



REKONSTRUKSI TATA KELOLA PESANTREN: INTEGRASI NILAI TRADISIONAL DAN MANAJEMEN MUTU MODERN

Abdul Wasid^{1*}, Sauqi Futaqi², & Imam Safe'i³

^{*1-3}Program Doktor Studi Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Darul Ulum Lamongan
Email: 2505301207@mhs.unisda.ac.id, sauqifutaqi@unisda.ac.id, isa.tamyas@gmail.com

Submit Tgl: 26-September-2026

Diterima Tgl: 02-Oktober-2026

Diterbitkan Tgl: 06-Oktober-2026

Abstrak: Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam indigenous yang sejak lama mengintegrasikan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat dalam tata kehidupan kelembagaan yang khas. Tuntutan terhadap akuntabilitas, penjaminan mutu, dan standardisasi kelembagaan, terutama setelah terbitnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, mendorong pesantren untuk memperkuat sistem tata kelolanya. Penelitian ini bertujuan merekonstruksi tata kelola pesantren melalui integrasi nilai-nilai tradisional kepesantrenan dengan sistem manajemen mutu modern. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dan sintesis konseptual. Literatur ilmiah nasional dan internasional, dokumen regulasi, serta rujukan teoretis yang relevan dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi hubungan antara nilai kepesantrenan, *Total Quality Management* (TQM), dan sistem manajemen mutu berbasis *International Organization for Standardization* (ISO). Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu modern tanpa mediasi nilai berpotensi melahirkan formalisme administratif dan resistensi kultural, sedangkan pemertahanan tata kelola tradisional tanpa pembaruan struktural dapat membatasi akuntabilitas dan pengembangan mutu kelembagaan. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengajukan model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai yang terdiri atas lima dimensi, yaitu kepemimpinan kyai transformatif-partisipatif, struktur kelembagaan dwi-jalur, sistem penjaminan mutu internal bermediasi nilai, akuntabilitas berjenjang, dan indikator mutu hibrida kualitatif-kuantitatif. Model ini menjadi kerangka konseptual bagi pengembangan tata kelola pesantren yang adaptif terhadap tuntutan mutu modern tanpa meninggalkan identitas keilmuan, nilai keagamaan, dan tradisi kelembagaannya.

Kata Kunci: Tata Kelola Pesantren; Nilai Tradisional; Manajemen Mutu; Organisasi Hibrida; Penjaminan Mutu Internal

Abstract: Pesantren is an indigenous Islamic educational institution that has long integrated education, religious guidance, and community empowerment within a distinctive institutional culture. The growing demand for accountability, quality assurance, and institutional standardization, particularly following the enactment of Law Number 18 of 2019 on Pesantren, has encouraged pesantren to strengthen their governance systems. This study aims to reconstruct a pesantren governance model by integrating traditional pesantren values with modern quality management. The study employs a qualitative approach through library research and conceptual synthesis. Relevant national and international scholarly publications, regulatory documents, and foundational theoretical works were analyzed thematically to identify the relationship between pesantren values, *Total Quality Management* (TQM), and *International Organization for Standardization* (ISO)-based quality management. The findings indicate that the adoption of modern quality management without cultural mediation may create administrative formalism and cultural resistance, while the maintenance of traditional governance without structural renewal may limit institutional accountability and quality development. Based on this synthesis,

the study proposes a Value-Based Hybrid Governance model consisting of five interconnected dimensions: transformative-participatory kyai leadership, a dual-track institutional structure, value-mediated internal quality assurance, tiered accountability, and hybrid qualitative-quantitative quality indicators. The model provides a conceptual framework for developing adaptive pesantren governance while maintaining its scholarly identity, religious values, and institutional traditions.

Keywords: *Pesantren Governance; Traditional Values; Quality Management; Hybrid Organization; Internal Quality Assurance*

Cara mengutip Wasid, A., Futaqi, S., & Safe'i, I. (2026). Rekonstruksi Tata Kelola Pesantren: Integrasi Nilai Tradisional dan Manajemen Mutu Modern. *JIS: Journal Islamic Studies*, 4(3), 897–911. <https://doi.org/10.71456/jis.v4i3.2857>

PENDAHULUAN

Pesantren telah menempati posisi penting dalam sejarah pendidikan Islam di Nusantara sekaligus dalam pembentukan karakter keislaman dan kebangsaan masyarakat Indonesia (Hidayati, 2026; Maulidy et al., 2026; Syafaq et al., 2026). Perkembangan pesantren berlangsung melalui pola kepemimpinan yang kuat pada figur kyai, pengajaran kitab kuning, serta kehidupan komunal yang berlangsung sepanjang hari (Karim et al., 2023; Nihayatuzzain, 2025; Safitri, 2026). Pendidikan, ibadah, pengasuhan, dan aktivitas ekonomi tumbuh dalam satu lingkungan sosial yang saling berkaitan (Wajdi et al., 2022; Khamid, 2024). Pola tersebut membentuk karakter kelembagaan yang khas dan menghasilkan legitimasi sosial yang tidak semata bertumpu pada struktur administratif.

Perubahan lingkungan pendidikan membawa pesantren pada tuntutan tata kelola yang semakin kompleks (Wibowo et al., 2025; Rizqiyah et al., 2026). Perkembangan kebijakan pendidikan, meningkatnya perhatian terhadap mutu, kebutuhan transparansi kelembagaan, serta tuntutan akuntabilitas publik mendorong pesantren untuk memperkuat kapasitas pengelolaannya (Muslim et al., 2021). Pada saat yang sama, pesantren tetap perlu menjaga tradisi keilmuan, otoritas moral kyai, pola pendidikan berbasis komunitas, dan nilai-nilai yang telah membentuk identitas kelembagaan selama bertahun-tahun (Haryono, 2023; Nurhidayah & Supratno, 2023; Ma'arif et al., 2025). Situasi tersebut menghadirkan kebutuhan untuk mempertemukan pembaruan manajerial dengan keberlanjutan nilai kepesantrenan.

