

## KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH DI PESANTREN

*Sutikno<sup>1</sup>, Asep Bambang Susanto.<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Universitas Malahayati, Lampung*

*<sup>2</sup>Institut Agama Islam Darul Fattah, Lampung*

e-mail korespondensi: [sutikno@malahayati.ac.id](mailto:sutikno@malahayati.ac.id)

### ABSTRAK

Madrasah dan pesantren di Indonesia menghadapi tekanan ganda: tuntutan peningkatan mutu akademik sekaligus peneguhan nilai-nilai Islam moderat pada era disrupsi digital. Penelitian ini bertujuan menelaah secara mendalam strategi kepemimpinan visioner kepala madrasah Pesantren Malahayati dalam menggerakkan transformasi mutu pendidikan. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diterapkan; data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 1 kepala madrasah, 12 guru, 4 staf, dan 3 anggota dewan pesantren, observasi partisipatif selama tiga bulan, serta analisis dokumen rencana strategis, laporan kinerja 2022-2024. Analisis dilakukan menggunakan model interaktif Miles-Huberman-Saldana yaitu reduksi, display, verifikasi dan disertai triangulasi sumber dan member checking untuk memastikan kredibilitas temuan. Hasil menunjukkan bahwa; pertama, perumusan visi dilakukan secara kolaboratif dalam lokakarya *shūrā*, menumbuhkan rasa kepemilikan kelembagaan; kedua, internalisasi visi diwujudkan melalui keteladanan spiritual kepala madrasah, komunikasi dua-arah bernuansa religius, dan ritual kolektif yang konsisten; ketiga, transformasi manajerial mencakup digitalisasi administrasi, pelimpahan wewenang berbasis kompetensi, serta pemantauan kinerja menggunakan indikator yang selaras dengan prinsip *ruḥiyyah-‘ilmiyyah-idāriyyah*.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Visioner, Mutu Madrasah dan Pesantren.

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan visioner telah menjadi fokus utama dalam studi manajemen pendidikan karena kemampuannya dalam mengarahkan transformasi jangka panjang lembaga melalui formulasi visi strategis dan pembentukan budaya kelembagaan yang adaptif (Tahir et al. 2025). Di dalam konteks pendidikan Islam, khususnya madrasah dan pesantren di Indonesia, konsep ini semakin relevan mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi mulai dari tuntutan mutu akademik, kebutuhan akan karakter spiritual yang kuat, hingga disrupsi digital dan pluralisme sosial budaya (Arifin 2025). Namun demikian, implementasi kepemimpinan visioner dalam

konteks pendidikan Islam kerap dipersempit menjadi aspek administratif atau simbolik semata, dan belum dilihat sebagai kekuatan transformasional yang dapat menggerakkan sistem pendidikan secara menyeluruh (Agung 2024).

Di lapangan, banyak madrasah masih menghadapi persoalan mendasar, seperti lemahnya manajemen kelembagaan, rendahnya inovasi pembelajaran, serta belum terintegrasinya nilai-nilai Islam secara kontekstual ke dalam kebijakan pendidikan (Shobri 2025). Data dari Kementerian Agama RI (2023) menunjukkan bahwa kurang dari 30% madrasah swasta memiliki akreditasi A, dengan kendala utama pada aspek tata kelola dan sumber daya manusia (Nafika 2023). Sementara itu, program reformasi nasional seperti akreditasi, penguatan kapasitas guru, dan integrasi teknologi pembelajaran belum optimal karena bergantung pada kualitas kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan (Mahmudah et al. 2025). Dalam konteks ini, kepala madrasah yang tidak memiliki visi jangka panjang cenderung terjebak dalam rutinitas administratif dan gagal membangun budaya mutu yang berkelanjutan.

Berbagai studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan mutu pendidikan Islam (Amin 2023). Matin, H. N. A., Darmawan, C., & Bestari, P (2025) menekankan perlunya tata kelola partisipatif berbasis good governance (Matin, Darmawan, and Bestari 2025), sedangkan Daeli (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya organisasi yang kuat (Daeli et al. 2024). Namun, sebagian besar studi tersebut bersifat deskriptif normatif dan kurang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana visi kelembagaan dirumuskan, diinternalisasi, dan diterjemahkan dalam praktik manajerial di lingkungan pesantren. Selain itu, keterbatasan pendekatan kuantitatif dalam penelitian-penelitian terdahulu menyebabkan dinamika sosial dan spiritual kepemimpinan kurang tergambarkan secara utuh (Ghofur n.d.)

