, mendampingi santri secara maksimal, lalu mengevaluasi proses belajar setiap selesai kegiatan. Hal-hal kecil yang dilakukan secara konsisten akhirnya membentuk karakter profesional" .[196]

Sedangkan Direktur Kampus dan Keuangan Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M, juga menambhkan bahwa budaya mutu diwujudkan dalam pengelolaan administrasi dan keuangan serta dengan membangun kebiasaan tersebut, berikut penjelasannya :

> "Bahwa di unit kami, budaya mutu diwujudkan melalui kedisiplinan dan tanggung jawab. Setiap pekerjaan memiliki target waktu yang jelas, laporan harus akurat, dan setiap penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan. Kami membiasakan bekerja rapi karena itu merupakan bentuk penghormatan terhadap amanah lembaga. Melalui pembiasaan. Kalau ada kekeliruan, kami lakukan pembinaan, bukan sekadar memberi teguran. Sebaliknya, pegawai yang menunjukkan tanggung jawab dan kinerja baik juga kami apresiasi. Dengan begitu mereka termotivasi untuk mempertahankan kualitas kerjanya".[197]

Sementara Direktur Humas Aziz Effendy,S.Si,M.Pd, menjelaskan kepada Peneliti mengenai peran Humas dalam mereproduksi budaya mutu dan penghargaan terhadap prestasi diberikan di lingkungan Ma'had Al-Izzah.

> "Budaya mutu juga dibangun melalui komunikasi sehari-hari. Kami berusaha menjaga etika ketika berkomunikasi dengan orang tua, mitra, maupun masyarakat. Pelayanan yang ramah, cepat, dan terbuka menjadi kebiasaan yang terus kami tanamkan kepada seluruh tim. Kami selalu mengapresiasi setiap capaian, baik prestasi akademik, nonakademik, maupun dedikasi dalam bekerja. Bentuknya tidak selalu penghargaan formal, kadang cukup dengan memberikan pengakuan di forum bersama. Hal sederhana seperti

196 Wawancara : Direktur Pendidikan Ma'had Al Izzah, Ustadz Maftuhin Ahmadi, M.Pd, 22 Juli 2025.

197 Wawancara : Direktur Kampus dan Keuangan, Ustadz Ahmad Shohibuddawam,M.M, 22 Juli 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

itu membuat warga lembaga merasa dihargai dan terdorong untuk terus memberikan yang terbaik ". [198]

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Direktur Pendidikan, Direktur Kampus dan Keuangan, serta Direktur Humas, dapat dipahami bahwa reproduksi budaya mutu di Ma'had Al-Izzah berlangsung melalui pembiasaan yang konsisten dalam kehidupan sehari-hari.

Nilai-nilai mutu tidak hanya diwujudkan dalam regulasi formal, tetapi direproduksi melalui pola interaksi yang beradab dan beretika, kedisiplinan dalam waktu, ibadah, dan pembelajaran, tradisi refleksi, musyawarah, serta evaluasi diri yang dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, lembaga menumbuhkan motivasi warga melalui penghargaan terhadap prestasi dan tanggung jawab sebagai bentuk penguatan perilaku positif.

Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa mutu tidak hanya dibangun secara struktural melalui kebijakan dan sistem organisasi, tetapi juga berkembang menjadi kesadaran internal yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh warga lembaga. Dengan demikian, budaya mutu telah berevolusi menjadi habitus kolektif, yaitu budaya yang hidup, dipraktikkan, dan diwariskan secara terus-menerus dalam seluruh aktivitas di Ma'had Al-Izzah.

Tantangan yang muncul dalam Kepemimpinan transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic

198 Wawancara : Direktur Humas Ma'had Al Izzah Batu, Ustadz Aziz Effendy,S.Si,M.Pd,22 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Boarding School Kota Batu dan Solusinya. Berdasarkan hasil penelitian keseluruhan oleh Peneliti atas proses kepemimpinan transformasional yang berjalan dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, secara umum menimbulkan problematika mendasar dan solusinya sebagai berikut :

1. Resistensi terhadap Perubahan Budaya Organisasi

Problem paling mendasar dalam implementasi kepemimpinan transformasional adalah adanya resistensi sebagian sumber daya manusia terhadap perubahan. Tidak semua guru, musyrif, maupun tenaga kependidikan memiliki tingkat kesiapan yang sama untuk menerima inovasi, standar mutu baru, sistem evaluasi yang lebih ketat, maupun tuntutan internasionalisasi lembaga. Dalam praktiknya, sebagian pihak cenderung nyaman dengan pola kerja lama sehingga perubahan sering dipersepsikan sebagai beban tambahan.

Solusinya adalah Pemimpin perlu membangun budaya perubahan secara bertahap melalui komunikasi visioner, keteladanan, pendampingan, dan pelibatan seluruh stakeholder dalam proses pengambilan keputusan. Perubahan yang dipahami bersama akan lebih mudah diterima dibanding perubahan yang bersifat instruktif.

2. Kesenjangan antara Visi Besar dan Kapasitas SDM

Sebagai lembaga yang mengusung identitas *International Islamic Boarding School*, Ma'had Al Izzah memiliki visi yang tinggi dan progresif. Namun, pada kenyataannya tidak seluruh SDM memiliki kompetensi yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sejalan dengan tuntutan mutu internasional, terutama dalam penguasaan bahasa asing, teknologi pendidikan, riset, dan pengembangan program global.

Solusinya yaitu Pengembangan mutu harus diawali dengan pengembangan SDM secara sistematis melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring, sertifikasi kompetensi, benchmarking, dan pemberian kesempatan studi lanjut. Kepemimpinan transformasional tidak hanya menuntut perubahan sistem, tetapi juga investasi jangka panjang pada kualitas manusia.

3. Ketergantungan pada Figur Pemimpin

Lembaga pendidikan Islam banyak yang berkembang pesat karena kekuatan figur pemimpinnya. Namun ketika sistem belum terbentuk secara kuat, keberhasilan lembaga menjadi sangat bergantung pada individu tertentu. Kondisi ini berpotensi menimbulkan stagnasi ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Solusinya yaitu Transformasi harus diarahkan pada penguatan sistem, bukan hanya penguatan figur. Nilai, budaya mutu, standar operasional, dan mekanisme evaluasi harus dilembagakan sehingga keberlanjutan mutu tidak bergantung pada satu orang pemimpin.

4. Dilema antara Tradisi Pesantren dan Tuntutan Global

Ma'had Al Izzah menghadapi tantangan untuk mempertahankan identitas kepesantrenan sekaligus memenuhi tuntutan pendidikan global. Dalam praktiknya sering muncul tarik-menarik antara pelestarian nilai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tradisional pesantren dengan kebutuhan inovasi, digitalisasi, dan internasionalisasi pendidikan. Solusinya yaitu Pemimpin transformasional harus menerapkan prinsip:

المحافظة على القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصلح

"Memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil hal-hal baru yang lebih baik."

Modernisasi apapun bentuknya tidak menghilangkan identitas pesantren, tetapi justru memperkuat relevansinya dalam konteks global.

Persoalan utama Ma'had Al Izzah Jika dicermati secara mendalam, sesungguhnya bukan terletak pada keterbatasan sarana, program, ataupun visi kelembagaan. Tantangan paling mendasar adalah bagaimana mentransformasikan kesadaran kolektif seluruh warga ma'had agar memiliki komitmen yang sama terhadap budaya mutu dan perubahan berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak diukur dari banyaknya program yang dibuat, melainkan dari keberhasilannya mengubah pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*work culture*), dan karakter organisasi (*organizational character*) sehingga mutu menjadi kebutuhan bersama, bukan sekadar instruksi pimpinan. Inilah inti transformasi yang sesungguhnya dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

C. Temuan penelitian.

Berdasarkan paparan data yang disajikan pada sub bab di atas, maka di bawah ini dapat diidentifikasi temuan penelitian mengenai Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding school Kota Batu, sebagai berikut:

1. Implementasi kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al- Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu, dengan empat dimensi yaitu : *Idealize Influence, Inspirational Motivation, Intelectual Stimulation, Individualized Consideration* berlangsung secara sistematis, realistis, dan berorientasi pada keberlanjutan mutu. Kepemimpinan mampu mengintegrasikan dan Internalisasi nilai-nilai teologis yang kuat, kebijakan, pengelolaan akademik, pembinaan sumber daya manusia, dan manajemen kehidupan boarding dalam satu kerangka kerja yang saling mendukung.
2. Bahwa Sistem evaluasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu, ditemukan berjalan melalui Evaluasi mutu, Praktek *Countinous Improvement* sebagai penjaminan mutu dan proses internlisasi budaya mutu sebagai habitus kolektif secara sistematis berjalan dan berdampak bagi pengendalian mutu.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel

Skematik Temuan Penelitian Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu

NO	FOKUS PENELITIAN	TEMUAN PENELITIAN
1	Bagaimana Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic boarding school di Kota Batu ?	**a.** Penerapan dimensi *Idealized Influence* (Ketauladanan) kepemimpinan transformasional dalam fokus bahasan nilai-nilai teologis, etika kepemimpinan Islam, dan visi strategis. **b.** Penerapan dimensi *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) dalam kepemimpinan ransformasional, dengan fokus menginspirasi seluruh unsur lembaga dalam perumusan kebijakan mutu, perumusan standar mutu pendidikan, dan perencanaan program lembaga**.** c. Penerapan Penerapan dimensi *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dalam kepemimpinan transformasional dengan fokus untuk mendorong lahirnya inovasi dalam pengelolaan akademik, kurikulum, pembinaan santri, pembinaan guru dan musyrif, serta kehidupan boarding. **d.** Penerapan dimensi *Individualized Consideration* (Perhatian Individual) dalam teori kepemimpinan transformasional dengan fokus pada sistem koordinasi, pengorganisasian, dan praktik kepemimpinan di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.
2	Bagaimana Sistem Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Mutu Ma'had al-Izzah international Islamic boarding school di Kota Batu.	a. Evaluasi Mutu, Audit Mutu, Supervisi, monitoring serta indikator keberhasilan, b. Praktik *continuous improvement* sebagai mekanisme reproduksi peningkatan mutu berkelanjutan, c. Proses Internalisasi Budaya mutu hingga menjadi habitus kolektif Ma'had

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Maka hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Yayasan dan jajaran para direktur, pengamatan lapangan dan dokumen serta analisis, maka kepemimpinan Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu dapat di identifikasi secara rasional, relevan dan realistis, dengan mengacu pada karakter lembaga, temuan empiris, dan kerangka teori mutakhir,

Penelitian ini menghasilkan suatu model baru yang dinamakan *Transformative Islamic Quality Leadership (TIQL) Model***,** yaitu model kepemimpinan transformasional yang secara konseptual mengintegrasikan dimensi kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, budaya kepesantrenan, dan sistem pengembangan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dalam kerangka tata kelola *International Islamic Boarding School*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini adalah penyajian pembahasan hasil temuan-temuan penelitian yang di dapat dari situs penelitian kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Temuan-temuan penelitian dibahas secara analisisis komparatif diantara masing-masing temuan. Dengan demikian analisis tersebut bertujuan untuk merumuskan sebuah konsep. Pendapat Glaser dan Strauss yang menyatakan bahwa temuan penelitian berupa fakta-fakta empiris yang dikategorikan melalui proses analisis komparatif dan kemudian disintesiskan untuk membentuk konsep. Konsep dalam grounded theory merupakan abstraksi teoritis mengenai apa yang terjadi di lokasi penelitian.[199]

Pendalaman makna yang mendasari pernyataan-pernyataan temuan penelitian, juga dilakukan melalui analisis substantif teoritik dengan mengacu pada teori terdahulu dan teori-teori lain yang relevan terkait kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Selanjutnya makna yang ditemukan dari analisis substantif teoritik diatas, diformulasikan dalam bentuk tema dan merupakan konsep teorititik yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[199]. Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L : *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. 1967. Hal. 1-3*

ditampilkan berdasarkan data temua penelitian. Formulasi teoritis ini bisa jadi mendukung, mengembangkan atau menolak teori yang sudah ada.

Berikut adalah praktik implementasi empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass yang dapat dianalisis dalam konteks Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Uraian ini disusun berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan dikaitkan dengan karakteristik Ma'had Al Izzah yang secara terbuka menekankan pembentukan karakter kepemimpinan, integrasi kurikulum internasional, serta visi menghasilkan lulusan bertakwa, cerdas, mandiri, dan berjiwa pemimpin.

Pembahasan temuan penelitian ini akan dikemukakan dalam dua tema pokok temuan sebagai berikut:

A. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

1. Penerapan *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/Keteladanan) dalam fokus internalisasi nilai-nilai teologis, Etika Kepemimpinan Islam dan Visi Strategis Lembaga.

Dimensi *Idealized Influence* menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi teladan moral, spiritual, dan profesional sehingga memperoleh kepercayaan serta penghormatan dari seluruh warga ma'had. Dalam perspektif Bass, pemimpin transformasional memengaruhi pengikut bukan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

melalui kekuasaan formal, tetapi melalui integritas, konsistensi nilai, dan keteladanan perilaku.

Konteks Ma'had Al Izzah, praktik kepemimpinan ini dapat diwujudkan melalui konsistensi pimpinan dalam menginternalisasikan nilai-nilai Islam ke dalam budaya organisasi. Keteladanan tampak ketika pimpinan terlibat aktif dalam kegiatan ibadah berjamaah, pembinaan akhlak santri, pembiasaan disiplin, penggunaan bahasa Arab dan Inggris dalam kehidupan sehari-hari, serta keterlibatan langsung dalam kegiatan akademik maupun kepesantrenan. Keteladanan tersebut memperkuat budaya organisasi sehingga nilai-nilai lembaga tidak hanya menjadi slogan, tetapi menjadi praktik yang hidup dalam keseharian. Hal ini selaras dengan orientasi Ma'had Al Izzah yang membangun lulusan bertakwa, cerdas, mandiri, dan berjiwa pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Ma’had (Ketua Yayasan Al Izzah) dan jajaran direktur, kepemimpinan trnformasional dalam pengembangan mutu di Ma’had Al-Izzah tidak dipahami sebagai instrumen struktural untuk mengendalikan organisasi, melainkan sebagai mekanisme pembentukan orientasi nilai yang mengarahkan keseluruhan sistem kehidupan lembaga. Kepemimpinan diposisikan sebagai sumber makna yang mempengaruhi cara seluruh warga Ma’had memaknai pekerjaan, relasi sosial, serta tujuan keberadaan institusi. Dalam kerangka ini, mutu tidak dipersepsi sebagai standar administratif, tetapi sebagai kualitas kebermaknaan proses pendidikan itu sendiri. Guru, musyrif, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tenaga ke pendidikan tidak sekadar menjalankan tugas teknis, tetapi dilibatkan dalam kesadaran bahwa aktivitas harian mereka merupakan bagian dari misi pembentukan generasi berkarakter dan berdaya saing global. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu beroperasi pada ranah kognitif, afektif, dan spiritual secara simultan, sehingga menghasilkan integrasi antara performa kerja dan komitmen moral yang relatif stabil.

Pendekatan ini sejalan dengan kerangka *transformational leadership* yang menekankan peran pemimpin dalam mengangkat kesadaran moral dan aspirasi kolektif warga organisasi. Namun, dalam konteks Ma'had Al-Izzah, transformasi tidak hanya dimaknai sebagai peningkatan kinerja, tetapi sebagai proses pembentukan karakter institusional.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pimpinan lebih menekankan kesesuaian nilai (value congruence) dibandingkan sekadar kecakapan instruksional. Pendekatan ini menegaskan bahwa kualitas pendidikan berasrama sangat ditentukan oleh keteladanan hidup pendidik yang hadir secara total dalam keseharian santri. Dengan demikian, kepemimpinan tarnsformasional dalam pengembangan mutu tidak dapat dilepaskan dari rekayasa ekosistem relasional yang sehat, bukan hanya desain kurikulum dan sistem evaluasi. Mutu lahir dari konsistensi perilaku kolektif yang dibangun secara sadar dan sistematis.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kepemimpinan tarnsformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah justru memanfaatkan musyawarah sebagai mekanisme produksi legitimasi sosial kebijakan. Dengan demikian, transformasi tidak dipaksakan secara struktural, tetapi dinegosiasikan secara kultural. Hal ini memperlihatkan bahwa perubahan yang berkelanjutan mensyaratkan keterlibatan emosional dan ideologis warga organisasi, bukan sekadar kepatuhan prosedural.

Kepemimpinan tarnsformasional dalam pengembangan mutu sebagai paradigma nilai juga mempengaruhi cara lembaga merespons kegagalan dan masalah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesalahan diperlakukan sebagai bahan refleksi kolektif, bukan sebagai dasar untuk pemberian sanksi semata. Pendekatan ini membangun iklim psikologis yang relatif aman untuk pembelajaran organisasi. Dalam kerangka mutu, kegagalan tidak dimaknai sebagai deviasi personal, tetapi sebagai indikator perlunya perbaikan sistem dan penguatan budaya. Hal ini sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan, tetapi dengan pendekatan humanistik yang kuat. Kritik terhadap budaya menyalahkan (blaming culture) dalam banyak institusi pendidikan menjadi relevan, karena praktik tersebut justru mematikan inovasi dan keterbukaan. Di Ma'had Al-Izzah, kepemimpinan tarnsformasional dalam pengembangan mutu memposisikan refleksi sebagai instrumen utama transformasi, sehingga organisasi terus belajar dari dinamika internalnya sendiri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a). Nilai Teologis sebagai Fondasi Kepemimpinan tarnsformasional

Hasil wawancara dengan pimpinan Ma'had dan ketua yayasan menunjukkan bahwa nilai teologis tidak diposisikan sebagai simbol identitas kelembagaan, melainkan sebagai fondasi epistemologis dalam seluruh proses pengambilan keputusan strategis. Prinsip tauhid, amanah, dan tanggung jawab ukhrawi menjadi kerangka berpikir dalam merumuskan arah kebijakan, termasuk dalam perencanaan program, penentuan prioritas anggaran, dan desain pembinaan santri. Dengan demikian, rasionalitas manajerial tidak berdiri netral dan bebas nilai, tetapi selalu dikontrol oleh kesadaran ketuhanan. Posisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan mutu tidak hanya mengandalkan kalkulasi efektivitas, tetapi juga pertimbangan etis dan kebermaknaan jangka panjang. Dalam konteks ini, mutu dipahami sebagai kualitas keberpihakan pada nilai, bukan sekadar efisiensi operasional.