Pengesahan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren memperkuat posisi pesantren dalam sistem pendidikan nasional sekaligus membawa konsekuensi terhadap tata kelola kelembagaan (JDIH BPK, 2019). Pengakuan formal terhadap kekhasan pesantren berjalan bersama tuntutan penjaminan mutu, transparansi, dan pengelolaan pendanaan yang lebih akuntabel (Hidayati, 2026; Maduningtias, 2022). Regulasi tersebut membuka ruang yang lebih luas bagi dukungan negara, tetapi juga menghadirkan tekanan institusional agar pesantren mampu menunjukkan kapasitas tata kelola yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tuntutan tersebut semakin terlihat melalui masuknya instrumen manajemen mutu modern ke dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. *Total Quality Management* (TQM) menekankan perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh unsur organisasi, dan orientasi pada mutu layanan, sedangkan standar *International Organization for Standardization* (ISO) memberikan perhatian pada standardisasi proses, dokumentasi, dan evaluasi yang dapat

diverifikasi. Sejumlah pesantren mulai mengadopsi prinsip-prinsip tersebut dalam pembelajaran, administrasi, pengelolaan wakaf, dan filantropi (Suprayogi et al., 2023; Amarudin et al., 2024; Aminuddin et al., 2025). Perkembangan ini menunjukkan adanya pergeseran kebutuhan tata kelola dari pola yang dominan informal menuju penguatan sistem dan prosedur kelembagaan.

Penerapan manajemen mutu modern pada lingkungan pesantren tetap menghadirkan persoalan tersendiri. TQM dan ISO berkembang dari tradisi manajemen yang menekankan standar, prosedur, dokumentasi, pengukuran, dan evaluasi sistematis. Sementara itu, praktik kepesantrenan banyak bertumpu pada otoritas moral kyai, keteladanan, hubungan personal, kepercayaan, serta pengetahuan *tacit* yang diwariskan melalui interaksi dan tradisi keilmuan. Perbedaan cara kerja tersebut dapat menimbulkan jarak antara sistem manajemen yang bersifat formal dengan praktik pendidikan yang telah hidup dalam keseharian pesantren.

Nilai-nilai tradisional kepesantrenan justru memiliki fungsi penting dalam menopang tata kelola. Ikhlas, ta'zim kepada guru, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah, serta penghormatan terhadap sanad keilmuan membentuk pola hubungan sosial yang menjaga kohesi komunitas dan memperkuat kepercayaan terhadap lembaga. Dalam konteks ini, budaya mutu tidak selalu hadir melalui dokumen dan prosedur formal. Keteladanan, pengawasan sosial, pembiasaan, serta relasi antara kyai, ustadz, santri, dan masyarakat juga membentuk mekanisme pengendalian yang bekerja secara informal (Nurkhin et al., 2024; Siregar et al., 2024). Nilai tradisional karena itu memiliki potensi untuk ditempatkan sebagai modal institusional dalam pengembangan tata kelola pesantren.

Persoalan muncul ketika kedua sistem ditempatkan secara berhadapan-hadapan. Modernisasi tata kelola yang tidak mempertimbangkan nilai lokal dapat memunculkan resistensi karena prosedur baru dipersepsikan sebagai beban administratif yang tidak selaras dengan budaya pesantren (Suprayogi et al., 2023). Sebaliknya, pemertahanan pola manajemen tradisional tanpa pembaruan struktural dapat menyulitkan pesantren dalam memenuhi tuntutan akreditasi, akuntabilitas keuangan, dan pengembangan daya saing lulusan (Siregar et al., 2024). Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kebutuhan untuk mencari bentuk tata kelola yang tidak memosisikan tradisi dan modernitas sebagai dua pilihan yang saling meniadakan.

Kebutuhan tersebut dapat dipahami melalui gagasan organisasi hibrida yang mengakui keberadaan lebih dari satu logika institusional dalam satu lembaga. Dalam konteks pesantren, logika religius-komunal yang bertumpu pada otoritas kyai, sanad keilmuan, kepercayaan, dan nilai barokah berhadapan sekaligus berdampingan dengan logika administratif yang menekankan standar, dokumentasi, akuntabilitas, dan pengukuran mutu. Koeksistensi dua logika tersebut membutuhkan mekanisme integrasi agar penguatan sistem manajemen tidak memutus identitas kelembagaan. Perspektif hibriditas organisasi memberikan ruang untuk membaca hubungan tersebut sebagai proses negosiasi dan integrasi, bukan sekadar pilihan antara tradisional dan modern.

Sejumlah penelitian telah membahas penerapan manajemen mutu, kepemimpinan, tata kelola, dan nilai kepesantrenan (Hermawansyah, 2021; Srianahayu, 2024; Shobri, 2025), tetapi pembahasannya masih banyak berangkat dari kasus kelembagaan tertentu atau aspek manajemen secara terpisah. Kajian tentang TQM dan ISO memberikan gambaran mengenai kebutuhan standardisasi dan perbaikan mutu, sementara studi tentang pesantren menunjukkan kuatnya peran nilai, kepemimpinan kyai, dan budaya kelembagaan dalam

menjaga keberlanjutan pendidikan (Sahadi et al., 2022; Sulaiman et al., 2022). Ruang yang masih perlu diperjelas terletak pada bagaimana kedua sumber daya tersebut dapat disintesis ke dalam satu kerangka tata kelola yang tetap menjaga kekhasan pesantren sekaligus mampu merespons tuntutan mutu modern.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pesantren sebagai organisasi hibrida yang mempertemukan logika religius-komunal dan logika administratif, mengkaji karakteristik serta keterbatasan penerapan TQM dan ISO dalam konteks kepesantrenan, dan mengidentifikasi nilai-nilai tradisional sebagai modal institusional. Analisis tersebut diarahkan untuk merumuskan model konseptual rekonstruksi tata kelola pesantren yang mengintegrasikan nilai tradisional dengan sistem manajemen mutu modern. Kebaruan penelitian terletak pada penyusunan kerangka Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai yang mempertemukan kepemimpinan kyai, struktur kelembagaan, penjaminan mutu, akuntabilitas, dan indikator mutu dalam satu model integratif. Kerangka tersebut diharapkan dapat memperluas pembahasan tata kelola pesantren dari pendekatan yang bersifat parsial menuju model yang mampu menjembatani tuntutan mutu modern dengan keberlanjutan identitas kepesantrenan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*library research*) yang bersifat deskriptif-analitis dan konseptual. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji fenomena empirik pada satu pesantren tertentu, tetapi untuk membangun sintesis konseptual (*conceptual/narrative synthesis*) dari berbagai temuan terdahulu mengenai tata kelola pesantren, manajemen mutu modern, dan nilai-nilai kepesantrenan (Creswell & Poth, 2023). Desain tersebut memungkinkan berbagai gagasan yang berkembang dalam literatur ditempatkan dalam satu kerangka analisis sehingga hubungan antara tradisi kelembagaan pesantren dan tuntutan manajemen mutu modern dapat dibaca secara lebih utuh.