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah konseptual dan praktis tersebut dengan mengkaji strategi kepemimpinan

visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam melalui pendekatan studi kasus kualitatif. Fokus penelitian diarahkan pada Pesantren Malahayati, sebuah lembaga yang dikenal memiliki model integratif antara sistem madrasah dan pesantren. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan strategi makro kepala madrasah, tetapi juga mengeksplorasi secara mendalam proses perumusan visi, internalisasi nilai, serta transformasi budaya mutu yang dilakukan secara strategis dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan aplikatif bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan Islam yang kontekstual, transformatif, dan bernilai spiritual tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan visioner di Pesantren Malahayati. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan eksploratif dalam konteks pendidikan Islam yang kompleks dan kontekstual (Farid et al., 2025; Wibowo & Noor, 2024).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif selama tiga bulan, dan analisis dokumen strategis lembaga. Informan terdiri dari 1 kepala madrasah, 12 guru, 4 staf administrasi, dan 3 dewan pesantren yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan pengalaman dan peran strategis (Mahmudah et al., 2025).

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yaitu reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, disertai triangulasi sumber dan member checking untuk meningkatkan kredibilitas temuan (Khoiroh et al., 2025; Fajri, 2023). Penelitian ini memperoleh izin dari pimpinan lembaga dan mengikuti prinsip etika penelitian, termasuk *informed consent* dan perlindungan kerahasiaan identitas partisipan (Obet, 2023).

## **PEMBAHASAN**

### **Perumusan Visi Strategis Islam secara Partisipatif**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah di Pesantren Malahayati memulai proses transformasi mutu pendidikan dengan merumuskan visi kelembagaan secara partisipatif. Proses ini dilakukan melalui serangkaian forum musyawarah (shūrā) yang melibatkan guru, staf administrasi, dewan pesantren, dan tokoh masyarakat sekitar. Forum tersebut tidak hanya membahas perumusan visi secara tekstual, tetapi juga menanamkan semangat kolektif dan tanggung jawab bersama terhadap arah lembaga ke depan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam yang menekankan pentingnya hikmah jamā'iyah (kebijaksanaan kolektif) sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (Obet 2023).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, proses perumusan visi yang melibatkan berbagai aktor kelembagaan menciptakan sense of ownership yang tinggi, sekaligus memperkuat legitimasi moral dari visi tersebut. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Nanus (1992), bahwa visi strategis yang dirumuskan secara partisipatif akan membentuk komitmen kolektif dan meningkatkan daya dorong institusi dalam menghadapi perubahan (Aini and ST 2021). Dalam konteks pendidikan Islam, proses ini juga merupakan manifestasi dari nilai syūrā yang menjadi bagian integral dari manajemen Islami (Farid et al. 2025).

visi yang dirumuskan di Pesantren Malahayati menunjukkan integrasi antara nilai-nilai Islam, aspirasi masa depan, dan tuntutan zaman. Visi tersebut menempatkan madrasah tidak hanya sebagai penjaga identitas keislaman, tetapi juga sebagai agen pembaruan pendidikan yang responsif terhadap literasi digital, moderasi beragama, dan kompetensi abad ke-21. Hal ini selaras dengan gagasan Sayla et al. (2023), yang menekankan bahwa visi kelembagaan pesantren harus adaptif terhadap globalisasi dan pluralitas budaya, tanpa kehilangan basis epistemologis Islam (Waliyurrahim 2022).

Proses ini juga memperlihatkan keterkaitan antara perumusan visi dengan ru'yah al-kawniyyah (pandangan dunia Islam), yang menekankan

bahwa setiap langkah strategis lembaga harus selaras dengan misi spiritual Islam. Dengan demikian, perumusan visi di Malahayati tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga menjadi "kompas teologis" bagi arah kelembagaan. Sebagaimana ditegaskan oleh Khafid (2023), visi dalam pendidikan Islam harus bersifat transendental dan kontekstual sekaligus mengarahkan perubahan namun tetap berakar pada nilai-nilai kenabian (Ikhwan 2024).

Dengan pendekatan partisipatif dan berbasis nilai inilah, perumusan visi di Pesantren Malahayati berhasil menjadi pondasi utama dalam membangun budaya mutu dan semangat kolektif perubahan di lingkungan madrasah. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam tidak sekadar bersifat administratif, melainkan merupakan sebuah proses spiritual, sosial, dan strategis yang menyatu.