Tauhid sebagai fondasi epistemologis berarti bahwa seluruh realitas organisasi dipahami dalam relasi vertikal dengan Tuhan, sehingga setiap kebijakan mengandung dimensi pertanggungjawaban transendental. Wawancara dengan direktur kampus dan keuangan mengungkap bahwa alokasi anggaran tidak semata-mata didasarkan pada potensi keuntungan institusional, tetapi pada manfaat pendidikan dan dampak sosial bagi santri dan masyarakat. Logika ini mencerminkan prinsip *amanah*, di mana sumber daya diperlakukan sebagai titipan, bukan sebagai aset yang sepenuhnya dapat dieksploitasi demi ekspansi lembaga. Pendekatan ini

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

secara implisit mengkritik praktik manajemen pendidikan yang memprioritaskan pertumbuhan fisik dan branding institusi, tetapi mengabaikan kualitas pembinaan dan kesejahteraan psikososial peserta didik.

Penentuan kurikulum, nilai tauhid berfungsi sebagai filter epistemik terhadap adopsi konten dan metodologi pendidikan modern. Direktur pendidikan menegaskan bahwa integrasi kurikulum internasional selalu diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan nilai keislaman dan tujuan pembentukan karakter. Hal ini menunjukkan bahwa modernisasi tidak diterima secara naif, tetapi melalui proses seleksi ideologis yang sadar. Pendekatan ini menolak dikotomi semu antara religiusitas dan kualitas akademik, sekaligus menolak penetrasi paradigma sekuler yang memisahkan pengetahuan dari dimensi moral. Dalam perspektif ini, mutu akademik justru dipahami sebagai bagian dari tanggung jawab keagamaan, bukan sebagai tujuan yang berdiri sendiri. Dengan demikian, kepemimpinan mutu beroperasi dalam kerangka integratif antara ilmu, iman, dan amal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Orientasi ukhrawi dalam kepemimpinan juga mempengaruhi cara lembaga memaknai keberhasilan. Ketua yayasan menegaskan bahwa indikator keberhasilan utama bukanlah jumlah siswa atau prestasi kompetitif semata, tetapi kualitas karakter lulusan dan kontribusi sosial alumni. Pernyataan ini mengindikasikan adanya penolakan sadar terhadap paradigma performativitas yang mendominasi kebijakan pendidikan

modern, di mana sekolah dipaksa berlomba pada indikator kuantitatif yang sering kali mengorbankan proses pembinaan. Dalam kerangka teologis, keberhasilan dipahami sebagai keberlanjutan nilai dan kemanfaatan sosial, yang dampaknya bersifat jangka panjang dan tidak selalu terukur secara statistik. Pendekatan ini sekaligus menjadi kritik epistemologis terhadap reduksi mutu menjadi sekadar data evaluatif.

Secara teoretik, temuan ini sejalan dengan konsep *Islamic leadership* yang dikemukakan Beekun dan Badawi, bahwa kepemimpinan Islami berangkat dari kesadaran ketuhanan yang membentuk orientasi etik dan tanggung jawab sosial, bukan sekadar rasionalitas instrumental.[200]. Dalam konteks Ma'had Al-Izzah, kesadaran ini tidak berhenti pada tataran moral personal, tetapi dilembagakan dalam sistem kebijakan dan tata kelola. Hal ini membedakan kepemimpinan Islami yang substantif dari praktik simbolik yang hanya menampilkan atribut religius tanpa implikasi struktural. Kritik yang relevan di sini adalah bahwa banyak lembaga pendidikan Islam masih menjadikan agama sebagai identitas kultural, tetapi tidak sebagai kerangka epistemologis pengambilan keputusan strategis.

Pendekatan teologis ini juga membentuk etika kekuasaan dalam kepemimpinan. Wawancara menunjukkan bahwa jabatan dipahami sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan, bukan sebagai sumber privilese. Hal ini berdampak pada gaya kepemimpinan yang relatif rendah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[200] Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville: Amana Publications.

konflik dan minim praktik dominasi simbolik. Dalam perspektif kepemimpinan modern, pendekatan ini sejalan dengan konsep *servant leadership* yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan kepentingan Bersama [201]. Namun, di Ma'had Al-Izzah, pelayanan tersebut tidak hanya dimaknai sebagai strategi organisasi, tetapi sebagai konsekuensi teologis dari konsep amanah. Dengan demikian, legitimasi kepemimpinan tidak bertumpu pada otoritas struktural, tetapi pada integritas moral yang diakui secara sosial.

Nilai teologis di Ma'had Al-Izzah bukan hanya berfungsi sebagai inspirasi moral, tetapi sebagai fondasi epistemologis yang mengarahkan cara berpikir, cara mengambil keputusan, dan cara mengevaluasi keberhasilan. Kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan mutu beroperasi dalam kerangka pertanggungjawaban ganda: kepada manusia dan kepada Tuhan. Model ini memperkuat keberlanjutan mutu karena bertumpu pada kesadaran internal, bukan tekanan eksternal semata. Secara konseptual, temuan ini memperkaya teori kepemimpinan mutu dengan menunjukkan bahwa dimensi teologis dapat menjadi sumber rasionalitas strategis yang sah dan efektif dalam tata kelola pendidikan modern, khususnya dalam konteks pendidikan Islam berasrama.

Nilai-nilai teologis antara lain: Tauhid, Ihsan, Takwa, dan Tawakkal, Syukur sebagai Pilar Etos Kepemimpinan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pimpinan Ma'had Al-Izzah menempatkan ihsan

[201] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

sebagai standar kualitas kerja yang melampaui kepatuhan terhadap prosedur formal. Direktur pendidikan menegaskan bahwa evaluasi ki nerja tidak semata-mata bertumpu pada output terukur, tetapi juga pada niat, proses, dan konsistensi karakter pendidik dalam keseharian. Dengan demikian, mutu dipahami sebagai kualitas integritas, bukan hanya efektivitas teknis.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu beroperasi pada wilayah etik dan spiritual, bukan hanya administratif. Ihsan mendorong warga lembaga untuk bekerja dengan orientasi keunggulan moral, sehingga kualitas kerja tidak bergantung pada intensitas pengawasan, tetapi pada kesadaran batin. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu bertumpu pada transformasi motivasi, bukan sekadar kontrol struktural.

Ihsan sebagai prinsip etos kerja juga mempengaruhi cara pimpinan membangun standar profesionalisme. Profesionalisme tidak direduksi pada kepakaran pedagogik, tetapi dipadukan dengan kepribadian, kedisiplinan, dan komitmen nilai. Wawancara dengan direktur kampus dan keuangan menunjukkan bahwa promosi dan penugasan strategis mempertimbangkan rekam jejak integritas dan loyalitas terhadap visi lembaga. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem karier tidak bersifat meritokratis teknokratis semata, tetapi meritokrasi berbasis karakter. Kritik tajam dapat diarahkan pada praktik manajemen SDM pendidikan modern yang sering

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

mengabaikan dimensi moral, sehingga melahirkan pendidik yang kompeten secara teknis tetapi rapuh secara etik. Ma'had Al-Izzah justru menempatkan kualitas moral sebagai fondasi kompetensi profesional.

Takwa**,** dalam praktik kepemimpinan, berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal yang lebih efektif daripada sistem pengawasan birokratis. Pimpinan Ma'had menekankan kesadaran pertanggungjawaban kepada Allah sebagai pengendali perilaku kerja, sehingga pelanggaran tidak hanya dipahami sebagai kesalahan administratif, tetapi sebagai penyimpangan moral. Pendekatan ini menciptakan sistem disiplin yang relatif stabil dan berbiaya rendah, karena kontrol berasal dari dalam diri individu. Dalam perspektif manajemen mutu, hal ini menantang asumsi bahwa kualitas hanya dapat dijaga melalui audit, inspeksi, dan dokumentasi. Kritik terhadap budaya kepatuhan administratif menjadi relevan, karena tanpa integritas personal, sistem pengawasan justru melahirkan praktik manipulasi data dan formalitas semu.

Tawakkal**,** sebagai pilar etos kepemimpinan, memperkuat ketahanan psikologis pimpinan dan staf dalam menghadapi tekanan kompetisi pendidikan global. Direktur hubungan masyarakat menyatakan bahwa target mutu tinggi sering menimbulkan stres organisasi, namun tawakkal membantu menjaga keseimbangan antara ikhtiar maksimal dan ketenangan batin. Dalam kerangka ini, tawakkal tidak dimaknai sebagai sikap pasif, tetapi sebagai mekanisme psikologis yang mencegah kelelahan emosional dan konflik internal. Hal ini penting dalam konteks pendidikan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

berasrama yang menuntut keterlibatan emosional tinggi dari pendidik. Tanpa ketahanan psikologis, mutu justru rentan menurun akibat kelelahan struktural dan relasional.

Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa mutu pendidikan Islam berasrama hanya dapat berkelanjutan jika dibangun di atas etos spiritual yang terlembagakan, bukan sekadar slogan normatif.

b). Etika Kepemimpinan Islam: Keteladanan dan Musyawarah sebagai Mekanisme Budaya Mutu

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis di Ma'had Al-Izzah tidak dilakukan secara sepihak oleh pimpinan puncak, melainkan melalui forum musyawarah lintas unit yang melibatkan direktur pendidikan, kampus dan keuangan, hubungan masyarakat, serta unsur pengasuhan santri. Musyawarah diposisikan bukan sekadar prosedur partisipatif, tetapi sebagai mekanisme etik untuk menjaga keadilan, keterbukaan, dan akuntabilitas kebijakan. Dalam kerangka ini, keputusan tidak hanya diuji dari sisi efektivitas teknis, tetapi juga dari legitimasi moral dan kesesuaian dengan nilai lembaga. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mutu tidak beroperasi melalui instruksi hierarkis, melainkan melalui proses deliberatif yang membangun rasa memiliki terhadap kebijakan mutu.

Keteladanan pimpinan menjadi instrumen utama pembentukan budaya mutu. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pimpinan terlibat langsung dalam aktivitas santri, menjaga kedisiplinan personal, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

menampilkan gaya hidup sederhana. Praktik ini menciptakan konsistensi antara narasi nilai dan realitas perilaku, sehingga pesan moral tidak berhenti pada wacana. Dalam konteks pendidikan berasrama, keteladanan memiliki daya pedagogik yang jauh lebih kuat dibandingkan regulasi tertulis. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah bekerja melalui mekanisme sosial-kultural, bukan semata melalui kontrol administratif. Keteladanan menjadi sarana internalisasi nilai yang efektif dan berkelanjutan.

Keteladanan juga berfungsi sebagai sumber legitimasi moral yang tidak dapat digantikan oleh otoritas struktural. Wawancara dengan direktur hubungan masyarakat menunjukkan bahwa kepatuhan warga lembaga terhadap kebijakan lebih banyak dipengaruhi oleh kepercayaan kepada integritas pimpinan daripada ancaman sanksi formal. Hal ini memperkuat argumen bahwa kekuasaan formal tanpa kredibilitas moral hanya menghasilkan kepatuhan dangkal. Dalam jangka panjang, model kepemimpinan berbasis perintah justru berisiko melahirkan resistensi laten dan budaya manipulatif. Ma'had Al-Izzah relatif berhasil menghindari jebakan ini dengan membangun pengaruh melalui konsistensi perilaku, bukan dominasi struktural.

Musyawarah juga berfungsi sebagai instrumen integrasi perspektif lapangan ke dalam kebijakan strategis. Wawancara dengan direktur pendidikan menunjukkan bahwa masukan dari guru dan musyrif menjadi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

pertimbangan penting dalam perumusan program pembinaan dan kurikulum. Hal ini mencegah terjadinya jarak antara kebijakan dan realitas implementasi. Dalam perspektif manajemen mutu, praktik ini mengurangi risiko *policy failure* yang sering terjadi akibat perencanaan elitis yang tidak berbasis data kontekstual. Kritik terhadap banyak lembaga pendidikan yang memproduksi kebijakan dari ruang rapat tertutup menjadi relevan, karena kebijakan semacam itu sering tidak memiliki daya hidup dalam praktik. Di Ma'had Al-Izzah, musyawarah menjadi mekanisme koreksi struktural terhadap potensi bias kepemimpinan.

Secara teoretik, temuan ini sejalan dengan konsep *ethical leadership* yang dikemukakan Brown dan Treviño, bahwa pengaruh pemimpin lahir dari konsistensi moral, keadilan perilaku, dan keteladanan dalam praktik sehari-hari[202]. Dalam kerangka ini, pemimpin berfungsi sebagai *moral manager* yang membentuk standar perilaku kolektif melalui contoh konkret. Di Ma'had Al-Izzah, fungsi ini tampak jelas dalam cara pimpinan menegakkan disiplin yang dimulai dari diri sendiri, sehingga aturan tidak dipersepsi sebagai beban eksternal, tetapi sebagai norma bersama.

Pendekatan ini memperkuat budaya mutu karena mengintegrasikan etika ke dalam sistem kepemimpinan, bukan memposisikannya sebagai atribut tambahan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[202] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Sergiovanni yang menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif berakar pada otoritas moral, bukan kekuasaan birokratis[203]. Otoritas moral lahir dari hubungan saling percaya dan komitmen terhadap nilai bersama. Dalam konteks Ma'had Al-Izzah, relasi pimpinan dengan guru dan santri dibangun melalui kedekatan emosional dan konsistensi sikap, sehingga kepemimpinan memiliki basis sosial yang kuat. Kritik terhadap model kepemimpinan administratif yang menekankan kepatuhan struktural menjadi relevan, karena model tersebut sering mengabaikan dimensi relasional yang justru menentukan keberhasilan implementasi kebijakan mutu.

Praktik musyawarah juga mengandung tantangan, terutama risiko perlambatan pengambilan keputusan dalam situasi yang membutuhkan respons cepat. Wawancara menunjukkan bahwa pimpinan menyadari dilema ini dan mengatasinya dengan pendelegasian kewenangan operasional, sementara musyawarah difokuskan pada kebijakan strategis. Pendekatan ini menunjukkan adanya keseimbangan antara partisipasi dan efektivitas. Dengan demikian, kepemimpinan etis tidak diartikan sebagai proses yang serba kolektif tanpa arah, tetapi sebagai sistem yang memadukan deliberasi nilai dengan ketegasan eksekusi. Hal ini memperlihatkan kedewasaan tata kelola dalam mengelola kompleksitas organisasi pendidikan berasrama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

---

[203] Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Etika kepemimpinan di Ma'had Al-Izzah, yang diwujudkan melalui keteladanan dan musyawarah, berfungsi sebagai mekanisme utama pembentukan dan reproduksi budaya mutu. Kepemimpinan tidak hanya mengarahkan kebijakan, tetapi membentuk iklim moral yang menopang seluruh praktik pendidikan. Model ini menegaskan bahwa mutu pendidikan Islam berasrama tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi sosial dan integritas perilaku pemimpin. Secara konseptual, temuan ini memperkaya diskursus kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dengan menunjukkan bahwa dimensi etik dan relasional merupakan faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan kualitas institusi pendidikan.

c). Visi Strategis Lembaga dalam Perspektif Kepemimpinan

Hasil wawancara dengan pimpinan Ma'had menunjukkan bahwa visi kelembagaan dipahami sebagai fondasi normatif sekaligus instrumen strategis yang mengarahkan seluruh kebijakan operasional. Visi tidak diposisikan sebagai slogan formal, melainkan sebagai "kerangka orientasi nilai" yang menjadi dasar dalam perumusan kebijakan akademik, pengasuhan, dan pengembangan institusi. Pimpinan Ma'had menegaskan bahwa setiap program harus dapat dijelaskan kontribusinya terhadap misi pembentukan generasi berkarakter Islami dan berdaya saing global. Dalam praktik kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu, visi berfungsi sebagai alat integrasi antara idealisme nilai dan rasionalitas manajerial. Hal ini menempatkan visi bukan hanya sebagai pernyataan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tujuan, tetapi sebagai mekanisme pengendali arah institusi. Secara teoretik, praktik ini sejalan dengan pandangan Nanus bahwa visi merupakan alat strategis untuk menyatukan makna, energi, dan arah tindakan organisasi secara kolektif.[204]

Direktur pendidikan menegaskan bahwa visi lembaga menjadi acuan utama dalam desain kurikulum terpadu yang mengintegrasikan standar nasional, orientasi internasional, dan nilai keislaman.

Pendekatan ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah bersifat holistik. Secara konseptual, praktik ini sejalan dengan pandangan Sergiovanni bahwa visi moral dalam pendidikan harus terwujud dalam relasi sosial dan budaya sekolah, bukan sekadar dalam struktur kebijakan².