Sumber data berupa penelitian jurnal ilmiah nasional dan internasional yang terindeks pada basis data bereputasi, antara lain Sinta, Scopus, dan DOAJ, regulasi perundang-undangan yang relevan, serta rujukan teoretis *foundational* di bidang manajemen mutu dan sosiologi pesantren. Penelusuran literatur difokuskan pada publikasi lima tahun terakhir, yaitu 2021–2026, dengan kata kunci “tata kelola pesantren”, “*total quality management* pesantren”, “ISO pendidikan Islam”, “*hybrid organization* pendidikan”, dan “nilai kepesantrenan”. Beberapa rujukan *foundational* yang lebih lama tetap digunakan ketika memiliki relevansi teoretis terhadap pembahasan manajemen mutu, budaya organisasi, dan karakter kelembagaan pesantren. Pemilihan sumber mempertimbangkan kesesuaian tema, relevansi terhadap fokus pembahasan, serta kontribusinya dalam menjelaskan hubungan antara nilai tradisional dan tata kelola modern (Ahmed, 2024; Ahmed et al., 2025; Chen et al., 2025).

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap yang saling berkaitan. Tahap pertama berupa identifikasi dan seleksi literatur berdasarkan relevansi tema dan kualitas sumber. Tahap kedua dilakukan melalui reduksi dan pengodean tematik untuk memetakan tiga kategori utama, yaitu: (a) karakteristik tata kelola dan regulasi pesantren, (b) prinsip dan praktik manajemen mutu modern melalui TQM dan ISO pada lembaga pendidikan Islam, serta (c)

nilai-nilai tradisional kepesantrenan. Pengelompokan tersebut digunakan untuk menemukan pola, kesamaan, perbedaan, dan titik ketegangan yang muncul dalam literatur.

Tahap ketiga berupa sintesis konseptual dengan membandingkan dan mendialogkan ketiga kategori tersebut. Sintesis diarahkan untuk menemukan hubungan antara otoritas kyai, struktur kelembagaan, budaya mutu, mekanisme penjaminan mutu, akuntabilitas, dan indikator kualitas. Hasil perbandingan kemudian digunakan untuk merumuskan model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai yang mengintegrasikan unsur tradisional kepesantrenan dengan prinsip manajemen mutu modern. Konsistensi argumentasi diperiksa melalui triangulasi konseptual antar-sumber, terutama dengan membandingkan temuan dari literatur tentang pesantren, manajemen mutu, dan organisasi hibrida. Model yang dihasilkan pada tahap ini bersifat konseptual sehingga validitas empirisnya masih memerlukan pengujian melalui penelitian lapangan pada berbagai karakter pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa tata kelola pesantren berada pada ruang pertemuan antara nilai dan tradisi kepesantrenan dengan tuntutan manajemen kelembagaan modern. Perubahan regulasi, tuntutan akuntabilitas, kebutuhan penjaminan mutu, serta perkembangan pendidikan Islam mendorong pesantren untuk memperkuat sistem pengelolaan tanpa kehilangan karakter yang telah terbentuk melalui tradisi keilmuan dan kehidupan komunitas. Sintesis terhadap literatur yang dipilih memperlihatkan tiga temuan penting. Pertama, pesantren memiliki karakter organisasi hibrida karena menjalankan logika religius-komunal sekaligus logika administratif. Kedua, TQM dan ISO menawarkan perangkat pengelolaan mutu yang dapat memperkuat tata kelola, tetapi penerapannya memerlukan penyesuaian dengan budaya pesantren. Ketiga, nilai-nilai tradisional tidak hanya berfungsi sebagai identitas kultural, tetapi juga dapat menjadi modal institusional dalam membangun sistem mutu dan akuntabilitas. Ketiga temuan tersebut menjadi dasar untuk merumuskan model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai.

Pesantren sebagai Organisasi Hibrida (*Hybrid Organization*)

Konsep organisasi hibrida merujuk pada institusi yang menaungi lebih dari satu logika institusional (*institutional logic*) secara bersamaan, sehingga tata kelolanya tidak dapat dipahami hanya melalui satu kerangka rasionalitas tunggal. Dalam konteks pesantren, hibriditas tampak pada koeksistensi logika religius-komunal yang bertumpu pada otoritas kyai, sanad keilmuan, dan nilai barokah dengan logika birokratis-administratif yang dituntut oleh negara melalui Standar Nasional Pendidikan, akreditasi, dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Undang-Undang tersebut mengakomodasi dualitas kelembagaan melalui pengaturan mengenai Majelis Masyayikh dan Dewan Masyayikh sebagai bagian dari penjaminan mutu yang memperhatikan kekhasan keilmuan pesantren. Struktur tersebut berjalan berdampingan dengan kebutuhan pengelolaan administratif yang lebih sistematis. Pengaturan ini menunjukkan adanya ruang kelembagaan bagi pesantren untuk mengembangkan tata kelola yang tidak sepenuhnya mengikuti pola birokrasi pendidikan umum. Studi terbaru juga menunjukkan bahwa kemampuan pesantren dalam merespons perubahan regulasi berkaitan dengan kapasitasnya memadukan inovasi tata kelola dengan kearifan lokal dan nilai religius (Rahman, 2022; Assayyidi & Farhan, 2024; Nugraha & Sudrajad, 2025).