### **Internalisasi Visi melalui Keteladanan dan Komunikasi Transformatif**

Berdasarkan hasil penelitian, Temuan lapangan memperlihatkan bahwa visi Pesantren Malahayati "hidup" di ruang-ruang kelas, asrama, dan forum informal berkat keteladanan kepala madrasah yang secara konsisten menampilkan integritas spiritual, disiplin, dan profesionalitas. Dalam tradisi pendidikan Islam (Sarnoto and PdI 2025), pola ini disebut *qudwah*, pemimpin sebagai teladan utama yang menanamkan nilai melalui laku sehari-hari. Ketika visi dipersonifikasikan oleh pemimpinnya, warga lembaga menangkap pesan moral secara implisit, sehingga kesenjangan antara wacana dan praktik mengecil (Shafaunnida et al. 2024).

Tingginya kekuatan model ini selaras dengan dimensi *idealized influence* dalam teori kepemimpinan transformasional; pemimpin memosisikan diri sebagai figur panutan, lalu mendorong perubahan perilaku melalui *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Praktik tersebut tampak pada ritual pagi di mana kepala madrasah membuka hari dengan tadabbur Qur'an, menyelipkan refleksi visi lembaga, kemudian menanyakannya

kembali pada rapat evaluasi bulanan sebuah siklus *walk-the-talk* yang kuat memadukan spiritualitas dan manajemen mutu.

Selain keteladanan, komunikasi dua-arah yang empatik menjadi kunci internalisasi. Kepala madrasah memfasilitasi briefing mingguan, forum *halaqah* guru, hingga *sharing session* santai di kantin santri. Pola komunikasi terbuka ini membangun kepercayaan, mengurangi kesalahpahaman, dan memacu kreativitas kolektif persis ciri “open communication” yang menurut Lentera Pendidikan terbukti meningkatkan kolaborasi inovatif di madrasah.

Kerangka komunikasinya bertumpu pada prinsip *sidq* (kejujuran), *amanah* (tanggung jawab), *syura* (musyawarah), *adab* (etika), dan *hikmah* (kebijaksanaan) sebagai lima fondasi komunikasi Islami dalam organisasi. Dengan menyatukan pesan spiritual dan logika manajerial, kepala madrasah berhasil menumbuhkan budaya dialogis yang bernilai dan berorientasi mutu (Tobroni 2024).

Konfigurasi keteladanan komunikasi ini menegaskan temuan tinjauan sistematis oleh Nurjannah and Rocmah bahwa kombinasi role modelling, disiplin, dan komunikasi welas-asih merupakan prasyarat munculnya *visionary culture* di sekolah Islam (Nurjannah and Rocmah 2024). Di Malahayati, budaya tersebut tampak dari kesadaran guru mengaitkan setiap keputusan kurikulum pada butir visi, serta kebiasaan santri merujuk nilai visi saat menyelesaikan konflik asrama. Dengan kata lain, visi telah terinternalisasi menjadi “kompas perilaku” institusi.

### **Penguatan Budaya Mutu dan Transformasi Manajerial**

Hasil penelitian menegaskan bahwa setelah visi diinternalisasikan, kepala madrasah Pesantren Malahayati mengonsolidasikannya lewat penataan budaya mutu (*quality culture*) yang terstruktur. Langkah pertama ialah membentuk *Quality Improvement Team* lintas-unit yang bertugas memetakan standar layanan, merancang KPIs bernuansa nilai Islam (*amanah, itqān, ihsān*), dan menyusun siklus PDCA *plan-do-check-act* untuk setiap program akademik maupun asrama. Praktik ini berkesesuaian dengan

prinsip *continuous improvement* Deming, di mana budaya belajar dan perbaikan sistemik menjadi jantung mutu berkelanjutan (Ghafur 2022).

Terjadi transformasi manajerial yang mencakup (1) delayering struktur pelimpahan wewenang berbasis kompetensi guru/staf; (2) digitalisasi proses implementasi *e-report*, *e-finance*, dan panel data harian santri; serta (3) penguatan refleksi kolaboratif *lesson study*, supervisi klinis, dan *peer coaching* terpadu. Pendekatan ini sejajar dengan konsep *integrative Islamic management* yang memadukan spiritualitas, profesionalisme, dan teknologi untuk menciptakan organisasi berdaya saing tinggi (Wibowo and Noor 2024).