Ttemuan penelitian juga mengindikasikan bahwa kekuatan visi di Ma'had Al-Izzah sangat bergantung pada konsistensi interpretasi pimpinan. Di sinilah muncul potensi kerentanan institusional: apabila visi tidak diinstitusionalisasi dalam sistem penjaminan mutu dan indikator kinerja strategis, maka keberlanjutan arah dapat terancam oleh pergantian kepemimpinan. Kritik ini penting sebagai peringatan bahwa visi yang kuat pada level normatif belum tentu otomatis kuat pada level sistemik. Oleh karena itu, penguatan mekanisme struktural yang mengawal implementasi visi menjadi kebutuhan mendesak agar kepemimpinan transformasional

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[204] Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

dalam pengembangan mutu tidak bersifat person-dependent, tetapi institution-driven.

2. Penerapan *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif) dalam Perumusan Kebijakan Pengelolaan, Sistem Koordinasi.

Dimensi *Inspirational Motivation* menekankan kemampuan pemimpin membangun visi bersama yang mampu menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membangkitkan optimisme, semangat kolektif, dan komitmen terhadap perubahan.

Konteks Ma'had Al Izzah, praktik ini dapat diwujudkan melalui penyampaian visi lembaga secara berkelanjutan kepada guru, musyrif, tenaga kependidikan, dan santri. Visi tersebut diterjemahkan ke dalam target pengembangan tahfiz, penguasaan bahasa asing, prestasi akademik, kepemimpinan santri, serta kesiapan memasuki perguruan tinggi nasional maupun internasional. Program-program unggulan seperti Cambridge, Muadalah Madinah, TOEFL/TOAFL, dan pembentukan karakter kepemimpinan dapat menjadi media untuk membangun motivasi kolektif menuju standar mutu internasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a). Perumusan Kebijakan Mutu

Perumusan kebijakan mutu di Ma’had Al-Izzah memperlihatkan pergeseran fundamental dari pendekatan administratif-formalistik menuju

kerangka strategis yang berfungsi sebagai pengarah sistem organisasi. Data wawancara dengan pimpinan dan jajaran direktorat menunjukkan bahwa kebijakan mutu tidak diposisikan sebagai dokumen prosedural semata, melainkan sebagai orientasi nilai yang mengikat seluruh praksis kelembagaan. Perspektif ini sejalan dengan pemikiran W. Edwards Deming yang menegaskan bahwa mutu hanya dapat tumbuh apabila organisasi memiliki *constancy of purpose*, yakni konsistensi tujuan strategis yang menuntun seluruh keputusan dan perilaku kerja[205].

Konteks Ma'had Al-Izzah, kebijakan mutu berfungsi sebagai kompas institusional yang menjaga kesinambungan arah antara visi jangka panjang dan realitas operasional harian. Secara kritis, kekuatan pendekatan ini terletak pada kemampuannya membangun disiplin sistemik dan kesadaran kolektif terhadap mutu. Namun, tantangan laten muncul ketika konsistensi tujuan tidak disertai mekanisme pengukuran kinerja yang objektif, sehingga risiko normativisme simbolik tetap perlu diantisipasi secara rasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Mekanisme musyawarah kolektif (*syūrā*) yang melibatkan pimpinan inti, direktorat pendidikan, pengelola asrama, dan unit pendukung memperlihatkan bahwa pengambilan kebijakan mutu tidak bersifat top-down, melainkan lahir dari dialektika pengalaman lapangan dan kebutuhan institusional. Data empiris menunjukkan bahwa pola ini memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen implementatif. Namun

[205] Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

secara kritis, musyawarah berpotensi mengalami degradasi epistemik apabila tidak ditopang oleh kerangka analisis berbasis data dan standar mutu yang jelas. Diskursus kebijakan dapat bergeser menjadi kompromi pragmatis yang melemahkan ketegasan arah strategis. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dituntut tidak hanya membuka ruang partisipasi, tetapi juga mengawal kualitas argumentasi, menjaga konsistensi visi, serta menegakkan disiplin keputusan agar kebijakan tidak tereduksi menjadi hasil negosiasi kepentingan jangka pendek.

Temuan penelitian menegaskan bahwa kebijakan mutu di Ma'had Al-Izzah berfungsi sebagai kompas nilai yang mengintegrasikan dimensi akademik, spiritual, karakter, dan kemandirian santri. Mutu tidak direduksi menjadi capaian numerik, melainkan dimaknai sebagai kualitas insan dan budaya lembaga. Integrasi ini mencerminkan kedewasaan tata kelola yang tidak terjebak pada rasionalitas teknokratis semata. Namun kritik elegan perlu diarahkan pada potensi kesenjangan antara idealitas nilai dan efektivitas sistem. Tanpa indikator kinerja terukur, mekanisme evaluasi berkelanjutan, dan dokumentasi kebijakan yang konsisten, integrasi nilai berisiko berhenti pada simbolisme moral. Tantangan strategisnya adalah memastikan bahwa nilai bukan hanya menjadi narasi normatif, tetapi terinternalisasi secara operasional dalam perilaku organisasi dan keputusan manajerial sehari-hari.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif Islam, konsistensi antara nilai dan praksis merupakan fondasi legitimasi kepemimpinan. Al-Ghazālī menegaskan bahwa tujuan utama pendidikan adalah pembentukan manusia paripurna melalui penyatuan ilmu, akhlak, dan penyucian jiwa, sehingga kebijakan pendidikan tidak boleh tercerabut dari orientasi etis-spiritual [206]. Temuan di Ma'had Al-Izzah yang menempatkan nilai teologis sebagai basis kebijakan mutu menunjukkan kesinambungan epistemik dengan paradigma ini. Namun secara kritis, internalisasi nilai berpotensi mengalami reduksi makna apabila tidak dilembagakan secara sistemik. Ketergantungan berlebihan pada keteladanan figur dapat melemahkan keberlanjutan nilai ketika terjadi regenerasi kepemimpinan. Oleh sebab itu, nilai spiritual perlu ditransformasikan menjadi system, prosedur, dan indikator mutu agar tetap hidup melampaui perubahan personal dan dinamika struktural Lembaga.

Keberlanjutan kebijakan mutu di Ma'had Al-Izzah menuntut kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran institusional.

b). Standar Mutu Ma'had Al Izzah

Standar mutu sebagai kerangka integrative tata Kelola di Ma'had Al-Izzah dirumuskan secara kontekstual dan integratif dengan menggabungkan standar nasional pendidikan, tuntutan kompetensi global, serta nilai-nilai keislaman sebagai fondasi etik. Data wawancara dengan

[206] Al-Ghazālī. *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

direktur pendidikan dan pimpinan ma'had menunjukkan bahwa standar mutu tidak diperlakukan sebagai instrumen kontrol yang menekan, melainkan sebagai rujukan etik-profesional yang membimbing perilaku institusional.

Pendekatan ini mencerminkan kesadaran bahwa kualitas tidak semata-mata dihasilkan oleh kepatuhan prosedural, tetapi oleh internalisasi nilai dan tanggung jawab profesional. Secara kritis, integrasi multi-standar ini menuntut kecermatan epistemik agar tidak melahirkan fragmentasi orientasi atau tumpang tindih indikator. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dituntut mampu menjaga koherensi nilai, relevansi global, dan konsistensi operasional secara simultan dan berkelanjutan.

Standar mutu dalam perspektif Total Quality Management, standar mutu berfungsi ganda sebagai tolok ukur kinerja sekaligus sarana refleksi berkelanjutan. Oakland menegaskan bahwa standar mutu bukan hanya alat evaluasi hasil, tetapi mekanisme pembelajaran organisasi yang memungkinkan perbaikan sistemik secara terus-menerus (*continuous improvement*)[207].

Temuan lapangan di Ma'had Al-Izzah menunjukkan kesesuaian dengan prinsip ini, di mana standar mutu diperlakukan secara dinamis dan adaptif mengikuti perkembangan peserta didik dan tuntutan zaman. Namun, kritik elegan perlu diarahkan pada potensi relativisasi standar

[207] Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

apabila fleksibilitas tidak diimbangi disiplin pengendalian mutu yang ketat. Adaptivitas yang berlebihan dapat mengaburkan batas kinerja unggul dan melemahkan daya banding institusional. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu perlu memastikan bahwa dinamika standar tetap berpijak pada parameter mutu yang terukur dan dapat diaudit, sehingga proses refleksi tidak terjebak pada subjektivitas normatif.

Khazanah pemikiran Islam, kualitas pendidikan dipahami sebagai proses pembentukan peradaban (*'umrān*) melalui disiplin ilmu, keteladanan moral, dan kesinambungan tradisi intelektual. Ibn Khaldūn menegaskan bahwa mutu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kekuatan sistem pengajaran, konsistensi metode, serta stabilitas tata kelola yang menjamin transmisi nilai dan ilmu secara berkelanjutan [208]. Perspektif ini relevan dengan temuan di Ma'had Al-Izzah yang menempatkan standar mutu sebagai rujukan etik-profesional yang membimbing perilaku kelembagaan, bukan sekadar instrumen kontrol. Namun secara kritis, pendekatan nilai yang tidak dilembagakan secara sistemik berisiko melahirkan ketergantungan pada figur dan tradisi informal. Oleh sebab itu, standar mutu perlu dikonstruksi sebagai perangkat institusional yang menjaga kesinambungan peradaban akademik lembaga, sehingga kualitas tidak bersifat temporer, tetapi terjaga lintas generasi dan dinamika kepemimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[208] Ibn Khaldūn. *Muqaddimah*.

Implementasi standar mutu di Ma'had Al-Izzah menunjukkan kematangan konseptual, namun tetap menghadapi tantangan struktural dan kultural. Dinamika globalisasi pendidikan, perubahan karakter peserta didik, serta tuntutan akuntabilitas publik menuntut standar yang adaptif tanpa kehilangan identitas nilai. Kritik tajam-elegan perlu diarahkan pada risiko inkonsistensi implementasi antar unit apabila koordinasi sistem tidak diperkuat secara digital dan prosedural. Selain itu, ketergantungan pada kesadaran personal tanpa sistem penguatan berlapis dapat melemahkan keberlanjutan budaya mutu.

c). Perencanaan Program Lembaga: Smart dan Sustainable

Perencanaan program lembaga di Ma'had Al-Izzah menunjukkan pola yang tidak hanya normatif tetapi juga sistemik, mengintegrasikan visi jangka panjang dan tuntutan operasional jangka pendek. Wawancara langsung dengan pimpinan Ma'had dan direktorat mengungkapkan bahwa perencanaan dirumuskan melalui pendekatan *smart planning*—spesifik, terukur, realistis, adaptif, dan berorientasi dampak—yang kemudian diarahkan pada prinsip keberlanjutan (*sustainability*).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tradisi pemikiran Islam modern, Hasan al-Bannā menekankan bahwa perencanaan dalam konteks organisasi pendidikan harus mencerminkan orientasi nilai yang terinternalisasi dalam setiap aktivitas kelembagaan, serta harus berada dalam kerangka tujuan moral dan sosial (*al-maqāṣid al-shar'iyyah*). Menurut al-Bannā, sistem pendidikan yang berkelanjutan adalah yang memadukan tujuan duniawi dan ukhrawi

melalui strategi yang konsisten (*al-istiqāmah*) dan penguatan kelembagaan yang berbasis pada tanggung jawab komunal [209]. Temuan di Ma'had Al-Izzah, terutama tentang orientasi program yang berkelanjutan dan adaptif, menunjukkan resonansi dengan gagasan ini; perencanaan tidak sekadar operasional tetapi sebagai manifestasi tanggung jawab nilai yang terinternalisasi dalam visi lembaga. Namun secara kritis, keberhasilan implementasi nilai ini sangat bergantung pada mekanisme transfer nilai yang kuat, sistem komunikasi internal yang efektif, serta monitoring yang mampu menangkap dinamika perubahan santri dan lingkungan eksternal tanpa kehilangan identitas nilai.

Perspektif teori manajemen Barat, Henry Mintzberg menempatkan perencanaan strategis sebagai kombinasi antara *deliberate strategy* dan *emergent strategy*, di mana organisasi harus memiliki peta strategis yang jelas sekaligus kemampuan untuk menyesuaikan rencana dengan kondisi yang terus berubah. [210] Pola ini tercermin dalam praktik Ma'had Al-Izzah yang tidak hanya merumuskan rencana berdasar visi institusional tetapi juga memperbarui program secara responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan lingkungan. Namun, temuan lapangan memperlihatkan bahwa tantangan utama bukan pada perencanaan itu sendiri, melainkan konsistensi implementasi lintas unit kerja**.** Mintzberg mengingatkan bahwa tanpa *strategic control* yang kuat—pengawasan, feedback, dan realokasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[209] Hasan al-Bannā. *Majmū'at Rasā'il*. (Seri tulisan al-Bannā tentang pendidikan dan organisasi; bagian analisis nilai dan perencanaan strategis). Hal. 127-129.
[210] Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press. Hal. 50-52.

sumber daya yang tepat waktu—rencana terbaik pun akan kehilangan daya transformasi.

Secara analitis, kritik tajam dapat diarahkan pada aspek implementasi yang kerap menjadi titik lemahnya perencanaan yang cemerlang. Temuan wawancara menunjukkan bahwa meskipun perencanaan di Ma'had Al-Izzah telah dirancang secara smart dan sustainable, terdapat variasi konsistensi dalam pelaksanaan program antar unit kerja — terutama antara unit pendidikan formal, asrama, dan unit pendukung. Realitas ini menunjukkan bahwa *kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu* tidak berhenti pada penyusunan rencana, tetapi harus melibatkan pengawasan sistematis, komunikasi yang efektif, serta keteladanan dalam pelaksanaan setiap target program. Tanpa itu, perencanaan berisiko berhenti pada tataran konseptual dan menjadi dokumen yang terabstraksi dari realitas operasional. Kritik ini menuntut kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara simultan agar visi kelembagaan yang ambisius dapat terwujud dalam praktik yang konsisten dan berdampak nyata.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menghadapi tantangan tersebut, strategi penguatan keberlanjutan harus memasukkan tiga hal: institutional learning, monitoring berbasis data, dan pengembangan kapasitas SDM. Data wawancara menunjukkan bahwa unit perencanaan telah memiliki struktur dasar *feedback loop* untuk evaluasi tahunan, tetapi perlu diperluas menjadi proses *continuous*

improvement yang melibatkan analisis kinerja berbasis indikator mutu yang terstandardisasi. Selain itu, penguatan kapasitas SDM melalui *training of trainers* dan workshop strategis dapat memperkaya pemahaman perencanaan yang smart dan responsif terhadap tantangan masa depan. Secara kritis, tanpa tiga pilar ini, perencanaan berpotensi stagnan di ranah formalistik dan tidak berkontribusi signifikan pada ketahanan kelembagaan (*institutional resilience*) maupun transformasi kualitas pendidikan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu harus memastikan bahwa perencanaan bukan sekadar peta tujuan tetapi juga mekanisme hidup yang menggerakkan perubahan kelembagaan secara riil.

3. Penerapan *Intelectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dalam fokus Pengelolaan, akademik, Kurikulum, Pembinaan Santri, Pembinaan Sumber Daya Manusia (Musyrif dan Guru) dan Manajemen Kehidupan Boarding.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dimensi *Intellectual Stimulation* mengandung makna bahwa pemimpin mendorong warga Ma'had Al Izzah International Islamic boarding School Kota Batu untuk berpikir kritis, kreatif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan. Pemimpin memberikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan ide baru tanpa takut disalahkan.

Pengembangan mutu Ma'had Al Izzah, dalam praktik ini dapat diwujudkan melalui pemberian kesempatan kepada guru mengembangkan

inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi digital, penguatan budaya penelitian, evaluasi kurikulum secara berkala, serta forum diskusi ilmiah antarguru. Karakter Ma'had Al Izzah sebagai lembaga yang mengintegrasikan kurikulum nasional, keislaman, dan internasional menuntut adanya inovasi berkelanjutan agar pembelajaran tetap relevan dengan perkembangan global.

a). Pengelolaan Akademik

Pengelolaan akademik di Ma'had Al-Izzah berorientasi pada integrasi ilmu keislaman dan ilmu umum sebagai satu kesatuan epistemik yang membentuk nalar kritis, kedalaman spiritual, dan kesiapan global santri. Temuan penelitian menunjukkan bahwa desain akademik tidak hanya menargetkan penguasaan materi, tetapi juga pembentukan cara berpikir reflektif dan kesadaran nilai. Orientasi ini selaras dengan gagasan Syed Muhammad Naquib al-Attas yang menegaskan bahwa pendidikan Islam bertujuan melahirkan manusia beradab melalui integrasi ilmu wahyu dan rasio, bukan melalui dikotomi ilmu agama dan ilmu dunia .[211] Dalam konteks ini, akademik tidak boleh direduksi menjadi transmisi pengetahuan teknis, tetapi harus menjadi proses internalisasi makna dan adab keilmuan. Secara kritis, tantangan utama integrasi ini terletak pada konsistensi kurikulum, kapasitas pedagogik guru, serta kedalaman metodologi pembelajaran agar integrasi tidak berhenti sebagai jargon

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[211] Al-Attas, S. M. N. (1978). *Islam and Secularism*. Kuala Lumpur: ABIM. hlm. 85– 90.

konseptual, melainkan terwujud dalam praksis kelas dan budaya akademik sehari-hari.