Dinamika kebijakan pendidikan Islam di Indonesia memperlihatkan tarik-menarik antara otonomi kelembagaan dan standardisasi nasional. Pola tersebut juga muncul pada lembaga keagamaan yang menghadapi tekanan *isomorphism* dari negara dan perkembangan pasar pendidikan. Pesantren pada akhirnya berhadapan dengan dua sumber legitimasi sekaligus. Legitimasi pertama tumbuh dari tradisi keagamaan dan kepercayaan komunitas, sedangkan legitimasi kedua berkaitan dengan kepatuhan administratif, akuntabilitas publik, dan pengakuan regulatif. Posisi tersebut menempatkan pesantren dalam ruang organisasi hibrida yang membutuhkan mekanisme pengelolaan kedua logika secara seimbang.

Sistem Manajemen Mutu Modern: TQM dan ISO dalam Konteks Pendidikan Islam

Total Quality Management (TQM) menempatkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), fokus pada penerima layanan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi sebagai prinsip penting peningkatan mutu (Meliani et al., 2021; Astuti & Sukataman, 2023; Juniasari et al., 2024). Dalam pendidikan, prinsip tersebut dapat diterapkan melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), pembentukan budaya mutu, evaluasi berkala, serta kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap peningkatan kualitas layanan. Sementara itu, standar *International Organization for Standardization* (ISO), khususnya ISO 9001 dan ISO 21001, memberikan perhatian pada standardisasi proses, dokumentasi, pengendalian, dan evaluasi yang memungkinkan sistem mutu ditelusuri dan diverifikasi.

Penerapan TQM mulai ditemukan dalam sejumlah pengelolaan pesantren. Kardiyo & Adisel (2025) menemukan penerapan prinsip fokus pada penerima layanan dan perbaikan berkesinambungan di Pondok Pesantren Miftahul 'Ulum Mukomuko, meskipun masih terdapat keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi manajerial. Apriyenti et al. (2026) juga mendokumentasikan penerapan TQM di Pondok Pesantren Darussalam Kabupaten Dharmasraya melalui peningkatan layanan pendidikan dan keterlibatan berbagai unsur pesantren. Pada bidang filantropi Islam, penerapan prinsip mutu juga terlihat dalam pengelolaan wakaf di Pondok Pesantren Tebuireng. Temuan tersebut menunjukkan bahwa logika manajemen mutu tidak hanya masuk ke ruang pembelajaran, tetapi mulai menyentuh berbagai aktivitas kelembagaan pesantren.

Penerapan TQM dan ISO tetap membutuhkan penyesuaian ketika ditempatkan dalam lingkungan pendidikan Islam. Amri & Pangestu (2026) menunjukkan bahwa TQM berkembang dari rasionalitas manajemen yang memberi perhatian besar pada kepuasan pelanggan. Penerapan secara literal berpotensi menggeser hubungan kyai, santri, dan wali santri menjadi relasi produsen dan konsumen yang kurang sesuai dengan tradisi *ta'lim wa ta'allum*. Nasution (2023) juga menunjukkan bahwa budaya mutu di pesantren telah berkembang melalui pembiasaan, keteladanan, dan pengawasan komunal. Karena itu, dokumentasi dan prosedur formal ala ISO perlu ditempatkan sebagai instrumen pendukung, bukan sebagai pengganti mekanisme nilai yang telah hidup dalam komunitas pesantren.

Nilai-nilai Tradisional Kepesantrenan sebagai Modal Institusional

Nilai kepesantrenan seperti ikhlas, ta'zim kepada guru, kesederhanaan, kemandirian, dan ukhuwah telah lama membentuk kehidupan sosial pesantren sekaligus menjadi mekanisme kontrol informal dalam kehidupan komunitas. Otoritas kyai yang dibangun melalui sanad keilmuan dan keteladanan personal menghasilkan kepercayaan (*trust*) yang dalam kehidupan masyarakat pesantren sering dikaitkan dengan konsep barokah.

Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang menopang legitimasi lembaga dan hubungan pesantren dengan masyarakat (Madhakomala & Lemba, 2026; Maulana & Wardana, 2025).

Keunggulan kelembagaan pesantren juga tidak semata-mata lahir dari sistem administratif. Efendi & Bueraheng (2023) menunjukkan pentingnya perpaduan kepemimpinan visioner dengan penguatan karakter dan nilai keagamaan santri. Sadih (2022) memperlihatkan bahwa peningkatan mutu pendidikan pesantren juga berkaitan dengan program pencegahan radikalisme dan penguatan moderasi beragama. Temuan tersebut memperluas makna mutu dalam konteks pesantren. Mutu tidak berhenti pada pencapaian akademik atau keteraturan administrasi, tetapi mencakup pembentukan karakter, kedalaman keilmuan, dan kemampuan lembaga membangun kehidupan keagamaan yang konstruktif.

Atas dasar itu, nilai tradisional tidak tepat ditempatkan hanya sebagai warisan budaya yang harus disesuaikan dengan tuntutan modernisasi. Nilai tersebut dapat berfungsi sebagai modal institusional yang menopang kepercayaan, kohesi sosial, keteladanan, dan pengendalian mutu informal. Tantangannya terletak pada bagaimana modal tersebut diterjemahkan ke dalam sistem kelembagaan yang lebih terdokumentasi tanpa menghilangkan makna yang melekat pada praktik kepesantrenan.

Titik Temu dan Titik Tegang antara Kedua Sistem

Analisis komparatif menunjukkan sejumlah titik temu antara manajemen mutu modern dan tradisi kepesantrenan. Prinsip perbaikan berkelanjutan dalam TQM memiliki kedekatan fungsional dengan tradisi muhasabah atau evaluasi diri yang telah lama dikenal dalam kehidupan pesantren. Keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam TQM juga memiliki hubungan dengan etos jamaah dan tanggung jawab kolektif dalam kehidupan komunal pesantren. Pada titik ini, TQM dapat ditempatkan sebagai artikulasi formal terhadap sebagian praktik evaluatif dan partisipatif yang sebelumnya berlangsung secara informal.