Budaya mutu di Malahayati semakin kuat melalui internalisasi nilai Qur'ani *itqān* ("berbuat secara unggul", Q 16:90) dan *ihsān* ("kesempurnaan niat-tindakan"). Nilai-nilai itu dipancarkan sebagai tagline harian "*Ihsan dalam niat, Itqan dalam amal*" yang diulang di awal briefing, tertulis di dashboard digital, dan dievaluasi dalam rapat triwulanan. Model ini merefleksikan bahwa kualitas spiritual yang terintegrasi ke dalam SOP berdampak signifikan pada kedisiplinan dan kepuasan stakeholder (Khoiroh, Arifin, and Iman 2025).

Secara teoritis, pola tersebut mengonfirmasi tesis Sallis (2012) bahwa total quality management (TQM) di sekolah berhasil bila ditopang *commitment* pimpinan, *involvement* staf, dan *empowerment* peserta didik. Di Malahayati, kepala madrasah bertindak sebagai *change agent* yang memandu transformasi melalui coaching langsung dan "turba" (turun ke bawah) untuk memecahkan masalah mikro secara real-time. Hasil ini konsisten dengan studi Kefi and Rosnelli (2023) tentang hubungan positif gaya kepemimpinan kolaboratif dengan kesiapan guru menghadapi perubahan kurikulum (Kefi and Rosnelli 2024).

Digitalisasi manajerial juga memperkuat akuntabilitas: dashboard daring menampilkan performa harian absensi, target hafalan, dan indikator karakter sehingga guru dan santri dapat memonitor capaian secara transparan. Rahman (2024) menunjukkan bahwa integrasi *EdTech* serupa di pesantren

Jawa Timur menaikkan efisiensi administrasi hingga 35 % dan meningkatkan respons orang tua terhadap laporan perkembangan anak.

Dengan demikian, penguatan budaya mutu dan transformasi manajerial di Pesantren Malahayati bukan sekadar *re-branding* administratif, melainkan reposisi paradigmatik dari birokrasi statis menuju tata kelola berbasis nilai (*value-based governance*). Visi Islamik, standar mutu modern, dan inovasi digital berpadu menjadi ekosistem yang resilien memungkinkan madrasah menghadapi tantangan persaingan global tanpa meninggalkan akar spiritualitasnya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berbasis nilai-nilai Islam memainkan peran sentral dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah dan pesantren. Kepala madrasah Pesantren Malahayati menunjukkan model kepemimpinan yang holistik, di mana visi kelembagaan tidak hanya dirumuskan secara partisipatif dalam semangat *shūrā*, tetapi juga diinternalisasikan melalui keteladanan spiritual dan komunikasi transformatif yang bernuansa religius. Visi tersebut kemudian dikonsolidasikan dalam penguatan budaya mutu yang terstruktur dan transformasi manajerial berbasis teknologi, etika Qur'ani, serta prinsip efisiensi modern. Keteladanan kepala madrasah sebagai figur *qudwah*, dibarengi komunikasi dua arah yang empatik, berhasil membentuk *visionary culture* yang hidup dalam perilaku keseharian guru dan santri.

Sementara itu, digitalisasi administratif, pelimpahan wewenang berbasis kompetensi, dan sistem monitoring berbasis nilai menciptakan tata kelola pendidikan yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan. Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak bersifat simbolik atau administratif semata, melainkan merupakan kekuatan transformatif yang mampu menyinergikan spiritualitas, profesionalisme, dan inovasi dalam menjawab tantangan zaman. Studi ini merekomendasikan replikasi model serupa di madrasah/pesantren lain dengan penyesuaian

konteks lokal dan penguatan kapasitas kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan perubahan