Data lapangan memperlihatkan bahwa mutu akademik di Ma'had Al-Izzah tidak diukur secara sempit melalui capaian nilai atau kelulusan semata, tetapi melalui kualitas proses pembelajaran, etos belajar, dan pembentukan karakter intelektual santri. Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu memandang akademik sebagai medium pembentukan manusia seutuhnya, bukan sekadar produksi output kognitif. Secara analitis, orientasi ini memperkuat dimensi pendidikan transformatif yang menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif pembelajaran. Namun kritik elegan perlu diarahkan pada risiko inkonsistensi standar evaluasi apabila indikator mutu proses tidak dirumuskan secara terukur dan terdokumentasi. Tanpa instrumen evaluatif yang jelas, kualitas proses berpotensi menjadi klaim normatif yang sulit diverifikasi secara empiris.

Pengelolaan akademik di Ma'had Al-Izzah tidak berdiri sendiri, tetapi disinergikan dengan kurikulum dan pembinaan santri dalam satu ekosistem pendidikan terpadu. Temuan penelitian menunjukkan adanya kesinambungan antara pembelajaran kelas, pembinaan karakter di asrama, serta aktivitas penguatan spiritual dan kepemimpinan santri. Sinkronisasi ini memperlihatkan bahwa mutu akademik tidak dipahami secara fragmentaris, melainkan sebagai bagian dari rekayasa budaya lembaga. Namun secara kritis, integrasi lintas unit menuntut koordinasi struktural

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang matang dan komunikasi lintas peran yang efektif. Tanpa mekanisme koordinasi yang terstandar, potensi tumpang tindih program atau inkonsistensi orientasi pembinaan dapat melemahkan efektivitas sistem mutu. Di sinilah kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu diuji: bukan hanya merancang integrasi, tetapi menjaga koherensi operasional agar seluruh program bergerak dalam satu arah strategis yang konsisten.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu idealnya mampu menjadikan pengelolaan akademik sebagai ruang pembaruan pedagogik yang adaptif, bukan sekadar reproduksi tradisi.

b). Pengelolaan Kurikulum

Pengelolaan kurikulum di Ma'had Al-Izzah dikembangkan secara adaptif dan kontekstual dengan tetap berpijak pada nilai-nilai Islam, sekaligus diarahkan secara eksplisit untuk menopang visi strategis lembaga: SMA Al-Izzah Putra sebagai "sekolah pemimpin yang amanah" dan SMA Al-Izzah Putri sebagai "madrasah muslimah yang beradab dan berilmu." Data penelitian menunjukkan bahwa desain kurikulum tidak hanya menekankan capaian akademik, tetapi juga internalisasi nilai kepemimpinan, tanggung jawab moral, adab keilmuan, dan ketangguhan spiritual.

Perspektif kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu, evaluasi berkala terhadap kurikulum mencerminkan prinsip *continuous improvement* yang diarahkan untuk menjaga relevansi visi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kepemimpinan dan keberadaban di tengah dinamika sosial dan globalisasi. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa setiap revisi kurikulum mempertimbangkan kebutuhan aktual santri, perkembangan pedagogik, serta tuntutan kompetensi abad ke-21, tanpa mengorbankan fondasi nilai Islam.

Kurikulum di Ma'had Al-Izzah diposisikan sebagai instrumen strategis pembentukan kepemimpinan dan karakter, bukan sekadar perangkat akademik. Temuan penelitian menegaskan bahwa kebijakan kurikulum dirancang untuk menumbuhkan daya reflektif, kecakapan komunikasi, tanggung jawab sosial, serta sensitivitas etis—kompetensi inti bagi calon pemimpin amanah di SMA Putra dan muslimah beradab-berilmu di SMA Putri. Pendekatan ini mencerminkan karakter kepemimpinan visioner dan transformatif yang memandang kurikulum sebagai wahana pembentukan masa depan, bukan reproduksi rutinitas. Kritik elegan perlu diarahkan pada potensi ketegangan antara orientasi kompetisi global dan kedalaman pembentukan karakter. Jika tekanan pada capaian performatif terlalu dominan, kurikulum berisiko melahirkan kecerdasan instrumental yang miskin integritas moral, sehingga visi kepemimpinan dan keberadaban kehilangan substansi etiknya.

Perspektif pemikiran Ibn Khaldūn, keberhasilan pendidikan ditentukan oleh kesesuaian metode dan materi dengan tahap perkembangan intelektual peserta didik, serta kesinambungan kurikulum

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang tidak memaksakan beban kognitif secara prematur. [212] Prinsip ini relevan dengan upaya Ma'had Al-Izzah membangun kurikulum adaptif yang mempertimbangkan kesiapan psikologis, spiritual, dan intelektual santri. Visi pembentukan pemimpin amanah dan muslimah beradab menuntut proses bertahap, tidak instan, dan berorientasi pada kematangan karakter. Namun secara kritis, fleksibilitas kurikulum harus tetap dikawal oleh standar mutu yang ketat agar tidak melahirkan fragmentasi kompetensi dan inkonsistensi kualitas lulusan. Kepemimpinan mutu dituntut menjaga keseimbangan antara keluwesan pedagogik dan keteguhan struktur akademik.

Implikasi strategis dari pengelolaan kurikulum berbasis visi menuntut integrasi yang lebih kuat antara perencanaan kurikulum, pengembangan SDM pendidik, supervisi akademik, dan sistem evaluasi mutu. Kritik tajam perlu diarahkan pada potensi kesenjangan antara idealitas visi dan kapasitas implementasi di ruang kelas. Tanpa investasi serius pada peningkatan kompetensi guru dan budaya refleksi profesional, visi kepemimpinan amanah dan keberadaban intelektual berisiko menjadi slogan normatif.

c). Pembinaan Santri

Pembinaan santri di Ma'had Al-Izzah dijalankan secara holistik melalui keteladanan, pendampingan personal, serta pembiasaan hidup berdisiplin dalam sistem boarding, baik pada santri putra maupun santri

[212] Ibn Khaldūn. (1958). *The Muqaddimah: An Introduction to History* (Trans.Franz Rosenthal). Princeton: Bollingen Series. hlm. 300–305.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

putri. Relasi pembina dan santri dibangun secara edukatif-humanistik, sehingga otoritas tidak tampil sebagai dominasi kekuasaan, melainkan sebagai kepemimpinan moral yang membentuk kesadaran internal. Pola ini selaras dengan gagasan Syed Muhammad Naquib al-Attas tentang konsep *ta'dīb*, yakni pendidikan sebagai proses pembentukan adab yang menyatukan ilmu, akhlak, dan tanggung jawab sosial. [213] Dalam konteks ini, pembinaan santri putra diarahkan pada internalisasi kepemimpinan amanah, keteguhan integritas, dan keberanian moral, sedangkan santri putri difokuskan pada pembentukan kepribadian muslimah beradab, cerdas, dan berdaya pengaruh sosial. Secara kritis, keberhasilan pendekatan ini sangat bergantung pada kualitas figur pembina sebagai role model otentik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa interaksi keseharian di asrama tidak semata menjadi ruang kontrol perilaku, tetapi menjadi arena pembelajaran sosial dan spiritual yang intensif. Pembina berfungsi sebagai fasilitator pertumbuhan karakter, bukan sekadar pengawas disiplin. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi intrinsik, dan pengaruh moral. Dalam pembinaan santri putra, dinamika kepemimpinan kelompok, kemandirian, dan tanggung jawab kolektif dipupuk melalui aktivitas organisasi dan kepemimpinan asrama. Sementara itu, pembinaan santri putri menekankan kehalusan adab, kepedulian sosial, kecerdasan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[213] Al-Attas, S. M. N. (1978). *Islam and Secularism*. Kuala Lumpur: ABIM. hlm. 90–95.

emosional, serta keteguhan identitas muslimah. Namun secara kritis, relasi humanistik membutuhkan standar profesionalisme yang jelas agar tidak terjebak pada kedekatan emosional yang mengaburkan batas pedagogik dan objektivitas pembinaan.

Perspektif Ibn Miskawayh, pembinaan akhlak merupakan proses pembiasaan yang terstruktur, gradual, dan dikawal oleh keteladanan pendidik, sehingga kebajikan menjadi karakter yang melekat, bukan sekadar kepatuhan sesaat. [214] Prinsip ini relevan dengan sistem pembinaan santri di Ma'had Al-Izzah yang menekankan rutinitas ibadah, disiplin waktu, tanggung jawab sosial, serta etika pergaulan. Pada santri putra, pembiasaan diarahkan untuk menumbuhkan ketegasan moral, kepemimpinan kolektif, dan keberanian mengambil keputusan. Pada santri putri, pembiasaan difokuskan pada kesantunan adab, kecerdasan spiritual, dan kematangan emosi. Kritik elegan perlu diarahkan pada risiko formalisasi pembiasaan yang dapat berubah menjadi rutinitas mekanistik jika tidak disertai refleksi makna dan penguatan kesadaran nilai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pembinaan santri tidak diarahkan pada pencapaian prestasi individual jangka pendek, tetapi pada pembentukan kepribadian utuh yang siap berkontribusi sebagai pemimpin masa depan dan agen peradaban. Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah berfungsi sebagai investasi nilai jangka panjang yang menyiapkan santri putra sebagai pemimpin amanah dan santri putri

[214] Ibn Miskawayh. (1968). *Tahdzīb al-Akhlāq wa Taṭhīr al-A'rāq*. Beirut: Dār al- Kutub al-'Ilmiyyah. hlm. 45–52.

sebagai muslimah beradab dan berilmu. Namun, tantangan utama terletak pada konsistensi internalisasi nilai di tengah kompleksitas pengaruh digital, budaya populer, dan fragmentasi otoritas moral generasi muda. Tanpa penguatan sistem mentoring yang berkelanjutan, pembinaan berisiko tereduksi menjadi simbol moralitas formal yang kurang membumi dalam realitas kehidupan santri.

Secara strategis, pembinaan santri menuntut integrasi yang lebih kuat antara kurikulum karakter, kultur asrama, kompetensi pembina, dan sistem evaluasi mutu perilaku. Pembinaan santri tidak hanya melahirkan individu berprestasi, tetapi generasi berkarakter kuat yang mampu menjaga amanah kepemimpinan dan martabat keilmuan secara berkelanjutan.

d). Pembinaan Sumber Daya Manusia (Guru dan Musyrif)

Pembinaan sumber daya manusia di Ma'had Al-Izzah diarahkan secara simultan pada penguatan kompetensi profesional dan integritas moral, baik pada guru dan musyrif unit putra maupun unit putri. Temuan penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas dijadikan fondasi utama dalam pembinaan, sehingga kinerja tidak dipahami sebagai sekadar pencapaian administratif, tetapi sebagai amanah etis. Orientasi ini sejalan dengan pemikiran Al-Māwardī yang menegaskan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan manusia harus dibangun atas prinsip amanah, keadilan, dan keteladanan moral sebagai syarat legitimasi otoritas.[215] Dalam konteks ini, guru dan musyrif diposisikan sebagai role model budaya mutu dan nilai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[215] Al-Māwardī. (1989). *Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*. Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah. hlm. 23–27.

Islam yang membentuk iklim pembelajaran dan kultur asrama. Secara kritis, keberhasilan paradigma ini sangat bergantung pada konsistensi internalisasi nilai dalam praktik sehari-hari, bukan sekadar deklarasi normatif.

Data lapangan menunjukkan bahwa pembinaan SDM tidak hanya dilakukan melalui pelatihan pedagogik dan manajerial, tetapi juga melalui penguatan ruhiyah kolektif seperti pembinaan ibadah, halaqah keilmuan, dan refleksi nilai. Pada unit putra, pembinaan menekankan ketegasan kepemimpinan, kedisiplinan, dan keteladanan publik, sedangkan pada unit putri diarahkan pada sensitivitas pedagogik, ketelatenan pembinaan karakter, dan kehalusan etika komunikasi. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu tidak memisahkan profesionalisme dari spiritualitas. Namun secara kritis, integrasi ini menuntut manajemen waktu dan beban kerja yang proporsional. Tanpa desain kerja yang sehat, idealisme spiritual dapat tereduksi menjadi beban psikologis yang melelahkan dan kontraproduktif terhadap mutu kinerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ibn Taymiyyah memandang bahwa kualitas kepemimpinan dan pengelolaan manusia ditentukan oleh dua pilar utama: *al-quwwah* (kompetensi/kecakapan) dan *al-amānah* (integritas moral). [216] Prinsip ini relevan dengan strategi pembinaan SDM di Ma'had Al-Izzah yang menyeimbangkan peningkatan kompetensi profesional dengan penguatan

[216] Ibn Taymiyyah. (1995). *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah fī Iṣlāḥ al-Rā'ī wa al-Ra'iyyah*.Riyadh: Dār 'Ālam al-Fawā'id. hlm. 529–531.

karakter spiritual. Guru dan musyrif putra dipersiapkan sebagai figur kepemimpinan yang tegas, kompeten, dan bertanggung jawab, sementara guru dan musyrif putri dikembangkan sebagai pendidik berkepribadian matang, empatik, dan berintegritas. Kritik elegan perlu diarahkan pada potensi ketimpangan antara tuntutan kompetensi dan kapasitas aktual SDM jika tidak diimbangi dengan sistem mentoring dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Pendekatan pembinaan SDM di Ma'had Al-Izzah selaras dengan teori kepemimpinan spiritual yang menekankan makna kerja, panggilan hidup, dan internalisasi nilai sebagai motor kinerja unggul. Namun tantangan utama terletak pada kesinambungan pembinaan di tengah kompleksitas beban kerja, tuntutan administratif, dan dinamika generasi pendidik muda. Tanpa sistem regenerasi dan dokumentasi praktik baik yang terstruktur, pembinaan berpotensi bergantung pada figur tertentu dan kehilangan daya replikasi. Di sinilah kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu diuji: mampu mentransformasikan nilai spiritual menjadi sistem organisasi yang stabil, adaptif, dan terukur.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara strategis, pembinaan SDM menuntut integrasi antara perencanaan karier, evaluasi kinerja berbasis nilai, penguatan kesejahteraan psikososial, serta pengembangan kapasitas pedagogik berkelanjutan. Kritik tajam perlu diarahkan pada risiko kelelahan struktural (*organizational fatigue*) jika tuntutan mutu tidak diimbangi dengan dukungan sistemik. Kepemimpinan transformasional dalam

pengembangan mutu perlu membangun ekosistem pembinaan yang tidak hanya menuntut loyalitas moral, tetapi juga menyediakan ruang pertumbuhan profesional yang adil dan transparan. Dengan demikian, guru dan musyrif putra dan putri tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi aktor transformatif yang menjaga kesinambungan budaya mutu lembaga.

e). Manajemen Kehidupan Boarding sebagai Wahana Pembentukan Budaya Mutu

Manajemen kehidupan boarding di Ma'had Al-Izzah dijalankan melalui sistem koordinasi yang terstruktur namun fleksibel, memungkinkan sinkronisasi peran pembina, musyrif, dan santri dalam ritme kehidupan harian. Kepemimpinan tidak berhenti pada regulasi formal, tetapi hadir nyata dalam pengelolaan ibadah, disiplin waktu, etika interaksi, dan budaya belajar kolektif, baik pada santri putra maupun santri putri. Pola ini sejalan dengan pemikiran Al-Fārābī tentang *al-Madīnah al-Fāḍilah*, bahwa tatanan sosial yang unggul dibangun melalui keterpaduan fungsi, nilai, dan kepemimpinan moral demi kesempurnaan karakter warga. [217] Dalam konteks boarding, koordinasi bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan sistem moral kolektif yang membentuk habitus disiplin humanis. Secara kritis, efektivitas sistem ini sangat ditentukan oleh konsistensi keteladanan aktor penggeraknya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[217] Al-Fārābī. *Ārā' Ahl al-Madīnah al-Fāḍilah*. hlm. 227–230.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pengorganisasian kehidupan boarding tidak bersifat birokratis kaku, tetapi adaptif terhadap dinamika perkembangan psikologis santri. Struktur organisasi santri, pembagian tugas harian, serta mekanisme evaluasi perilaku dirancang untuk melatih kepemimpinan partisipatif dan tanggung jawab kolektif. Pada santri putra, pengorganisasian diarahkan untuk menumbuhkan keberanian mengambil keputusan, ketangguhan mental, dan kepemimpinan lapangan. Pada santri putri, struktur diarahkan untuk menumbuhkan ketelitian, kepedulian sosial, serta kehalusan adab interaksi. Namun secara kritis, fleksibilitas ini mengandung risiko inkonsistensi disiplin jika tidak diimbangi dengan standar nilai yang jelas. Ketika batas normatif melemah, fleksibilitas dapat berubah menjadi permisivitas yang menggerus budaya mutu.

Ibn Jamā‘ah memandang keberhasilan pendidikan tidak terletak pada instruksi verbal semata, tetapi pada keteladanan nyata pendidik yang menjadi medium transmisi adab dan nilai.[218] Praktik kepemimpinan harian di Ma’had Al-Izzah memperlihatkan bahwa pembina hidup bersama santri dalam ritme keseharian, sehingga nilai disiplin, tanggung jawab, dan kesantunan tidak diajarkan secara abstrak, tetapi dialami secara langsung. Santri putra belajar kepemimpinan melalui praktik pengelolaan kegiatan dan penyelesaian konflik, sementara santri putri menginternalisasi nilai adab melalui budaya ketertiban dan keharmonisan relasi. Kritik elegan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[218] Ibn Jamā‘ah. *Tadhkirat al-Sāmi‘*. hlm. 41–45.

perlu diarahkan pada risiko keteladanan semu apabila pembina tidak konsisten antara narasi normatif dan perilaku faktual.