Titik temu lainnya terdapat pada kepemimpinan. TQM menempatkan komitmen pimpinan sebagai unsur penting dalam pembentukan budaya mutu (Sallis, 2002). Tradisi pesantren juga menempatkan kyai sebagai figur sentral dalam pembentukan nilai, arah pendidikan, dan budaya kelembagaan. Perbedaannya terletak pada sumber dan bentuk otoritas. Manajemen mutu modern cenderung mengartikulasikan kepemimpinan melalui struktur, tanggung jawab, prosedur, dan indikator kinerja, sedangkan pesantren lebih banyak membangun otoritas melalui keilmuan, keteladanan, sanad, dan kepercayaan komunitas.

Pada sisi lain, terdapat titik tegang yang perlu diperhitungkan. Standardisasi dan dokumentasi formal dalam ISO dapat berhadapan dengan karakter pengetahuan *tacit* dan transmisi keilmuan lisan yang masih kuat dalam pembelajaran kitab kuning melalui metode sorogan dan bandongan. Indikator kinerja yang terukur juga tidak selalu dapat menangkap capaian spiritual dan akhlak yang menjadi bagian penting dari tujuan pendidikan pesantren. Pengukuran rasio kelulusan atau kepuasan *stakeholder*, misalnya, dapat memberikan informasi mengenai kinerja tertentu, tetapi belum cukup untuk menggambarkan kedalaman keilmuan dan pembentukan akhlak santri.

Ketegangan tersebut menunjukkan bahwa integrasi TQM, ISO, dan nilai kepesantrenan tidak dapat dilakukan melalui adopsi satu arah. Sistem mutu modern perlu diterjemahkan ke dalam bahasa dan praktik yang dapat diterima komunitas pesantren, sedangkan nilai

tradisional perlu memperoleh bentuk kelembagaan yang memungkinkan keberlanjutannya dalam tata kelola modern. Proses tersebut membutuhkan mediasi nilai (*deliberate value mediation*) agar standar, prosedur, dan indikator mutu tetap memiliki hubungan dengan tujuan pendidikan pesantren.

Model Rekonstruksi: Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengajukan model konseptual “Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai” (*Value-Based Hybrid Governance*) sebagai rekonstruksi tata kelola pesantren. Model ini tidak menempatkan tradisi dan manajemen modern sebagai dua sistem yang harus dipilih salah satunya. Integrasi dilakukan melalui lima dimensi yang saling berkaitan, yaitu kepemimpinan, struktur kelembagaan, penjaminan mutu, akuntabilitas, dan indikator mutu.

Tabel 1. Sintesis Dimensi Model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai

Dimensi Tata Kelola	Elemen Tradisional Kepesantrenan	Elemen Manajemen Mutu Modern	Bentuk Integrasi yang Diusulkan
Kepemimpinan	Otoritas kyai berbasis sanad keilmuan, keteladanan, dan barokah	Kepemimpinan transformasional dan komitmen manajemen puncak terhadap mutu (Sallis, 2014)	Kepemimpinan kyai transformatif-partisipatif; kyai sebagai pemegang otoritas nilai dengan dukungan tim manajemen mutu
Struktur Kelembagaan	Kepengasuhan tunggal/kolektif dan hierarki ustadz-santri	Struktur fungsional berbasis proses, PDCA, dan dokumentasi prosedur	Struktur dwi-jalur: Dewan Masyayikh sebagai otoritas keilmuan-nilai dan Majelis Manajemen sebagai pengelola administrasi-mutu sesuai UU No. 18/2019
Penjaminan Mutu	Muhasabah, evaluasi lisan, dan pengawasan melekat	Siklus PDCA, audit internal, serta dokumentasi ISO 9001/21001	Penjaminan mutu internal bermediasi nilai: PDCA dijalankan dengan ruh ikhlas-amanah, sementara evaluasi tertulis dan lisan berjalan paralel
Akuntabilitas	Kepercayaan berbasis barokah dan reputasi kyai di masyarakat	Transparansi laporan dan keterlibatan <i>stakeholder</i>	Akuntabilitas berjenjang melalui musyawarah wali santri, laporan keuangan periodik, dan keterbukaan tanpa mereduksi otoritas moral kyai
Indikator Mutu	Kualitas akhlak, kedalaman keilmuan agama, dan keberkahan alumni	Rasio kelulusan, kepuasan <i>stakeholder</i> , dan capaian akreditasi	Indikator mutu hibrida yang menggabungkan indikator kualitatif berbasis nilai dan indikator kuantitatif berbasis standar

Sumber: Hasil sintesis peneliti, 2026

Dimensi pertama berkaitan dengan kepemimpinan. Otoritas kyai tidak ditempatkan sebagai sesuatu yang harus digantikan oleh manajemen profesional, tetapi diperkuat melalui pembagian fungsi yang lebih jelas. Kyai tetap memegang otoritas nilai dan menjadi rujukan moral tertinggi, sedangkan fungsi manajerial sehari-hari dapat dijalankan oleh tim yang memiliki kompetensi administrasi dan manajemen mutu. Pola tersebut memberi ruang bagi kepemimpinan kyai untuk tetap menjadi sumber legitimasi nilai sekaligus membuka ruang partisipasi bagi pengelola profesional. Temuan Ridwan et al. (2025) mengenai pentingnya kepemimpinan visioner dalam transformasi lembaga pendidikan Islam mendukung kebutuhan tersebut.

Dimensi kedua berkaitan dengan struktur kelembagaan. Struktur dwi-jalur menempatkan Dewan Masyayikh pada ranah penjaminan mutu keilmuan dan kekhasan kepesantrenan, sementara Majelis Manajemen menjalankan fungsi administratif, keuangan, dan operasional. Pembagian tersebut tidak dimaksudkan untuk menciptakan dua organisasi yang berjalan sendiri-sendiri. Koordinasi berkala diperlukan agar keputusan administratif tetap mempertimbangkan nilai dan keputusan keilmuan tetap memperhatikan kelayakan operasional. Struktur semacam ini memberi ruang bagi dua logika kelembagaan untuk tetap hadir tanpa saling meniadakan.