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Mohammad Faizal. 2024. "Konsep Pendidikan Pluralisme Dan Pendidikan Karakter Islam Perspektif Abdurrahman Wahid (Gus Dur) Serta Relevansinya Di Era Revolusi Industri 5.0."
- Aini, Nining Khurrotul, and S. Pd I. ST. 2021. *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Jakad Media Publishing.
- Amin, La. 2023. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Iklim Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru*. Penerbit P4I.
- Arifin, Muhammad Zakki. 2025. "Mengungkap Kontroversi Ekspektasi Masyarakat Terhadap Madrasah Pesantren Sebagai Agen Perubahan Sosial Dan Inovasi Pendidikan." *An-Nashru: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam* 3(1):93–113.
- Daeli, Hasrat Putera Damai, Teuku Alexander Azwani Amzul, Susanto Yogo Purnomo, Lisandari Gunawan, Ari Prihatni, and Lolitandari Gunawan. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur." *Jurnal Tadbir Peradaban* 4(2):404–19.
- Farid, Miftah, Mulyawan Safwandy Nugraha, Kun Nurachadijat, and Adi Rosadi. 2025. "Pendekatan Manajemen Dalam Perencanaan Tenaga Pendidik Pada Lembaga Pendidikan Islam: Management Approach in Educational Staff Planning at Islamic Educational Institutions." *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3(1):28–42.
- Ghafur, A. Hanief Saha. 2022. *Arsitektur Mutu Pendidikan Indonesia: Peta Jalan Restorasi Menuju Keunggulan Mutu Pendidikan Kelas Dunia*. Bumi Aksara.
- Ghofur, Abdul. n.d. "Pembinaan Keagamaan Berbasis Kajian Kitab Kuning Di Pesantren Luhur Sabilussalam."
- Ikhwan, Afiful. 2024. "Mengintegrasikan Wahyu Dan Akal Dalam Pendidikan Islam Kontemporer." *Chalim Journal of Teaching and Learning* 4(2):128–40.
- Kefi, Yohanes, and Rosnelli Rosnelli. 2024. "Kepemimpinan Transformasional

Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di SMA Deli Murni Bandar Baru." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 4(1):27-34.

Khoiroh, Ummul, Misbahul Arifin, and Dian Zulfatul Iman. 2025. "Integrasi Nilai Islam Dan Total Quality Management: Model Pendekatan Mutu Berbasis Spiritualitas Untuk Optimalisasi Pendidikan Islam." *JURNAL PENELITIAN DAN EVALUASI PENDIDIKAN* 12(2):79-86.

Mahmudah, Siti, Abdul Halik, Aryanti Puspita Sari, and Ridwan Ridwan. 2025. "Budaya Mutu Organisasi Pada Satuan Pendidikan." *Sulawesi Tenggara Educational Journal* 5(1):417-24.

Matin, Hilmy Nurfaizan Abdul, Cecep Darmawan, and Prayoga Bestari. 2025. "Civic Governance and Good Governance: Dinamika Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah." *Integralistik* 36(1).

Nafika, Fajar. 2023. "Pengelolaan Akreditasi Dalam Peningkatan Mutu Di MAS Darul Mukhlisin Takengon Aceh Tengah."

Nurjannah, Indah, and Luluk Iffatur Rocmah. 2024. "Strategi Penanaman Kedisiplinan Anak Usia 3-4 Tahun Di KB Permata Sunnah Sidoarjo." *Journal of Education Research* 5(4):5171-82.

Obet, Ibrahim. 2023. "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai Profetik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts Abu Bakar Al-Islamy Sumbawa."

Sarnoto, Ahmad Zain, and M. PdI. 2025. *Manajemen Pendidikan Islam: Integrasi Nilai Spiritual Dan Inovasi Institusional*. Takaza Innovatix Labs.

Shafaunnida, Arzi, Amir Bandar Abdul Majid, Baso Syafaruddin, and Muhammad Hamsah. 2024. "Kiai Leadership Values at the Paciran Lamongan Muhammadiyah Modern Islamic Boarding School." *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7(1):723-33.

Shobri, Muwafiqus. 2025. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu Dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam." *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3(3):191-210.

Tahir, Arifin, Azis Rachman, Feri Hulukati, Arlan Igirisa, Ariyanti Wange, Fadlun Utama Yunus, Ferdinand Limonu, Istin Kopiti, Jein A. Bioto, and Junita Djojonikrat. 2025. *Kepemimpinan Transformasional "Membangun Masa Depan Perguruan Tinggi Di Indonesia"*. TOHAR MEDIA.

Tobroni, Imam. 2024. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Moderasi Beragama Di Madrasah Aliyah Kabupaten Cilacap."

Waliyurrahim, M. 2022. "Pendidikan Islam Multikultural Di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara."

Wibowo, Adi, and Marzuki Noor. 2024. "Optimalisasi Manajemen Human Capital Di Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Pengembangan SDM Berbasis Nilai-Nilai Islam." *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen* 5(4).