Ibn Miskawayh menegaskan bahwa pembentukan karakter yang kokoh menuntut pembiasaan berulang yang dikawal oleh akal sehat dan keteladanan moral. [219] Sistem boarding Ma'had Al-Izzah menerjemahkan prinsip ini dalam rutinitas ibadah, tata tertib, tanggung jawab kolektif, dan budaya refleksi. Santri putra dilatih membangun keteguhan prinsip dan kemandirian, sementara santri putri diarahkan pada kematangan emosional dan kesantunan adab. Kritik tajam perlu diarahkan pada potensi formalisasi pembiasaan yang dapat melahirkan kepatuhan mekanistik tanpa kesadaran nilai. Tanpa refleksi makna, disiplin berisiko kehilangan dimensi transformatifnya.

Perspektif W. Edwards Deming, mutu tidak lahir dari slogan, tetapi dari sistem yang konsisten, terukur, dan terus diperbaik.[220] Manajemen boarding di Ma'had Al-Izzah mencerminkan upaya membangun sistem koordinasi dan pengorganisasian yang berkelanjutan. Namun secara kritis, budaya mutu hanya akan stabil apabila praktik kepemimpinan harian terdokumentasi, diaudit, dan direplikasi lintas generasi pembina. Ketergantungan pada figur karismatik tanpa sistem baku berpotensi menciptakan volatilitas mutu.

Bass dan Avolio menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional membentuk budaya organisasi melalui inspirasi,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[219] Ibn Miskawayh. *Tahdzīb al-Akhlāq*. hlm. 45–52.
[220] Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press. hlm. 49–52.

keteladanan, dan komitmen nilai. [221] Praktik kepemimpinan harian di boarding Ma'had Al-Izzah memperlihatkan resonansi prinsip ini, terutama dalam pembentukan loyalitas nilai santri putra dan putri. Namun keberlanjutan transformasi menuntut sistem regenerasi kepemimpinan yang matang.

4. Penerapan *Individualized Consideration* (perhatian individual) dalam Sistem Koordinasi, Pengorganisasian dan Praktek kepemimpinan.

   Dimensi *Individualized Consideration* menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan setiap individu dalam organisasi. Pemimpin bertindak sebagai mentor dan pembina yang memberikan dukungan sesuai karakteristik masing-masing anggota.

   Dalam konteks Ma'had Al Izzah, implementasi dimensi ini dapat diwujudkan melalui pembinaan profesional guru, pendampingan musyrif, pengembangan karier tenaga kependidikan, serta sistem mentoring santri. Pemimpin tidak hanya mengevaluasi kinerja, tetapi juga membantu menyelesaikan kendala, memfasilitasi pelatihan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Pendekatan ini sejalan dengan karakter pendidikan berasrama yang menekankan pembinaan personal secara menyeluruh terhadap guru maupun santri.

   Apabila keempat dimensi tersebut diimplementasikan secara terpadu, kepemimpinan transformasional berpotensi membangun budaya mutu yang berkelanjutan di Ma'had Al Izzah. Keteladanan pemimpin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[221] Bass, B. M., & Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness*. hlm. 5–7.

membentuk budaya organisasi, motivasi inspiratif memperkuat komitmen terhadap visi, stimulasi intelektual melahirkan inovasi, sedangkan perhatian individual meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Integrasi keempat dimensi ini mendukung pencapaian tujuan lembaga sebagai International Islamic Boarding School yang mengembangkan kompetensi akademik, spiritual, karakter, dan kepemimpinan secara seimbang.

a). Sistem Koordinasi Internal

Berdasarkan temuan penelitian, sistem koordinasi di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu tidak hanya berlangsung dalam bentuk hubungan administratif formal, tetapi berkembang menjadi mekanisme integrasi seluruh komponen lembaga yang meliputi bidang akademik, kepesantrenan, pengasuhan, bahasa, serta pembinaan karakter santri. Kondisi ini menunjukkan bahwa koordinasi dipahami sebagai instrumen strategis untuk menyatukan berbagai aktivitas yang memiliki tujuan yang sama, yaitu peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif organisasi modern, koordinasi yang dibangun di Ma'had Al Izzah menunjukkan adanya pergeseran dari pola koordinasi yang bersifat hierarkis menuju pola koordinasi kolaboratif. Pemimpin tidak menempatkan dirinya sebagai satu-satunya pusat informasi, melainkan sebagai penghubung berbagai unit kerja agar mampu bergerak secara sinergis. Dengan demikian, koordinasi berfungsi sebagai media integrasi

organisasi sekaligus sarana internalisasi nilai, budaya mutu, dan arah pengembangan lembaga.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pengembangan mutu di lingkungan pesantren modern tidak semata-mata ditentukan oleh kecukupan sumber daya, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas koordinasi yang mampu menghubungkan seluruh sumber daya tersebut menjadi kekuatan organisasi yang terpadu. Dalam konteks ini, koordinasi menjadi salah satu manifestasi nyata kepemimpinan transformasional karena mampu membangun kesadaran kolektif untuk bekerja melampaui kepentingan individual demi tercapainya tujuan bersama.

b). Sistem Pengorganisasian Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengorganisasian di Ma'had Al Izzah dibangun melalui pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab yang relatif jelas sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Struktur organisasi tidak hanya berfungsi sebagai perangkat administratif, tetapi menjadi instrumen manajerial untuk memastikan seluruh program pendidikan berjalan secara efektif dan terukur. Secara rasional, kompleksitas lembaga pendidikan berbasis boarding school menuntut adanya pengorganisasian yang lebih dinamis dibandingkan sekolah reguler. Hal ini disebabkan oleh ruang lingkup pelayanan yang berlangsung selama dua puluh empat jam dan mencakup aspek akademik, spiritual, sosial, bahasa, serta pembentukan karakter. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun struktur organisasi yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

memungkinkan setiap unit memiliki otonomi operasional sekaligus tetap berada dalam kerangka visi lembaga.

Data penelitian memperlihatkan bahwa pimpinan memberikan delegasi kewenangan kepada para kepala bidang dan koordinator program. Delegasi tersebut bukan sekadar pembagian pekerjaan, melainkan bentuk pemberdayaan sumber daya manusia. Dalam praktiknya, setiap unit diberikan ruang untuk merancang program, menyelesaikan persoalan teknis, dan mengembangkan inovasi sesuai kebutuhan lapangan. Namun demikian, seluruh aktivitas tetap berada dalam sistem pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara berkala.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengorganisasian di Ma'had Al Izzah mengandung prinsip keseimbangan antara sentralisasi visi dan desentralisasi pelaksanaan. Visi strategis tetap dikendalikan oleh pimpinan, sedangkan implementasi program didistribusikan kepada berbagai unit kerja. Model semacam ini memungkinkan organisasi bergerak lebih adaptif tanpa kehilangan arah pengembangan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif kepemimpinan transformasional, pengorganisasian tersebut menunjukkan adanya upaya pemimpin untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan pada berbagai level organisasi. Dengan kata lain, pemimpin tidak menciptakan ketergantungan terhadap figur pimpinan, tetapi membangun sistem yang memungkinkan munculnya

pemimpin-pemimpin baru di setiap bidang kerja. Inilah salah satu indikator penting keberlanjutan mutu organisasi pendidikan.

c). Sistem Praktik Kepemimpinan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di Ma'had Al Izzah tidak berhenti pada aspek formal berupa perintah, kebijakan, dan pengawasan, tetapi diwujudkan dalam interaksi langsung antara pemimpin dengan seluruh warga lembaga. Praktik kepemimpinan tersebut tampak melalui keteladanan, pembinaan, pemberian motivasi, penguatan budaya kerja, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Menariknya, praktik kepemimpinan yang ditemukan memperlihatkan bahwa transformasi mutu tidak dilakukan melalui perubahan yang bersifat revolusioner, melainkan melalui proses pembiasaan yang berlangsung secara terus-menerus. Pemimpin membangun budaya mutu melalui penguatan disiplin, evaluasi berkala, keteladanan perilaku, dan konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai kelembagaan. Pendekatan semacam ini lebih sesuai dengan karakter organisasi pendidikan Islam yang menekankan aspek pembentukan budaya (*culture building*) dibandingkan perubahan yang bersifat instan.

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma’had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu secara keseluruhan menunjukkan integrasi harmonis antara dimensi *Idealize Influence*, *Inspirational motivation*, *Intelectual*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

Stimulation, dan *Individualize Consideration*, dalam nilai teologis-spiritual, sistem manajerial modern, dan praksis pendidikan boarding**.** Kepemimpinan mengarahkan, dan menghidupkan nilai, membangun budaya, dan menjaga keberlanjutan mutu secara holistik dan kontekstual.

B. Sistem Evaluasi Kepemimpinan Tranformasional dalam Pengembangam Mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

1. Evaluasi Mutu, Audit Mutu, Supervisi, Monitoring, Indikator keberhasilan

a). Evaluasi Mutu.

Persoalan yang kerap muncul dalam sistem evaluasi di lembaga boarding school salah satunya adalah kecenderungan reduksionisme kuantitatif—penekanan pada nilai akademik, capaian hafalan, dan prestasi lomba sebagai indikator utama mutu. Dalam praktik kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-Izzah, potensi problem ini dapat muncul ketika evaluasi lebih berorientasi pada pelaporan angka daripada refleksi kualitas proses pembinaan karakter dan kepemimpinan santri. Sallis menegaskan bahwa mutu dalam pendidikan merupakan tanggung jawab kolektif yang berakar pada budaya organisasi, bukan sekadar instrumen pengukuran hasil. [222] Kritik tajam perlu diarahkan pada evaluasi yang bersifat administratif dan periodik tanpa tindak lanjut perbaikan sistemik. Solusinya adalah membangun evaluasi

[222] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2014), 29–33.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

berbasis *continuous improvement*, melibatkan guru, musyrif, dan manajemen secara partisipatif, serta mengintegrasikan dimensi spiritual, sosial, dan kepemimpinan ke dalam instrumen penilaian yang lebih komprehensif.

b). Audit Mutu: Kepatuhan Dokumen vs. Efektivitas Substantif

Masalah klasik dalam audit mutu adalah dominasi pendekatan kepatuhan administratif (*compliance-based audit*) yang memeriksa kelengkapan dokumen tanpa menguji efektivitas riil program. Dalam konteks Ma'had Al-Izzah, audit yang hanya memverifikasi keberadaan kurikulum terpadu, SOP asrama, atau program tahfidz belum tentu menjamin kualitas pembinaan yang sesungguhnya.

Crosby menegaskan mutu sebagai *conformance to requirements*.[223] namun kritiknya terletak pada pertanyaan: apakah standar yang dirumuskan sudah cukup visioner dan relevan? Jika audit berhenti pada kesesuaian formal tanpa menilai dampak terhadap karakter dan kepemimpinan lulusan, maka mutu menjadi simbolik. Solusinya adalah memperluas audit menuju evaluasi dampak (*impact-based audit*), termasuk penelusuran alumni, kepuasan wali santri, dan konsistensi internalisasi nilai dalam kehidupan santri sehari-hari.

c). Supervisi: Tantangan Birokratisasi dan Resistensi Profesional

Praktik supervisi, potensi masalah yang muncul adalah pendekatan hierarkis yang menempatkan guru dan pembina sebagai objek kontrol,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[223] Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: McGraw-Hill, 1979), 17

bukan mitra pengembangan. Di lembaga berbasis pesantren seperti Ma'had Al-Izzah, supervisi yang terlalu administratif dapat menimbulkan resistensi tersembunyi dan menghambat inovasi pedagogik.

Bass menekankan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong inspirasi dan stimulasi intelektual, bukan sekadar pengawasan prosedural.[224] Kritik elegan perlu diarahkan pada praktik supervisi yang hanya memeriksa perangkat pembelajaran tanpa dialog reflektif. Solusinya adalah mengembangkan supervisi kolaboratif berbasis mentoring, di mana pimpinan memberi umpan balik konstruktif, membuka ruang diskusi pedagogik, dan memperkuat keteladanan moral. Dengan pendekatan ini, supervisi menjadi wahana pemberdayaan profesional dan penguatan kultur mutu.

d). Monitoring: Fragmentasi Data dan Minimnya Integrasi Sistem

Monitoring di lembaga pendidikan berasrama menghadapi tantangan kompleksitas aktivitas yang berlangsung hampir 24 jam. Masalah yang sering muncul adalah fragmentasi data—laporan akademik, laporan asrama, dan laporan kegiatan berjalan sendiri-sendiri tanpa integrasi sistemik. Bertalanffy menegaskan bahwa sistem terbuka memerlukan mekanisme umpan balik yang terkoordinasi agar tidak mengalami disfungsi.[225] Jika monitoring di Ma'had Al-Izzah tidak terintegrasi dalam sistem informasi manajemen yang solid, maka

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[224] Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 20–22.
[225] Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory* (New York: George Braziller, 1968), 39–41.

keputusan pimpinan berisiko didasarkan pada persepsi parsial. Kritik tajam perlu diarahkan pada monitoring yang sporadis dan reaktif. Solusinya adalah membangun dashboard monitoring terpadu yang menghubungkan capaian akademik, kedisiplinan, perkembangan karakter, dan partisipasi kegiatan, sehingga pimpinan dapat melakukan intervensi dini dan strategis.

e). Indikator Keberhasilan: Antara Prestasi Statistik dan Transformasi Nilai

Masalah mendasar dalam indikator keberhasilan adalah dominasi ukuran kuantitatif—jumlah lulusan, nilai ujian, atau prestasi kompetisi—yang seringkali lebih mudah dipublikasikan dibandingkan kualitas karakter. Dalam konteks Ma'had Al-Izzah, orientasi yang terlalu kuat pada capaian statistik berpotensi menggeser fokus dari pembentukan insan berakhlak dan berjiwa pemimpin.

Sammons, Hillman, dan Mortimore menegaskan bahwa sekolah efektif memiliki visi jelas dan ekspektasi tinggi yang terinternalisasi dalam budaya sekolah.[226] Kritiknya, jika visi kepemimpinan Islami tidak diterjemahkan ke dalam indikator kualitatif yang terukur, maka ia berhenti sebagai slogan institusional. Solusinya adalah merumuskan indikator keberhasilan berbasis integrasi iman–ilmu–amal, termasuk evaluasi karakter, kepemimpinan sosial, dan kontribusi alumni, sehingga mutu benar-benar bermakna secara peradaban, bukan sekadar administratif.

[226] Pam Sammons, Josh Hillman, and Peter Mortimore, *Key Characteristics of Effective Schools* (London: OFSTED, 1995), 6–10.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Sistem evaluasi di Ma'had Al-Izzah dirancang sebagai mekanisme pengendali mutu yang bersifat siklik, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar pemenuhan administrasi kelembagaan. Praktik evaluasi terimplementasi melalui Evaluasi Mutu Pembelajaran Terpadu (EMPT), Supervisi Akademik Berkelanjutan (SAB), serta Rapat Tinjauan Mutu Akademik (RTMA) yang melibatkan unit putra dan putri secara simetris. Pola ini selaras dengan prinsip *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) Deming yan g menempatkan evaluasi sebagai instrumen pembelajaran organisasi dan penguatan kualitas sistemik, bukan sebagai mekanisme kontrol represif. [227] Secara kritis, kekuatan utama sistem ini terletak pada kesinambungan siklus evaluasi dan keterbukaan reflektif pimpinan. Namun demikian, masih tampak kecenderungan sebagian unit memaknai evaluasi sebagai kewajiban pelaporan formal, sehingga potensi transformasi substantif belum sepenuhnya teraktualisasi dalam praksis pedagogik dan budaya kerja.

Evaluasi di Al-Izzah dalam tataran operasional mencakup dimensi akademik, karakter, spiritualitas, dan budaya boarding melalui instrumen terintegrasi seperti Evaluasi Ketertiban dan Budaya Disiplin Asrama (EKBDA), Pemantauan Perkembangan Kepribadian Santri (PPKS), serta Muhasabah dan Refleksi Pembinaan Berkala (MRPB).

Perspektif evaluasi pendidikan modern, Scriven menegaskan bahwa evaluasi harus memadukan fungsi formatif dan sumatif secara

[227] Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, hlm. 88–90.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

seimbang agar mampu mendorong perbaikan sekaligus akuntabilitas mutu.[228]

Sistem evaluasi Al-Izzah telah mengarah pada fungsi formatif melalui supervisi rutin dan refleksi internal, sementara fungsi sumatif diwujudkan dalam laporan kinerja dan audit mutu tahunan. Meski demikian, kritik elegan dapat diarahkan pada keterbatasan desain evaluasi yang masih dominan berbasis kepatuhan prosedural dibanding pengukuran dampak transformatif. Evaluasi belum sepenuhnya mengkaji sejauh mana proses pembinaan benar-benar membentuk kepemimpinan, kemandirian moral, dan ketangguhan intelektual santri dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini menunjukkan perlunya reorientasi paradigma evaluasi dari sekadar *performance measurement* menuju *value creation assessment*.

Evaluasi ini tidak hanya memotret capaian numerik, tetapi menelusuri dinamika proses pembinaan santri putra dan putri secara longitudinal. Kelebihan pendekatan ini terletak pada kemampuannya membaca mutu sebagai fenomena kultural dan relasional. Namun secara metodologis, terdapat risiko subjektivitas penilai akibat variasi persepsi antar musyrif dan guru, terutama dalam indikator non-kognitif. Tanpa standar rubrik yang terkalibrasi dan mekanisme uji reliabilitas antar-penilai, data evaluasi berpotensi mengalami distorsi interpretatif yang melemahkan presisi pengambilan keputusan strategis.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[228] Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Sage Publications, hlm. 72–74.