Dimensi ketiga berkaitan dengan penjaminan mutu. Siklus PDCA dapat dipadukan dengan mekanisme muhasabah yang telah dikenal dalam tradisi pesantren. Perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan perbaikan tidak hanya didasarkan pada data dan dokumen, tetapi juga dapat dilengkapi forum evaluasi lisan melalui musyawarah ustadz, pengasuh, dan unsur terkait. Dokumentasi mutu tetap diperlukan untuk menjaga konsistensi dan keterlacakan proses, sedangkan muhasabah memberikan ruang bagi evaluasi nilai, perilaku, dan tanggung jawab moral.

Dimensi keempat berkaitan dengan akuntabilitas. Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren perlu dipertahankan sebagai modal sosial, tetapi pengelolaan kelembagaan juga membutuhkan mekanisme pertanggungjawaban yang lebih terbuka. Laporan keuangan periodik, forum musyawarah dengan wali santri, serta keterlibatan pemangku kepentingan dapat digunakan sebagai instrumen akuntabilitas tanpa mengurangi otoritas moral kyai. Pendekatan tersebut sejalan dengan kebutuhan pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan hasil internal, tetapi juga hubungan lembaga dengan para pemangku kepentingan.

Dimensi kelima berkaitan dengan indikator mutu. Pengukuran mutu pesantren membutuhkan kombinasi antara indikator kuantitatif dan indikator kualitatif berbasis nilai. Rasio kelulusan, capaian akreditasi, kepuasan *stakeholder*, dan ketercapaian program dapat digunakan untuk membaca kinerja yang terukur. Pada saat yang sama, kedalaman keilmuan agama, akhlak, kedisiplinan, kemandirian, serta kontribusi alumni di tengah masyarakat perlu memperoleh ruang dalam evaluasi. Kombinasi tersebut mencegah mutu pesantren direduksi menjadi capaian numerik sekaligus memberikan dasar yang lebih sistematis bagi evaluasi kelembagaan.

Peluang, Tantangan, dan Implikasi Implementasi

Model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai membuka ruang bagi pesantren untuk memperkuat akuntabilitas dan penjaminan mutu tanpa melepaskan identitas keilmuan serta nilai kepesantrenannya. Bagi pengelola pesantren, model ini dapat menjadi kerangka untuk

menata hubungan antara otoritas kyai, fungsi manajemen, mekanisme penjaminan mutu, dan pertanggungjawaban kelembagaan. Bagi pengembangan kebijakan, kerangka tersebut dapat memberikan bahan pertimbangan dalam merumuskan sistem penjaminan mutu pesantren yang lebih kontekstual dan tidak sepenuhnya mengadopsi pola manajemen lembaga pendidikan umum.

Implementasi model tetap menghadapi sejumlah tantangan. Resistensi kultural dapat muncul ketika formalisasi manajemen dipahami sebagai ancaman terhadap otonomi tradisional pesantren. Keterbatasan sumber daya manusia yang menguasai sekaligus keilmuan agama dan manajemen mutu juga dapat menghambat penerapan sistem secara konsisten. Selain itu, pengembangan dokumentasi, audit internal, pelaporan, dan sistem evaluasi membutuhkan sumber daya finansial serta kapasitas organisasi yang tidak sama pada setiap pesantren (Kardiyo & Adisel, 2025). Perbedaan karakter antara pesantren salafiah, modern, dan pesantren dengan pola kombinasi juga membuat penerapan model tidak dapat dilakukan secara seragam.

Risiko lain terletak pada formalisme, yaitu ketika prosedur mutu hanya dijalankan untuk memenuhi tuntutan administratif tanpa menjadi bagian dari budaya kelembagaan. Kondisi tersebut dapat terjadi apabila dokumentasi lebih diutamakan daripada proses perbaikan yang sesungguhnya. Karena itu, integrasi nilai menjadi unsur penting dalam model ini. Sistem mutu perlu diarahkan pada perbaikan layanan, pembentukan karakter, penguatan keilmuan, dan pertanggungjawaban kelembagaan, bukan sekadar pemenuhan dokumen.

Model yang diajukan masih berada pada tahap konseptual sehingga memerlukan validasi empiris. Pengujian dapat dilakukan melalui studi kasus multi-lokus pada pesantren dengan karakter salafiah, modern, maupun kombinasi. Pendekatan *mixed-method* juga dapat digunakan untuk menguji hubungan antara lima dimensi model dengan kualitas tata kelola, kepuasan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan kelembagaan. Pengujian tersebut penting untuk melihat apakah model dapat diterapkan secara konsisten pada konteks pesantren yang memiliki struktur, sumber daya, dan tradisi kelembagaan yang berbeda.

KESIMPULAN

Pesantren menghadapi tuntutan tata kelola yang semakin kompleks. Penguatan mutu, akuntabilitas, transparansi, dan standarisasi perlu berjalan bersama dengan upaya menjaga tradisi keilmuan dan nilai-nilai yang telah menjadi bagian penting dari kehidupan pesantren. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pesantren tidak cukup hanya menggunakan pendekatan manajemen modern, tetapi juga tidak dapat sepenuhnya bergantung pada pola tata kelola tradisional.

Manajemen mutu melalui TQM dan ISO dapat membantu pesantren memperkuat perencanaan, dokumentasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Penerapannya tetap membutuhkan penyesuaian dengan karakter pesantren agar tidak berubah menjadi sekadar pemenuhan administrasi. Nilai ikhlas, ta'zim, kemandirian, ukhuwah, sanad keilmuan, keteladanan, dan kepercayaan masyarakat justru dapat menjadi kekuatan dalam membangun budaya mutu yang sesuai dengan karakter pesantren.