Integrasi data evaluasi lintas unit putra dan putri menjadi kekuatan sekaligus tantangan tersendiri. Di satu sisi, konsolidasi laporan melalui Rapat Evaluasi Kinerja Lembaga (REKL) dan Tinjauan Mutu Manajemen Tahunan (TMMT) memperkuat kesatuan visi dan keselarasan kebijakan. Di sisi lain, keterbatasan sistem informasi terintegrasi menyebabkan fragmentasi dokumentasi dan keterlambatan analisis data. Secara kritis, ketergantungan pada laporan manual memperbesar risiko bias administratif dan kehilangan jejak longitudinal perkembangan santri. Tanpa transformasi digital yang terencana, sistem evaluasi berpotensi terjebak pada rutinitas birokratis yang menggerus daya reflektif dan inovatif lembaga. Evaluasi yang ideal seharusnya menjadi instrumen epistemik untuk membaca kompleksitas realitas pendidikan, bukan sekadar legitimasi struktural.

Sistem evaluasi di Al-Izzah berfungsi sebagai mekanisme pemeliharaan tatanan nilai tersebut melalui kontrol moral, keteladanan struktural, dan pembiasaan disiplin santri putra dan putri. Namun secara reflektif, tantangan terbesar terletak pada menjaga agar evaluasi tidak tereduksi menjadi simbol normatif tanpa daya transformatif. Tanpa kesadaran kritis dan regenerasi nilai yang terstruktur, evaluasi berisiko kehilangan makna substantif sebagai instrumen pembentukan peradaban mikro pendidikan Islam yang berkelanjutan.

Penjaminan mutu di Ma'had Al-Izzah dikonstruksi sebagai sistem terpadu yang menghubungkan perencanaan, pengendalian, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

peningkatan mutu secara berkelanjutan. Praktik penjaminan mutu diwujudkan melalui instrumen kelembagaan seperti Evaluasi Mutu Pembelajaran Terpadu (EMPT), Supervisi Akademik Berkelanjutan (SAB), Rapat Tinjauan Mutu Akademik (RTMA), serta Tinjauan Mutu Manajemen Tahunan (TMMT) yang mencakup unit putra dan putri. Pola ini sejalan dengan *Juran Trilogy* yang menegaskan bahwa mutu hanya dapat dijaga apabila organisasi mengintegrasikan perencanaan strategis, kontrol operasional, dan peningkatan berkesinambungan dalam satu ekosistem manajerial. [229]

Implementasi penjaminan mutu tidak hanya menyentuh wilayah akademik, tetapi merambah dimensi pembinaan karakter, spiritualitas, dan budaya boarding. Hal ini tercermin dalam penerapan Supervisi Pembinaan Karakter Santri (SPKS), Pemantauan Perkembangan Kepribadian Santri (PPKS), Evaluasi Ketertiban dan Budaya Disiplin Asrama (EKBDA), serta Program Keteladanan Harian (PKH). Integrasi instrumen ini memperlihatkan bahwa mutu dipahami sebagai kualitas proses hidup santri putra dan putri secara menyeluruh.

Penjaminan mutu juga diperkuat melalui mekanisme reflektif seperti Muhasabah dan Refleksi Pembinaan Berkala (MRPB), Forum Kendali Peningkatan Mutu (FKPM), serta Rapat Evaluasi Kinerja Lembaga (REKL). Instrumen ini membangun ruang dialog kritis antar pimpinan, guru, dan musyrif dalam membaca dinamika mutu secara jujur

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[229] Juran, J. M. (1992). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill, hlm. 3–5.

dan terbuka. Meski demikian, kritik elegan dapat diarahkan pada kecenderungan sebagian forum masih berorientasi pada pemenuhan laporan formal, bukan eksplorasi akar masalah secara mendalam. Tanpa budaya diskursus ilmiah yang kuat, forum penjaminan mutu berisiko terjebak pada rutinitas administratif yang mengaburkan fungsi reflektif dan inovatifnya.

Ibn Miskawayh menegaskan bahwa pendidikan akhlak hanya efektif apabila nilai ditanamkan melalui pembiasaan rasional, keteladanan berkelanjutan, dan lingkungan yang konsisten membentuk karakter. [230] Prinsip ini tercermin dalam penjaminan mutu Al-Izzah melalui PKH, APAM (Apresiasi Prestasi dan Akhlak Mulia), serta pembinaan intensif kehidupan boarding. Namun secara reflektif, tantangan utama terletak pada menjaga keseimbangan antara standar formal dan dinamika kemanusiaan santri. Apabila sistem penjaminan mutu terlalu menekankan kepatuhan struktural tanpa ruang refleksi personal, maka pembentukan akhlak berisiko menjadi mekanis, bukan internalisasi nilai yang autentik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel Instrumen Penjaminan Mutu Ma'had Al-Izzah

Berikut tabel ringkasan instrumen penjaminan mutu yang terstruktur:

No	Singkatan	Nama Lengkap Instrumen	Fungsi Utama	Objek Evaluasi	Output Mutu
1	EMPT	Evaluasi Mutu Pembelajaran Terpadu	Mengukur efektivitas proses pembelajaran	Guru, kelas, kurikulum	Rekomendasi perbaikan pembelajaran
2	SAB	Supervisi Akademik Berkelanjutan	Pembinaan profesional guru	Kompetensi pedagogik	Peningkatan kualitas

[230] Ibn Miskawayh. *Tahdhīb al-Akhlāq*. Terjemahan Arab/Indonesia, hlm. 32–34.

No	Singkatan	Nama Lengkap Instrumen	Fungsi Utama	Objek Evaluasi	Output Mutu
					mengajar
3	RTMA	Rapat Tinjauan Mutu Akademik	Refleksi kinerja akademik	Unit akademik	Keputusan strategis
4	PKBKK	Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi dan Karakter	Evaluasi SDM	Guru & musyrif	Penguatan profesionalisme
5	EKBDA	Evaluasi Ketertiban dan Budaya Disiplin Asrama	Monitoring kultur boarding	Santri putra-putri	Penguatan disiplin
6	SPKS	Supervisi Pembinaan Karakter Santri	Pembinaan karakter	Santri	Konsistensi nilai
7	PPKS	Pemantauan Perkembangan Kepribadian Santri	Deteksi dini masalah	Santri	Intervensi pembinaan
8	MRPB	Muhasabah dan Refleksi Pembinaan Berkala	Evaluasi spiritual	Seluruh civitas	Penguatan nilai
9	EKTP	Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik	Audit profesional	Guru	Peningkatan mutu SDM
10	REKL	Rapat Evaluasi Kinerja Lembaga	Evaluasi institusi	Semua unit	Penyesuaian kebijakan
11	TMMT	Tinjauan Mutu Manajemen Tahunan	Audit manajemen	Pimpinan	Strategi pengembangan
12	EKSI	Evaluasi Kepatuhan Standar Internal	Audit mutu internal	SOP dan kebijakan	Kepatuhan standar
13	FKPM	Forum Kendali Peningkatan Mutu	Koordinasi perbaikan	Semua unit	Sinkronisasi mutu
14	ONBM	Orientasi Nilai dan Budaya Ma’had	Internaliasi budaya	Santri baru	Adaptasi nilai
15	PKH	Program Keteladanan Harian	Modeling karakter	Pembina & santri	Budaya teladan
16	APAM	Apresiasi Prestasi dan Akhlak Mulia	Penguatan motivasi	Santri	Budaya apresiasi

Reproduksi budaya mutu di Ma'had Al-Izzah sebagai proses kultural yang berlangsung secara simultan melalui keteladanan, pembiasaan, dan internalisasi nilai dalam kehidupan boarding. Temuan lapangan menunjukkan bahwa budaya disiplin, integritas ibadah, etos belajar, dan tanggung jawab sosial santri direproduksi melalui interaksi intensif antara pimpinan, guru, musyrif, dan santri putra maupun putri dalam ruang kehidupan sehari-hari.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al Iizzah International Islamic Boarding School hadir bukan hanya dalam kebijakan tertulis, tetapi dalam praktik nyata: ketepatan waktu, konsistensi standar perilaku, serta kepekaan moral dalam pengambilan keputusan. Kekuatan pendekatan ini terletak pada kemampuannya membangun kesadaran kolektif yang bersifat organik. Namun secara kritis, reproduksi budaya berbasis pembiasaan menghadapi risiko stagnasi apabila tidak disertai mekanisme refleksi sistematis dan regenerasi nilai yang adaptif terhadap perubahan sosial dan tantangan global pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perspektif Edgar H. Schein, budaya organisasi direproduksi melalui tiga lapisan: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari, yang ditransmisikan melalui keteladanan kepemimpinan dan proses sosialisasi berkelanjutan. [231] Pola ini tercermin di Al-Izzah melalui simbol disiplin boarding, ritual ibadah kolektif, bahasa nilai, serta

[231] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, hlm. 18– 21.

praktik kepemimpinan harian yang konsisten pada unit putra dan putri. Budaya mutu tidak diwariskan melalui instruksi verbal semata, tetapi melalui pengalaman hidup yang berulang. Secara kritis, tantangan terbesar terletak pada menjaga agar artefak dan simbol tidak tereduksi menjadi formalitas kosong. Ketika nilai tidak lagi dipahami secara reflektif oleh generasi baru pendidik dan santri, maka reproduksi budaya berisiko menjadi reproduksi simbolik, bukan internalisasi substantif.

Reproduksi budaya mutu di Al-Izzah diperkuat melalui mekanisme struktural seperti orientasi santri baru, pembinaan karakter berjenjang, keteladanan guru dan musyrif, serta integrasi nilai dalam kurikulum dan tata kehidupan boarding.

Konteks santri putra dan putri, reproduksi budaya mutu menunjukkan diferensiasi pendekatan yang adaptif terhadap karakter psikososial masing-masing, namun tetap berada dalam satu kerangka nilai institusional. Pola pembinaan kepemimpinan, kemandirian, dan adab dikontekstualisasikan sesuai kebutuhan perkembangan santri, tanpa mengorbankan standar etik yang sama. Kekuatan pendekatan ini terletak pada fleksibilitas pedagogis yang humanistik. Namun tantangan muncul ketika diferensiasi tersebut tidak diimbangi sistem evaluasi budaya yang terukur, sehingga sulit memastikan konsistensi mutu lintas unit. Tanpa indikator kultural yang eksplisit, reproduksi budaya berpotensi berjalan intuitif dan sulit diverifikasi secara akademik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Praktek Continous Improvement, sebagai mekanisme peningkatan mutu berkelanjutan

Praktik *continuous improvement* dalam kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu pada dasarnya telah menunjukkan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi rutin, rapat koordinasi, dan pembinaan akademik-asrama. Namun secara realistis, proses tersebut kerap berhenti pada tataran administratif, belum sepenuhnya menjadi budaya reflektif berbasis data. Di sinilah relevansi siklus PDCA yang ditegaskan oleh W. Edwards Deming, bahwa mutu hanya akan meningkat jika organisasi secara disiplin melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan korektif secara berulang dan konsisten.[232] Permasalahan yang muncul adalah lemahnya dokumentasi analitik dan kecenderungan menjadikan evaluasi sebagai formalitas struktural. Kritik elegannya: kepemimpinan mutu belum sepenuhnya menggeser paradigma dari "menyelesaikan masalah" menjadi "mencegah masalah". Solusinya ialah penguatan sistem audit internal berbasis indikator terukur dan pelaporan kinerja yang transparan sehingga setiap perbaikan lahir dari analisis akar masalah, bukan sekadar intuisi kepemimpinan.

Perspektif Total Quality Management, Edward Sallis menegaskan bahwa mutu pendidikan merupakan proses transformasional yang

[232] W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986), hlm. 88.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

melibatkan seluruh anggota organisasi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.[233] Di Ma'had Al-Izzah, visi mutu telah dirumuskan secara kuat pada tingkat pimpinan, tetapi tantangan muncul pada konsistensi implementasi di tingkat guru, musyrif, dan tenaga kependidikan.

Resistensi halus terhadap inovasi metode pembelajaran, integrasi kurikulum, atau digitalisasi sistem sering menjadi hambatan laten. Kritik tajam namun elegan perlu diarahkan pada kecenderungan sentralisasi kebijakan mutu yang belum sepenuhnya membangun partisipasi kolektif. Continuous improvement tidak boleh bergantung pada figur, melainkan harus menjadi budaya sistemik. Solusinya adalah pembentukan *quality circle* lintas unit, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja mutu agar setiap unsur merasa memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan kualitas lembaga.

Joseph M. Juran menegaskan bahwa kualitas tidak cukup diperiksa pada akhir proses, tetapi harus dirancang sejak awal melalui *quality planning* yang matang.[234] Dalam praktik di Ma'had Al-Izzah, ambisi integrasi kurikulum internasional dan kepesantrenan sering kali melahirkan kepadatan program yang tinggi. Masalah nyata yang muncul adalah kelelahan akademik dan beban kerja guru yang meningkat, sehingga perbaikan mutu justru berisiko menurunkan efektivitas pembelajaran. Kritik konstruktifnya ialah bahwa continuous improvement

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[233] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page,2002), hlm. 29.

[234] Joseph M. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992), hlm. 21.

kadang dipahami sebagai penambahan program, bukan penyempurnaan desain sistem. Solusinya adalah melakukan audit beban kurikulum dan redisain program berbasis prioritas strategis, sehingga peningkatan mutu dilakukan melalui penyederhanaan cerdas dan penguatan substansi. Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu yang matang berani mengurangi demi memperdalam, bukan menambah demi terlihat progresif.

Akhirnya, dalam perspektif organisasi pembelajar, Peter M. Senge menekankan pentingnya *systems thinking* agar setiap perbaikan dipahami sebagai bagian dari keseluruhan sistem yang saling terhubung.[235]. Di Ma'had Al-Izzah, peningkatan mutu kadang dilakukan secara parsial—misalnya pada aspek akademik—tanpa sinkronisasi penuh dengan pembinaan karakter dan manajemen SDM. Masalah yang muncul adalah ketidakseimbangan antara capaian akademik dan kedalaman pembinaan nilai. Kritik mendalamnya: continuous improvement belum sepenuhnya bergerak pada level integrasi sistemik. Solusinya ialah membangun kerangka mutu terpadu yang menyatukan evaluasi akademik, pembinaan spiritual, dan pengembangan profesional guru dalam satu peta mutu strategis. Dengan pendekatan sistemik, perbaikan berkelanjutan tidak berhenti pada peningkatan angka capaian, tetapi benar-benar membentuk insan kamil yang menjadi tujuan utama pendidikan Islam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[235] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), hlm. 3.

3. Proses Internalisasi Budaya Mutu Hingga menjadi habitus Kolektif Lembaga

Proses internalisasi budaya mutu di Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, sebagaimana tergambar dalam paparan data Bab IV, bertumpu pada penanaman nilai kedisiplinan, keikhlasan, dan tanggung jawab kolektif melalui sistem asrama, pembinaan rutin, serta keteladanan pimpinan. Namun secara kritis, internalisasi tersebut masih menghadapi tantangan pada level kesadaran batiniah; sebagian warga lembaga menjalankan standar mutu karena regulasi, bukan karena kesadaran ihsani. Dalam perspektif pendidikan Islam, Al-Ghazali menegaskan bahwa pembentukan karakter hanya efektif ketika nilai berubah menjadi malakah (habitus) yang menetap dalam jiwa.[236]. Masalah yang muncul adalah belum meratanya transformasi dari kepatuhan eksternal menuju komitmen internal. Kritik elegannya: budaya mutu belum sepenuhnya beralih dari instruksi menuju internalisasi ruhani. Solusinya ialah memperkuat dimensi tazkiyatun nafs dalam pembinaan guru dan santri, sehingga mutu dipahami sebagai bagian dari ibadah dan amanah, bukan sekadar standar administratif.

Konteks kepemimpinan, data Bab IV lebih jauh menunjukkan kuatnya figur sentral pimpinan dalam menggerakkan budaya mutu. Keteladanan menjadi instrumen utama transmisi nilai. Namun, secara

[236] Al-Ghazali, *Ihya' 'Ulum al-Din* (Beirut: Dar al-Fikr, tt.), Juz III, hlm. 58.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

realistis terdapat risiko ketergantungan pada figur apabila nilai tidak dilembagakan secara sistemik.

Problem yang tampak adalah budaya mutu masih sangat terikat pada otoritas struktural, belum sepenuhnya menjadi kesadaran kolektif horizontal. Kritik tajam yang elegan: internalisasi nilai akan rapuh jika tidak ditopang solidaritas profesional yang setara. Solusinya ialah membangun musyawarah mutu lintas unit dan kaderisasi kepemimpinan berbasis nilai, sehingga budaya mutu terdistribusi dan hidup dalam relasi kolegial, bukan hanya dalam garis komando.

Aspek pembiasaan dan disiplin, praktik evaluasi dan supervisi telah berjalan konsisten. Akan tetapi, internalisasi budaya mutu memerlukan keseimbangan antara ketegasan dan hikmah. Al-Mawardi dalam Al-Ahkam al-Sulthaniyyah menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif mensyaratkan al-‘adl (keadilan) dan al-hikmah (kebijaksanaan) dalam pengelolaan masyarakat.[237] Masalah yang muncul di lapangan adalah potensi formalitas disiplin tanpa pendalaman makna, sehingga kepatuhan tidak selalu melahirkan kesadaran kritis. Kritik elegannya: jika disiplin tidak disertai pemahaman nilai, ia mudah berubah menjadi rutinitas mekanis. Solusinya ialah memperkuat dialog edukatif dalam setiap proses supervisi, menjadikan evaluasi sebagai ruang tarbiyah, bukan sekadar kontrol, sehingga budaya mutu tumbuh melalui kesadaran, bukan tekanan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[237] Al-Mawardi, *Al-Ahkam al-Sulthaniyyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1985), hlm. 17.

Syed Muhammad Naquib al-Attas menegaskan bahwa pendidikan Islam bertujuan melahirkan insan beradab (insan adabi), yaitu pribadi yang menempatkan segala sesuatu secara proporsional sesuai nilai kebenaran.[238]. Masalah yang muncul adalah adanya kecenderungan memisahkan mutu akademik dan mutu spiritual sebagai dua domain berbeda. Kritik mendalamnya: dualisme ini dapat melemahkan integritas budaya mutu. Solusinya ialah merumuskan indikator mutu yang memadukan capaian intelektual dan akhlak, sehingga habitus lembaga mencerminkan kesatuan ilmu dan adab.

Akhirnya, pembentukan budaya mutu sebagai habitus kolektif menuntut kesinambungan dan istiqamah. Ibn Qayyim al-Jawziyyah menegaskan bahwa amal yang konsisten, meskipun kecil, lebih bernilai daripada amal besar yang terputus.[239] Dalam konteks Ma'had Al-Izzah, tantangan terbesar bukanlah merancang program mutu, melainkan menjaga konsistensi implementasinya dalam jangka panjang. Masalah realistis yang sering muncul adalah fluktuasi semangat dan perubahan personel yang memengaruhi stabilitas budaya. Kritik tajam yang elegan: tanpa sistem regenerasi dan dokumentasi nilai, budaya mutu berisiko mengalami degr adasi. Solusinya ialah membangun sistem mentoring berjenjang dan dokumentasi praktik baik (*best practices*), sehingga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[238] Syed Muhammad Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islam* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1999), hlm. 27

[239] Ibn Qayyim al-Jawziyyah, *Madarij al-Salikin* (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah,1996), Juz II, hlm. 10.

internalisasi budaya mutu berlangsung lintas generasi dan benar-benar menjadi identitas permanen lembaga.

Ma'had Al-Izzah memiliki peluang besar untuk menjadi model kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu pendidikan Islam yang unggul, berkarakter, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika pendidikan global.

C. Rangkuman Hasil Penelitian.

Rangkuman hasil pembahasan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu ditentukan oleh implementasi kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan secara konsisten, sistematis, dan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan dalam mengelola organisasi, tetapi menjadi strategi utama dalam mentransformasikan visi, budaya organisasi, sumber daya manusia, serta sistem penjaminan mutu menuju lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berdaya saing internasional. Implementasi kepemimpinan dilakukan melalui sinergi antara yayasan, direktorat pendidikan, direktorat kampus dan keuangan, direktorat humas, serta seluruh unit kerja sehingga setiap kebijakan dan program memiliki arah yang sama, yaitu mewujudkan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Implementasi kepemimpinan transformasional diawali dengan internalisasi visi dan misi lembaga yang diterjemahkan ke dalam kebijakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

strategis, program kerja, standar mutu, serta budaya organisasi. Visi tersebut menjadi pedoman dalam seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, pengambilan keputusan, dan pengembangan lembaga. Kepemimpinan yang berorientasi pada visi mampu membangun komitmen kolektif sehingga setiap unsur organisasi memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional dalam implementasinya, diwujudkan melalui empat dimensi utama. *Idealized Influence* tercermin pada keteladanan pimpinan dalam menunjukkan integritas, kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen terhadap mutu, serta konsistensi mengamalkan nilai-nilai Islam dalam setiap kebijakan dan tindakan. Keteladanan tersebut membangun kepercayaan, loyalitas, dan budaya kerja profesional di lingkungan lembaga. *Inspirational Motivation* diwujudkan melalui kemampuan pimpinan mengomunikasikan visi secara jelas, membangun optimisme, memberikan motivasi, dan menciptakan semangat kerja kolektif sehingga seluruh warga lembaga terdorong untuk berkontribusi dalam peningkatan mutu. *Intellectual Stimulation* terlihat dari dorongan kepada guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan unit untuk mengembangkan inovasi, berpikir kritis, menyelesaikan masalah secara kolaboratif, serta melakukan pembaruan dalam pengelolaan kurikulum, pembelajaran, administrasi, dan pelayanan pendidikan. Adapun *Individualized Consideration* diwujudkan melalui pembinaan, supervisi, mentoring, pelatihan, serta pengembangan kompetensi yang disesuaikan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dengan potensi setiap individu sehingga tercipta sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap lembaga.

Keempat dimensi tersebut membentuk sistem kepemimpinan yang saling menguatkan dan menjadi fondasi terbentuknya budaya mutu. Keteladanan melahirkan kepercayaan, motivasi membangun komitmen bersama, stimulasi intelektual menghasilkan inovasi, sedangkan perhatian individual meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Integrasi keempat dimensi tersebut menjadikan kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan perubahan organisasi secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek akademik, tetapi juga pada tata kelola, budaya organisasi, pelayanan pendidikan, dan pembentukan karakter warga lembaga.

Implementasi kepemimpinan transformasional berhasil karena diperkuat oleh sistem evaluasi yang terstruktur sebagai bagian dari manajemen mutu. Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi tidak dipahami sebagai aktivitas administratif atau pengawasan semata, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mengukur ketercapaian tujuan, mengidentifikasi berbagai kendala, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan secara berkelanjutan. Sistem evaluasi dilaksanakan secara berjenjang dan partisipatif melalui supervisi akademik, monitoring program, rapat evaluasi berkala, penilaian kinerja, audit mutu internal, evaluasi indikator mutu, serta refleksi terhadap pelaksanaan program pada setiap unit kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kepemimpinan transformasional dalam perspektifnya, bahwa sistem evaluasi mencerminkan implementasi empat dimensi kepemimpinan secara terpadu. *Idealized Influence* diwujudkan melalui komitmen pimpinan membangun budaya evaluasi yang objektif, transparan, akuntabel, dan berlandaskan nilai-nilai Islam sehingga evaluasi menjadi media pembelajaran organisasi. *Inspirational Motivation* tampak pada kemampuan pimpinan menyampaikan hasil evaluasi secara terbuka untuk membangun kesadaran, motivasi, dan komitmen seluruh warga lembaga dalam meningkatkan kualitas kinerja. *Intellectual Stimulation* diwujudkan melalui pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar inovasi, penyelesaian masalah, penyempurnaan kebijakan, serta pengembangan sistem akademik dan manajerial. Sementara itu, *Individualized Consideration* terlihat dalam pembinaan, pendampingan, coaching, dan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil evaluasi sehingga setiap individu memperoleh kesempatan memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerjanya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pembahasan penelitian juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi dilaksanakan dalam suatu siklus manajemen mutu yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut, dan penyempurnaan program secara berkesinambungan. Hasil evaluasi menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi, revisi kebijakan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan budaya mutu, serta penetapan strategi pengembangan lembaga pada periode berikutnya. Dengan demikian,

evaluasi tidak berhenti pada pengukuran capaian, tetapi menghasilkan proses pembelajaran organisasi yang mendorong inovasi dan peningkatan kualitas secara terus-menerus (*continuous quality improvement*).

Implementasi dan sistem evaluasi kepemimpinan transformasional memberikan dampak nyata terhadap pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Dampak tersebut terlihat pada meningkatnya kualitas pembelajaran, profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, efektivitas tata kelola kelembagaan, inovasi kurikulum, budaya disiplin, budaya kolaborasi, budaya inovasi, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Pengembangan mutu yang dicapai tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter Islami, kepemimpinan, spiritualitas, dan daya saing lulusan dalam konteks nasional maupun internasional.

Penelitian ini secara keseluruhan menegaskan bahwa implementasi dan sistem evaluasi kepemimpinan transformasional merupakan dua komponen yang saling melengkapi dalam pengembangan mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu. Implementasi kepemimpinan berfungsi menggerakkan perubahan melalui visi, keteladanan, motivasi, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan sistem evaluasi memastikan seluruh proses berjalan efektif, terukur, akuntabel, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sinergi keduanya menghasilkan model kepemimpinan transformasional yang tidak

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

hanya memperkuat mutu kelembagaan, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai Islam, budaya kepesantrenan, dan prinsip manajemen mutu modern sebagai landasan pengembangan lembaga pendidikan Islam yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh dua kesimpulan utama sebagai berikut :

Pertama, implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu dilaksanakan melalui integrasi empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation,* dan *Individualized Consideration* ke dalam seluruh sistem penyelenggaraan pendidikan**.**

Implementasi tersebut diwujudkan melalui kepemimpinan yang visioner, keteladanan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, pemberdayaan sumber daya manusia, penguatan budaya inovasi, serta tata kelola kelembagaan yang kolaboratif. Integrasi keempat dimensi tersebut membentuk budaya mutu yang mampu meningkatkan kualitas akademik, profesionalisme sumber daya manusia, efektivitas organisasi, dan daya saing lembaga secara berkelanjutan.

Kedua, sistem evaluasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dilaksanakan secara sistematis, partisipatif, dan berorientasi pada *continuous quality improvement* sebagai instrumen strategis untuk menjamin efektivitas implementasi kepemimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Sistem evaluasi dilaksanakan melalui supervisi, monitoring, evaluasi kinerja, audit mutu, refleksi kelembagaan, dan tindak lanjut yang berkesinambungan. Evaluasi tidak hanya berfungsi mengukur ketercapaian program, tetapi menjadi mekanisme pembelajaran organisasi yang menghasilkan inovasi, pengambilan keputusan berbasis data, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta penyempurnaan mutu secara berkelanjutan.

Penelitian ini, dengan demikian menegaskan bahwa pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu tidak hanya ditentukan oleh implementasi kepemimpinan transformasional atau sistem evaluasi secara terpisah, melainkan oleh keterpaduan keduanya dalam membangun ekosistem mutu berbasis nilai-nilai Islam, budaya kepesantrenan, dan tata kelola pendidikan modern. Sinergi tersebut menghasilkan model kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berdaya saing global.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Novelty Disertasi

Novelty disertasi dalam Penelitian ini menghasilkan suatu model baru yang dinamakan ***Transformative Islamic Quality Leadership (TIQL) Model,*** yaitu model kepemimpinan transformasional yang secara konseptual mengintegrasikan dimensi kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, budaya kepesantrenan, dan sistem pengembangan mutu berkelanjutan (*continuous*

quality improvement) dalam kerangka tata kelola *International Islamic Boarding School*.

Kepemimpinan model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan mutu di pesantren modern tidak semata-mata ditentukan oleh empat dimensi kepemimpinan transformasional (*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*), tetapi dipengaruhi oleh keterpaduan lima pilar utama, yaitu:

1. *Transformative Vision Integration*, yaitu kemampuan pemimpin mengintegrasikan visi keislaman, visi global, dan visi mutu ke dalam seluruh kebijakan organisasi.
2. *Islamic Value Internalization,* yaitu proses internalisasi nilai-nilai Al-Qur'an, Sunnah, akhlak, amanah, ihsan, dan uswah hasanah sebagai fondasi seluruh praktik kepemimpinan.
3. *Collaborative Quality Governance*, yaitu tata kelola mutu berbasis kolaborasi antara yayasan, pimpinan, guru, tenaga kependidikan, santri, orang tua, dan mitra internasional.
4. *Continuous Transformative Evaluation,* yaitu sistem evaluasi yang tidak hanya mengukur pencapaian kinerja, tetapi juga menjadi instrumen transformasi budaya mutu, inovasi organisasi, dan pengambilan keputusan strategis.
5. *Global Islamic Competitiveness, y*aitu orientasi kepemimpinan dalam membangun lulusan yang memiliki keunggulan spiritual, akademik,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

karakter, kepemimpinan, kemampuan bahasa asing, literasi digital, dan daya saing global tanpa kehilangan identitas kepesantrenan.

Kelima pilar tersebut menegaskan, penelitian ini membangun paradigma baru bahwa pengembangan mutu pesantren modern merupakan hasil dari integrasi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan berbasis nilai Islam, tata kelola kolaboratif, dan sistem evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di lingkungan *International Islamic Boarding School* berkembang menjadi model kepemimpinan mutu Islam yang lebih komprehensif dibandingkan model kepemimpinan transformasional konvensional.

C. Saran Dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, peneliti memberikan beberapa saran dan rekomendasi sebagai berikut.

Pertama, bagi Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu.

Implementasi kepemimpinan transformasional perlu terus diperkuat melalui pengembangan kapasitas kepemimpinan pada seluruh jenjang organisasi agar nilai-nilai visioner, inovatif, kolaboratif, dan berbasis keteladanan semakin terinternalisasi dalam budaya lembaga.

Sistem evaluasi juga perlu dikembangkan menuju model evaluasi berbasis data (*data-driven quality management*) dengan memanfaatkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

teknologi informasi, indikator kinerja yang terukur, serta mekanisme umpan balik yang lebih komprehensif sehingga proses pengambilan keputusan semakin efektif dan akuntabel.

Kedua, bagi yayasan dan pengelola lembaga pendidikan Islam.

Bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan dalam merancang kebijakan pengembangan mutu yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan sistem evaluasi berkelanjutan. Penguatan tata kelola kelembagaan hendaknya diarahkan pada pembentukan budaya mutu yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian standar akademik, tetapi juga pada penguatan karakter, nilai-nilai Islam, inovasi, dan daya saing global.

Ketiga, bagi para pengambil kebijakan di bidang pendidikan Islam**.**

Penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi dalam merumuskan model pengembangan kepemimpinan bagi pesantren dan sekolah Islam yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta sistem penjaminan mutu. Pengembangan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan pesantren perlu diarahkan pada penguatan kompetensi kepemimpinan strategis, manajemen perubahan, dan evaluasi mutu sebagai bagian dari peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam.

Keempat, bagi pengembangan ilmu pengetahuan**.**

Penelitian ini memperkuat kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa efektivitas

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh integrasi antara implementasi kepemimpinan dan sistem evaluasi dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan. Oleh karena itu, model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini berpotensi dikembangkan sebagai kerangka teoritis bagi studi kepemimpinan pendidikan Islam pada berbagai konteks kelembagaan.

Kelima, bagi peneliti selanjutnya.

Disarankan untuk menguji dan mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang dihasilkan dalam penelitian ini pada berbagai tipe lembaga pendidikan Islam, baik pesantren, madrasah, sekolah Islam terpadu, maupun *International Islamic Boarding School* di berbagai wilayah atau negara.

Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, sistem evaluasi, budaya mutu, inovasi organisasi, dan kinerja kelembagaan sehingga diperoleh model yang memiliki validitas empiris dan daya generalisasi yang lebih luas. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, tetapi juga menjadi rujukan konseptual dan praktis dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan Islam yang adaptif, berkelanjutan, dan berdaya saing pada tingkat nasional maupun internasional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

D. Implikasi Teoretis dan Praktis

1. **Secara *teoretis,*** temuan penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu dapat dibangun melalui integrasi antara nilai spiritual, praktik manajerial modern, dan budaya organisasi yang reflektif.
2. **Secara *praktis***, temuan ini memberikan model alternatif kepemimpinan pendidikan yang relevan bagi lembaga pendidikan Islam di era global.

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan internal, tetapi juga sebagai model transformasi pendidikan Islam yang berakar pada nilai, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Penguatan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah menuntut sintesis yang matang antara nilai transendental, pendekatan ilmiah, dan tata kelola modern. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan mutakhir secara kontekstual, Ma'had Al-Izzah berpotensi menjadi rujukan nasional bahkan global dalam pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang unggul, berkarakter, dan berkelanjutan.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah berupaya mengkaji secara mendalam kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu Ma'had Al-

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu melalui pendekatan kualitatif yang berfokus pada dimensi filosofis, struktural, dan kultural. Meskipun demikian, sebagaimana penelitian sosial pada umumnya, kajian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dikemukakan secara kritis dan proporsional agar hasil penelitian dapat dipahami secara objektif dan kontekstual.

1. Keterbatasan pada Ruang Lingkup dan Konteks Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada satu institusi pendidikan, yaitu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu, dengan karakteristik nilai, budaya, dan sistem kepemimpinan yang khas. Konsekuensinya, temuan penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas ke seluruh lembaga pendidikan Islam atau pesantren, terutama yang memiliki latar sosial, budaya, dan tata kelola yang berbeda.

Keterbatasan di atas tidak mengurangi nilai ilmiah penelitian, melainkan menegaskan kedalaman analisis kontekstual (*contextual richness*). Temuan penelitian lebih tepat dipahami sebagai *transferable knowledge* yang dapat direfleksikan dan diadaptasi sesuai konteks lembaga lain, bukan sebagai model universal yang bersifat normatif.

2. Keterbatasan Metodologis dalam Pendekatan Kualitatif

Pendekatan kualitatif yang digunakan memungkinkan eksplorasi makna, nilai, dan pengalaman subjektif para aktor kepemimpinan secara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

mendalam. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam hal pengukuran kuantitatif dan generalisasi statistik.

Sebagian besar data diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, yang sangat bergantung pada keterbukaan informan serta interpretasi peneliti. Meskipun upaya triangulasi telah dilakukan, tetap terdapat potensi bias interpretatif yang tidak sepenuhnya dapat dieliminasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai konstruksi makna sosial yang bersifat interpretatif, bukan sebagai representasi tunggal atas realitas objektif.

3. Keterbatasan pada Dokumentasi dan Data Formal

Penelitian ini menemukan bahwa sebagian praktik kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu di Ma'had Al-Izzah masih bersifat implisit dan belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal. Kondisi ini membatasi kemampuan penelitian dalam menelusuri perkembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan secara longitudinal.