Penelitian ini menawarkan model Tata Kelola Hibrida Berbasis Nilai (*Value-Based Hybrid Governance*) melalui lima dimensi, yaitu kepemimpinan kyai transformatif-partisipatif, struktur kelembagaan dwi-jalur, penjaminan mutu internal bermediasi nilai, akuntabilitas berjenjang, dan indikator mutu hibrida kualitatif-kuantitatif. Model tersebut

menempatkan kyai tetap sebagai pemegang otoritas nilai, sementara fungsi manajerial dan penjaminan mutu diperkuat melalui struktur serta mekanisme yang lebih sistematis. Tradisi muhasabah dapat berjalan bersama PDCA, kepercayaan masyarakat diperkuat melalui transparansi, dan capaian mutu dinilai melalui perpaduan indikator kuantitatif dan nilai-nilai kepesantrenan.

Model ini dapat menjadi kerangka awal bagi pesantren yang ingin memperkuat tata kelola tanpa kehilangan identitas kelembagaannya. Namun, model yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum diuji pada praktik kelembagaan secara langsung. Pengujian pada berbagai tipologi pesantren diperlukan untuk melihat bagaimana setiap dimensi dapat diterapkan sesuai karakter, sumber daya, dan tradisi masing-masing pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S. K. (2024). The Pillars of Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/J.GLMEDI.2024.100051>
- Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., M. Ameen, B. M., & Khdir, R. M. (2025). Using Thematic Analysis in Qualitative Research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6(2), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- Amarudin, A. A., Febia, R. A., & Widyaningsih, B. (2024). Implementasi Pengembangan Wakaf Produktif untuk Pemberdayaan Pendidikan Pesantren Tebuireng Jombang. *Minhaj: Jurnal Ilmu Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.52431/minhaj.v5i1.2318>
- Aminuddin, Wibowo, W., Choiri, A., Ariga, A., & Satibi, I. (2025). Kebijakan Sertifikasi Wakaf di Indonesia dalam Pembangunan Berkelanjutan: Peluang dan Tantangan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 2665–2676. <https://doi.org/10.56799/PESHUM.V4I2.7914>
- Amri, K., & Pangestu, F. A. (2026). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Layanan dan Hasil Belajar di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Basicedu*, 10(3), 834–847. <https://doi.org/10.31004/BASICEDU.V10I3.11900>
- Apriyenti, A., Trisoni, R., Muchlis, L. S., Hanif, A., & Shidqi, M. H. (2026). Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pondok Pesantren Darussalam Kabupaten Dharmasraya. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 7(2), 248–260. <https://doi.org/10.55681/NUSRA.V7I2.6101>
- Assayyidi, N., & Farhan, M. (2024). Pesantrenpreneurship dalam Perspektif Pendidikan Islam. *TA'DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 162–171. <https://doi.org/10.30659/JPAI.6.2.162-171>
- Astuti, A., & Sukataman, S. (2023). Dasar-Dasar Manajemen Pesantren. *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 7(1), 23–32. <https://doi.org/10.33507/CAKRAWALA.V7I1.1068>

- Chen, H., Wang, Y., & Chang, C. (2025). Enhancing Qualitative Inquiry: AI-Assisted Focus Group Data Collection. *Qualitative Research Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2025-0145>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 5th Edition. 552. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/qualitative-inquiry-and-research-design-5-266033>
- Efendi, A., & Bueraheng, I. (2023). International Islamic Boarding School Strategy for Realizing Superior Islamic Boarding School Management. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 21(1), 80–92. <https://doi.org/10.21154/CENDEKIA.V21I1.5943>
- Haryono, S. D. (2023). *Identitas Hibrid Santri Mahasiswa (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Musthofa Ngeboran, Kec. Sawit, Kab. Boyolali)*. <https://proceeding.iainkediri.ac.id/index.php/ansops/article/view/52>
- Hermawansyah, H. (2021). Sistem Manajemen Mutu Madrasah untuk Tertib Protokol Kesehatan di Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2021. *Fitrah: Jurnal Studi Pendidikan*, 12(2). <https://doi.org/10.47625/fitrah.v12i2.332>
- Hidayati, A. (2026). Integrasi Kurikulum Merdeka dan Khazanah Salafiyah di Buntut Pesantren: Analisis Epistemologi, Budaya Mutu, dan Strategi Pedagogis. *Tadabbur: Jurnal Integrasi Keilmuan*, 5(2), 287–296. <https://doi.org/10.15408/TADABBUR.V5I2.52434>
- JDIH BPK. (2019). *UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019>
- Juniasari, Hafizah, N. N., & Subandi. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Efektivitas Pembelajaran. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(6), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281/V2I6.400>
- Kardiyo, K., & Adisel, A. (2025). Penerapan Prinsip Total Quality Management (TQM) dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Salaf di Ponpes Miftahul ‘Ulum Mukomuko. *An-Nizom: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, 10(3). <https://doi.org/10.29300/NZ.V10I3.10541>
- Karim, A., Fathurrohman, O., Muhammadun, Saripudin, W., Rahmat, D., & Mansir, F. (2023). Altruistic Works, Religion, and Corruption: Kiais' Leadership to Shape Anti-Corruption Values in Pesantren. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2238968>
- Khamid, N. (2024). Kiai Leadership Patterns in the Modernization of Boarding School Management. *AFKARINA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 9(1), 35–46. <https://doi.org/10.33650/AFKARINA.V9I1.9397>
- Ma'arif, M. J., Khoiriyah, S., & Anwar, S. (2025). Pesantren and Digital Literacy: Fiqh-Based Assessment of Islamic Teachers' Competency in Strengthening Religious

- Moderation. *Edukasia Islamika*, 10(2), 181–209. <https://doi.org/10.28918/JEI.V10I2.12117>
- Madhakomala, R., & Lemba, V. C. (2026). Analisis Peran Modal Sosial Keluarga dan Komunitas dalam Pengendalian Mutu Pendidikan Informal di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(2), 1153–1161. <https://doi.org/10.38035/JMPIS.V7I2.7510>
- Maduningtias, L. (2022). Manajemen Integrasi Kurikulum Pesantren dan Nasional untuk Meningkatkan Mutu Lulusan Pesantren. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 5(4), 323–331. <https://doi.org/10.31943/AFKARJOURNAL.V5I4.378>
- Maulana, A. F., & Wardana, H. R. (2025). Modal Sosial Guru dan Dampaknya terhadap Partisipasi Orang Tua dalam Pendidikan di Komunitas Urban. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora Dan Seni*, 4(3), 349–353. <https://doi.org/10.62379/JISHS.V4I3.3970>
- Maulidy, Moh. I., Suharto, B., & Wibowo, W. (2026). Model Empat Pilar Inovasi dalam Sinergitas Kurikulum Pesantren dan Perguruan Tinggi: Studi Kasus Pesantren Luhur Sabilussalam. *DIAJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 278–286. <https://doi.org/10.54259/diajar.v5i1.6884>
- Meliani, F., Alawi, D., Yamin, M., Syah, M., & Erihadiana, M. (2021). Manajemen Digitalisasi Kurikulum di SMP Islam Cendekia Cianjur. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7). <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i7.328>
- Muslim, Abd. Q., Suci, I. G. S., & Pratama, M. R. (2021). Analisis Kebijakan Pendidikan di Jepang, Finlandia, China dan Indonesia dalam Mendukung Sustainable Development Goals. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 6(2). <https://doi.org/10.25078/aw.v6i2.2827>
- Nihayatuzzain. (2025). Transformasi Pola Kepemimpinan Kiai di Pesantren Salaf: Studi Kasus di Pesantren Salafiyah Al-Muhsin Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(2), 74–79. <https://doi.org/10.21831/JUMP.V7I2.86675>
- Nugraha, A. L., & Sudrajad, O. Y. (2025). *Pesantrenpreneur: The Fusion of Piety, Profit and Progress*. *Islamic Bussiness Review*. https://islamicbr.com/read_article/pesantrenpreneur-the-fusion-of-piety-profit-and-progress
- Nurhidayah, U. K., & Supratno, H. (2023). Adab as an Epistemological Paradigm in Islamic Education: Reexamining KH. Hasyim Asy'ari's Thought in Adab al Alim wa al-Muta'allim. *Journal of Islamic Education and Pesantren*, 3(2), 114–124. <https://doi.org/10.33752/JIEP.V3I2.11540>
- Nurkhin, A., Rohman, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Accountability of Pondok Pesantren; A Systematic Literature Review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2332503>
- Rahman, B. A. (2022). Islamic Revival and Cultural Diversity: Pesantren's Configuration in Contemporary Aceh Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 12(1), 201–229. <https://doi.org/10.18326/IJIMS.V12I1.201-229>

- Ridwan, H. N., Sofyan, D., & Purnama, F. N. (2025). Transformasi Pendidikan Pesantren di Era Modern. *Aliansi: Jurnal Hukum, Pendidikan, Dan Sosial Humaniora*, 2(3), 163–186. <https://doi.org/10.62383/ALIANSI.V2I3.909>
- Rizqiyah, R., Titiek, T., Fatmawati, E., & Wibowo, W. (2026). Transformasi Tata Kelola Filantropi Islam Urban: Studi Kasus Model Pemberdayaan Sosioekonomi Holistik Masjid Raya Bintaro Jaya. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 5(3), 5690–5701. <https://doi.org/10.56799/PESHUM.V5I3.15660>
- Sadiah, D. (2022). Developing Pesantren Education Quality through Radicalism Prevention Program for Santri. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 63–74. <https://doi.org/10.15575/JPI.V8I1.17947>
- Safitri, E. (2026). Efektivitas Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren. *Indonesian Journal on Education (IJoEd)*, 2(3), 267–275. <https://doi.org/10.70437/IJOED.V2I3.182>
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum pada Semua Organisasi). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 399–412. <https://doi.org/10.25157/MODERAT.V8I2.2712>
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. <https://www.routledge.com/Total-Quality-Management-in-Education/Sallis/p/book/9780749437961>
- Shobri, M. (2025). Peran Kepala Madrasah sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210. <https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>
- Siregar, T. R. S., Ramdhansyah, R., & Setiana, E. (2024). Akuntabilitas Pesantren: Interaksi Keberadaan Pedoman Akuntansi Pesantren dan Nilai Amanah. *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah*, 7(2), 168–188. <https://doi.org/10.21043/AKTSAR.V7I2.29003>
- Srianahayu, A. D. (2024). Kepemimpinan Karismatik dan Visioner Kyai dalam Pengembangan Manajemen Mutu Pesantren. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 7(1), 21–32. <https://doi.org/10.30659/JSPI.7.1.21-32>
- Sulaiman, A., Ulfain, U., & Abdullah, F. (2022). Budaya Organisasi Islami sebagai Fondasi Manajemen Lembaga Pendidikan Berkualitas. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 103–111. <https://doi.org/10.47453/EDUVIS.V7I2.4234>
- Suprayogi, N., Filianti, D., & Septiarini, D. F. (2023). Pelatihan Tata Kelola Nazhir Wakaf (Pondok Pesantren Matholi'ul Anwar Lamongan). *SenSaSi*, 1(01). <https://doi.org/10.33005/sensasi.v1i1.33>
- Syafaq, H., Musyafa'ah, N. L., Al Banna, A. H., & Rosyidah, U. (2026). 'Santri Without Pesantren' and the Sectarian Violence on Indonesian Muslim Social Media. *Cogent Arts & Humanities*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2612046>

- Wajdi, F., Sanusi, A., Mulyasana, D., Sauri, S., Khorri, A., & Saepuloh, S. (2022). The Pattern of Leadership of Kiai in Managing Learning Pesantren. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 15–30. <https://doi.org/10.31538/NDH.V7I1.1832>
- Wibowo, W., Panggabean, N. A., Fatiha, N., & Aminuddin. (2025). Synergy of Education and Public Policy in Realizing a Green Economy-Based Society. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(2), 2114–2122. <https://doi.org/10.62567/MICJO.V2I2.591>