Akibatnya, beberapa temuan lebih banyak bergantung pada narasi reflektif para informan dibandingkan pada dokumen kelembagaan yang terstruktur. Meskipun pendekatan ini tetap valid dalam paradigma kualitatif, keterbatasan dokumentasi institusional membatasi peluang analisis historis yang lebih mendalam dan sistematis.

4. Keterbatasan dalam Mengkaji Dampak Jangka Panjang

Penelitian ini bersifat potret kontekstual pada rentang waktu tertentu, sehingga belum sepenuhnya mampu menangkap dinamika jangka

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

panjang dari implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu, khususnya terkait dampaknya terhadap keberlanjutan budaya mutu dan kinerja kelembagaan dalam jangka panjang.

Temuan penelitian ini belum dapat secara komprehensif menjelaskan dinamika perubahan lintas generasi kepemimpinan atau dampak kebijakan mutu terhadap alumni dan reputasi institusi dalam jangka panjang.

5. Keterbatasan Integrasi Perspektif Eksternal

Penelitian ini berfokus pada aktor internal lembaga (pimpinan, pengelola, dan pemangku kepentingan internal), perspektif eksternal seperti orang tua santri, alumni, mitra kelembagaan, dan pemangku kebijakan pendidikan belum tergali secara mendalam. Padahal, perspektif eksternal berpotensi memperkaya analisis terkait persepsi mutu, legitimasi sosial, dan daya saing lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Keterbatasan-keterbatasan tersebut tidak dimaksudkan untuk melemahkan temuan penelitian, melainkan untuk menempatkannya secara proporsional dalam kerangka ilmiah yang jujur dan reflektif. Justru melalui kesadaran atas keterbatasan inilah penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan yang lebih komprehensif, baik melalui pendekatan longitudinal, metode campuran (*mixed methods*), maupun perluasan konteks penelitian.

Penelitian ini diharapkan tetap memberikan kontribusi bermakna bagi pengembangan Implementasi Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah dalam pendidikan Islam, sekaligus menjadi pijakan awal bagi kajian-kajian selanjutnya yang lebih luas dan mendalam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR RUJUKAN

10^ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, 1988), hlm. 169–171.

Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan.* Jakarta: The Wahid Institute, 2007.

Abdurrahman Wahid. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.

Abraham Maslow, *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010.

Al-Attas, S. M. N. (1978). *Islam and Secularism*. Kuala Lumpur: ABIM.

Al-Fārābī. *Ārā' Ahl al-Madīnah al-Fāḍilah*. hlm. 227–230.

Al-Ghazali, *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn*, Juz I Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2005.

Al-Mawardi, *Al-Ahkam al-Sulthaniyyah.* Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1985.

Al-Mudarris : Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam p-ISSN: 2622-1993 Vol. 4, No. 1, Mei 2021, pp. 93-114 e-ISSN: 2622-1586 . Hal. 110

Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques.* Terjemahan Indonesia oleh Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif; Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded.*(Surabaya: Bina Ilmu, 1997), Hlm. 109

Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.

Bashori, B., Prasojo, L. D., Maisyaroh, M., & Bafadal, I. (2021). *The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the "New Normal": The Education Leadership Response to COVID-19*. **Heliyon, 7**(3), e06549. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549.

Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville: Amana Publications.

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994), hlm. 2–7.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616

Burhanuddin al-Zarnuji, *Ta'līm al-Muta'allim Ṭarīq al-Ta'allum*. Beirut: Dār Ibn Kathīr, 1981.

Burt Nanus, *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.

Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung Remaja Rosdakarya, 2004.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1982.hlm. 18–19.

E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadershi*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, 2010.

Edwin A. Fleishman dan James G. Hunt, *Current Developments in the Study of Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973.

Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Émile Durkheim, *Education and Sociology*. New York: Free Press, 1956.

Fahmi, M. (2022). *Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Berbasis Al-Qur'an*. Disertasi. Institut PTIQ Jakarta.

Fazlur Rahman, *Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition.* Chicago: The University of Chicago Press, 1982.

Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill, 1967.

Gary Yukl, *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, 2013.

George R. Terry, *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1972.

Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L **:** *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. 1967. Hal. 1-3*

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Harimasnyah, S. (2024). *Kepemimpinan Kiai Pesantren dalam Membangun Kemandirian Santri.* Disertasi Doktor, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasan al-Bannā. *Majmū'at Rasā'il*. (Seri tulisan al-Bannā tentang pendidikan dan organisasi; bagian analisis nilai dan perencanaan strategis). Hal. 127-129.

Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam.* Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru, 2003.

Hidayatullah, A. (2023). *Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pondok Pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur).* Disertasi, Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.

Ibn Khaldūn. (1958). *The Muqaddimah: An Introduction to History* (Trans.Franz Rosenthal). Princeton: Bollingen Series. hlm. 300–305.

Ibn Miskawayh. (1968). *Tahdzīb al-Akhlāq wa Taṭhīr al-A'rāq*. Beirut: Dār al-Kutub al- 'Ilmiyyah.

Ibn Qayyim al-Jawziyyah, *Madarij al-Salikin.* Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah,1996.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ibn Taymiyyah. (1995). *Al-Siyāsah al-Shar'iyyah fī Iṣlāḥ al-Rā'ī wa al-Ra'iyyah*.Riyadh: Dār 'Ālam al-Fawā'id. hlm. 529–531.

Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penalitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu social dan keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press, 1996.

Irawan, A. R., Supriyatno, T., & Fatahillah, F. (2022). *Implementation of Islamic Universal Values-based Leadership Power at State Islamic Higher Education*..

Irfana, M. S., Usman, I., & Herachwati, N. *The Roles of Leadership in Formal School "Unggul" Under the Auspices of Islamic Boarding School*. Artikel jurnal internasional terindeks Scopus..

Ismail Raji al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Workplan* (Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1982), hlm. 12–18.

Istiami, A. T. (2024). *Transformasi Tradisi Indoktrinasi di Lembaga Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Al-Qur'an (Studi Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Al Mukmin Ngruki, Pesantren Baitul Hikmah Depok).* Disertasi Doktor, Universitas PTIQ Jakarta.

Jacques Delors et al., *Learning: The Treasure Within*. Paris: UNESCO Publishing, 1996.

James MacGregor Burns, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2007.

John P. Kotter, *Leading Change* . Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Joseph M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press, 1989.

Juran, J. M. (1992). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill, hlm. 3–5.

Kajian Dokumen berupa Brosur Ma'had Al Izzah (Putera dan Puteri), International Islamic Boarding School Kota batu, tahun pelajaran : 2024/2025.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, edisi V. Jakarta: Balai Pustaka, 2016.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbudristek RI, 2021), hlm. 3.

Kenneth Leithwood and Doris Jantzi, "Transformational Leadership," dalam *The Essentials of School Leadership*, ed. Brent Davies. London: Sage Publications, 2005.

Khasanuri. (2022). *Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Modern (Studi Komparasi di Pesantren Daarul Rahman, As-Shiddiqiyah, dan Darunnajah).* Disertasi, Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Khusnuridlo, dkk**,** Reaktualisasi Kepemimpinan Perempuan Dalam Korelasinya Dengan Konsep Kepemimpinan Transformasional. MANAGIERE , Jorunal Of islamic education management Vol. 1 No. 2 (2022), hal.144

Ki Hajar Dewantara, *Karya Ki Hajar Dewantara Bagian I: Pendidikan*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 1977.

Kuntowijoyo, *Islam sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.

Kurt Lewin, Ronald Lippitt, dan Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2 (1939), hlm. 274–276..

Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), Hlm. 162

Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly*

Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 711–712

Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory* (New York: George Braziller, 1968), 39–41.

M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi.*(Jogjakarta: Arruz Media, 2012), hlm. 62

M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), hlm. 172–174.

Mashudi, Pembelajaran Modern: Membekali Peserta Didik Keterampilan Abad Ke-21

Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (ed), *Metode Penelitian Survey*. (Jakarta: LP3ES, 1994), Hlm. 192

Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Henderson dan Talcott Parsons (New York: Oxford University Press, 1947), hlm. 324–329.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press. Hal. 50-52.

Mu'alimin, M., & Anwar, M. (2022). *Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools*. **Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 27**(2), 85–95. https://doi.org/10.19109/td.v27i2.14201.

Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 17.

Muhammad al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Kitab al-Ahkam, Hadis No. 893; dan Muslim ibn al-Hajjaj, *Shahih Muslim*, Kitab al-Imarah, Hadis No. 1829.

Murjani. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Gaya Komunikasi dan Keterampilan Manajerial Tuan Guru terhadap Kinerja Pendidik pada Pondok Pesantren di Banua Anam*. Disertasi. Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.

Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 58

Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 98.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research.*[USA: Sage Publication, Inc, 2000]. Terjemahan Indonesia oleh Dariyatno, dkk. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), Hlm. 495

Nurcholish Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997. Hal. 3-4

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH. MUHAMMAD SIDDIQ
JEMBER

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.

Oxford Advanced Learner's Dictionary, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 8th ed. (Oxford: Oxford University Press, 2010), hlm. 1218.

Pam Sammons, Josh Hillman, and Peter Mortimore, *Key Characteristics of Effective Schools* (London: OFSTED, 1995), 6–10.

Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper & Row, 1985), hlm. 19–33.

Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (California: Sage Publications, 2016), hlm. 6.

Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979), hlm. 17..

Rahman, A. (2024). *Peran Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Mahasiswa dalam Pendidikan Literasi Keagamaan Santri di Kabupaten Banyumas.* Disertasi Doktor, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Ralph Melvin Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1974), hlm. 81–82..

Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), hlm. 14–18..

Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren* (Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2019), Pasal 15–27, hlm. 11–18.

Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Alyn and Bacon, Inc., 1998), hlm. 62

Robert E. Kelley, *The Power of Followership* (New York: Doubleday, 1992), hlm. 45–47.

Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977), hlm. 13–15.

Robert K. Yin, *Studi Kasus; Desain dan Metode*. Diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), hlm. 1

Saihan, Dkk. Integrasi Program Tahfidz dengan Pengembangan Bakat dan Minat untuk Pembentukan Karakter Islami di Madrasah Ibtidaiyah. UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia. Attadib: *Journal of Elementary*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Education Web Jurnal: https://www.jurnalfai-uikabogor.org/index.php/attadib p-ISSN: 2614-1760, e-ISSN: 2614-1752 Edisi : Vol.8, No. 3, Desember 2024

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, hlm. 18– 21.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Sage Publications, hlm. 72–74.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shahih al-Bukhari, Kitab al-Ahkam, Bab al-Imam Ra'in, Hadis No. 7138, hlm. 893; lihat juga Shahih Muslim, Kitab al-Imarah, Hadis No. 1829, hlm. 1459..

Siregar, Z. A. B., Akmal, S., Mohzana, M., Rahman, K., & Putra, F. T. (2023). *Islamic Boarding School Leadership and Work Environment on Teacher Performance*. **Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam, 6**(3). https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4065.

Siti. Radliyah., Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 1, Mei 201. 2019. Hal 2

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2017), hlm. 452–458.

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.* (Bandung: Alfabeta, 2008), Hlm. 233

Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, edisi revisi (Jakarta: Bumi Aksara,2013), hlm. 18.

Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya.*(Jakarta:Buni Aksara, 2003), hlm. 14

Syam, A. R. (2022). *Suksesi Kepemimpinan Pesantren Modern (Studi Multisitus pada Tiga Pesantren Modern di Pulau Jawa).* Disertasi Doktor, Universitas Negeri Malang.

Syed Muhammad Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education* (Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization/ISTAC, 1991), hlm. 15.

Taufiq, M. (2025). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Lulusan di SMA Negeri Bireuen Provinsi Aceh dengan Profesionalisme Guru sebagai Variabel Mediasi*. Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia

W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986), hlm. 49.

Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1989), hlm. 31–33.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Sudirman
NIM	: 0841919011
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam Program Doktor (S3)
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Negeri KH. ACHMAD SIDDIQ (UIN KHAS) Jember

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa karya tulis ilmiah berupa Disertasi yang berjudul:

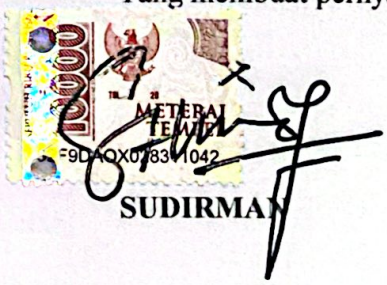
"Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School di Kota Batu", adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil plagiasi, baik Sebagian maupun seluruhnya, dari karya orang lain. Seluruh sumber yang digunakan dalam penyusunan disertasi ini telah dicantumkan secara benar sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Sebagian atau seluruh isi disertasi ini merupakan hasil penjiplakan, pemalsuan, atau pengambilan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber yang semestinya, maka saya bersedia menerima segala sanksi akademik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, penuh kesadaran, tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, untuk dipergunakan Sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 6 Juni 2026.

Yang membuat pernyataan,



SUDIRMAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dokumen : Foto-foto dalam berbagai kegiatan di Ma'had Al Izzah IIBS Kota Batu



Pimpinan Ma'had Al Izzah IIBS Kota Batu (berjas hitam), Dr.K.H..Ali



Peneliti (Sudirman) Bersama Ustadz Muhammad Anshory Al Kamani,M.Pd sebagai Ketua Yayasan Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu



Peneliti (Sudirman) menerima Profil dan berbagai Dokumen Ma'had al Izzah IIBS Kota Batu, dari Bagian Umum (Ustadz Nur Faqih,M.Pd.I)



Dokumen : Rapat Kebijakan Mutu Pendidikan Ma'had Al Izzah IIBS Kota Batu



Peneliti (Sudirman) di depan Gedung pendidikan Ma'had al Izzah Puteri IIBS Kota Batu

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : http://pasca.uinkhas.ac.id

No : B.1043/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/05/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Ketua Yayasan Ma'had Al Izzah Kota Batu
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama	:	Sudirman
NIM	:	0841919011
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Doktor (S3)
Waktu Penelitian	:	3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul	:	Kepemimpinan Mutu di Ma'had Al Izzah International Islamic Boarding school Kota Batu Jawa Timur (Judul Revisi Hasil Seminar Proposal Disertasi)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 7 Mei 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur

Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : s0zulryZ

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama **Sudirman**, lahir di Tuban pada tanggal 24 Desember 1974, Penulis merupakan warga negara Indonesia dan beragama Islam. Pendidikan formal diawali di SD Negeri Bulu Jowo II, Bancar Tuban. Jawa Timur lulus tahun 1984 (pada masa yang bersamaan penulis juga menjalani pendidikan khusus agama di Madrasah diniyah Tanwirul Qulub LP Ma'arif NU di Bulujowo- Bancar - Tuban). Kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Muhammadiyah 3 Bulu, Kecamatan Bancar, Kabupaten Tuban, lulus tahun 1990. Kemudian melanjutkan pendidikan di MA Al Ishlah Bondowoso *(pendidikan berbasis Pondok Pesantren Al Ishlah, model Kulliyatul Muballighien Al Islamiyah, ala Pondok Modern Gontor)* lulus tahun 1994. Selanjutnya menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah di Jember, lulus tahun 2005. Pendidikan Strata Dua (S-2) ditempuh pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember, lulus Pada tahun 2012. Penulis melanjutkan studi pada Program Doktor (S-3) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq (UIN KHAS) Jember, lulus tahun 2026.

Selain menempuh pendidikan formal, penulis aktif mengikuti berbagai seminar, pelatihan, workshop, dan kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan pendidikan Islam, pengembangan mutu pendidikan Islam, pemberdayaan masyarakat, pelatihan ekonomi Ummat, Pelatihan manajemen Dakwah, Seminar Hukum dan HAM termasuk menempuh Pendidikan Profesi Khusus Advokat diselenggarakan oleh Perhimpunan Advokat Indonesia (PERADI), tahun 2005, dan berbagai kegiatan sosial lainnya serta penelitian.

Dalam bidang profesi, penulis mengabdikan diri pada tahun 2012 - 2020 sebagai dosen dan pejabat di STIT Al Ishlah Bondowoso, pada tahun 2017-2023 sebagai Kepala departemen pendidikan Pesantren Al-Ishlah Bondowoso, sebagai Ketua Koppontren Al-Ishlah Bondowoso, sebagai Ketua Laziswaf Al Ishlah Bondowoso, sebagai Sekretaris Yayasan Al Ishlah Bondowoso, pada tahun 2026 hingga saat ini berlangsung sebagai Pengawas Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso, Kepala Departemen Hukum dan HAM Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso, Jatim. Sejak pada tahun 2015 sampai sekarang sebagai Ketua Pusat Pemberdayaan Masyarakat Kecil dan Wanita, Bondowoso. Dan juga pada tahun 2023 hingga sekarang sebagai Ketua Islamic Center Manarul Istiqlal Bondowoso. Kemudian mulai tahun 2023 hingga tahun 2026 masih berlangsung menjadi Konsultan pendidikan dan Perekonomian Pondok Pesantren Rahmatan lil Alamin, Kec. Bancar, Kab.Tuban. Jawa Timur. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi profesi maupun organisasi kemasyarakatan lainnya, serta terlibat dalam kegiatan pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Selama menempuh pendidikan doktor, penulis menghasilkan sejumlah karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional. Dan juga menulis banyak artikel ilmiah yang dipresentasikan dalam forum ilmiah sesuai dengan bidang keahlian.

Disertasi yang berjudul "Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu Ma'had Al-Izzah International Islamic Boarding School Kota Batu" merupakan salah satu bentuk kontribusi akademik penulis dalam pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional dan pengembangan mutu lembaga pendidikan Islam.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya sebagai pelengkap persyaratan akademik penyelesaian Program Doktor.