

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Spiritual

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan (*leadership*) secara etimologi berasal dari (*lead*). *Lead* berasal dari bahasa Inggris Anglo Saxon yang artinya jalur perjalanan kapal yang mengarahkan awak kapal. (Usman, 2010). Hal tersebut dapat diartikan bahwa pemimpin kapal (nahkoda) harus mampu mengarahkan kapal untuk mencapai tujuannya. Adapun dalam bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata pimpin kemudian diberi imbuhan pe menjadi pemimpin dan selanjutnya diimbuh dengan ke-an yang bermakna sebagai cara memimpin, mengepalai dan mengetuai sebuah perkumpulan dan sebagainya (KBBI, 2022).

Kepemimpinan menurut istilah merupakan model yang digunakan pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap pengikut atau bawahannya dalam bekerjasama demi tercapainya tujuan kelompok (Kuswaeri, 2016). Kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert dalam Wijono (2018) merupakan proses memberikan dorongan terhadap orang lain agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan tugasnya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun kepemimpinan menurut Soetopo dalam Bashori (2019) merupakan proses mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan, segala kegiatan dalam suatu organisasi dan kelompok. Sedangkan menurut Rauch dan Behling dalam Nurdin (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi tugas sebuah kelompok yang diorganisasikan dalam ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian proses yang dilakukan pemimpin dalam rangka memberikan arahan, pengaruh dan motivasi terhadap bawahan untuk bekerja sama dalam segala kegiatan, mengoordinasikan kegiatan dalam suatu kelompok demi tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Istilah Kepemimpinan dalam dunia pendidikan tentu mengarah kepada pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan sekolah, serta sifat seorang pemimpin yang mendidik, membimbing, dan mengasuh. Kepemimpinan pendidikan memiliki peran strategi dalam mengondisikan system pembelajaran yang ideal sesuai dengan yang diharapkan dalam undang-undang, peraturan, dan standar nasional pendidikan (Triyono, 2019). Begitupun pendapat Marno yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki peran pada kegiatan mengajar dan mendidik pada suatu pihak dan pihak lain memiliki hubungan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan di lingkungan sekolah (Marno & Supriyatno, 2008). Maka dengan adanya model kepemimpinan yang ideal akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Adapun istilah spiritual menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2023) adalah sesuatu yang memiliki kaitannya dengan sifat kejiwaan (rohani, batin). Spiritual juga adalah pembersihan jiwa dalam memaknai kehidupan sebagai bagian terpenting dalam melangsungkan kehidupan seseorang menjadi sehat dan sejahtera (Hasan, 2006 dalam Pustakasari, 2014). Spiritual juga merupakan kebutuhan primer yang menjadi landasan pencapaian tertinggi manusia dalam menjalani kehidupan tanpa melihat asal. Kebutuhan primer merupakan kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan, cinta kasih, dan aktualisasi diri. Selain itu, spiritual juga diartikan sebagai keyakinan dalam hubungannya dengan Tuhan Yang Maha Esa maupun hubungannya dengan orang sekitar yang diwujudkan melalui sikap yang baik dan santun terhadap sesama yang meliputi kehidupan (Astutik et al., 2022:71). Spiritual dapat dimasukkan dalam berbagai nilai seperti transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai, dan mementingkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi (Ghani, 2004). Sedangkan spiritualitas dalam manajemen (Mohamed et al., 2004 dalam Kawiana, 2019) meliputi perasaan dasar terhubung dengan diri seutuhnya, orang lain, dan keseluruhan alam semesta (Mitroff & Denton, 1999:86), suatu bentuk penebangan khusus yang memberi energi pada tindakan

(Dehler & Welsh, 1994:19), dan nilai sekuler atau sakral yang ditujukan pada transendensi terhadap nilai akhir (Harlos, 2000).

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa spiritual merupakan sifat yang berhubungan dan kemurnian jiwa dalam mencapai tujuan hidup yang penuh dengan makna untuk menjalani kehidupan yang lebih bijaksana.

Adapun kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang dijadikan sebagai landasan dalam memberikan motivasi terhadap jiwa seseorang dan orang lain sehingga mendapatkan kesejahteraan secara spiritual (*spiritual well-being*) melalui keterpanggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*) (Fry, 2003 dalam Kawiana, 2019:9). Kepemimpinan spiritual juga dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang dapat mengilhami, membangkitkan, memberikan pengaruh dan menggerakkan anggota dengan bentuk keteladanan, pelayanan, motivasi, kasih sayang, dan pengejawantahan nilai-nilai ketuhanan atau religius, dalam tujuan, budaya, dan perilaku (Tobroni, 2015). Maka dari itu, kepemimpinan spiritual ini menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief, values*, dan filosofis dalam memimpin. Sedangkan menurut Abu Hasan Agus R menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan sebuah tugas individu dalam mendapatkan rasa kehilangan kepentingan pribadi dan berfokus pada kelompok sebagai pelayan masyarakat, memiliki visi dan misi dalam melakukan perubahan yang terencana, dan juga mendalami kelemahan individu guna pengaruh yang muncul tidak menimbulkan resistensi dari pengikutnya (2018).

Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, perilaku dan kebiasaan yang merupakan dasar dalam memotivasi seseorang dan orang lain dari dalam dirinya (Jufrizen & Nasution, 2021) Menurut Gündüz (2017), kepemimpinan spiritual adalah internalisasi terhadap nilai-nilai sikap yang digunakan dalam memberikan motivasi terhadap diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga dapat memiliki rasa kelangsungan hidup dengan spiritualitas melalui keterpanggilan dan keanggotaan. Seorang karyawan

mencoba menemukan keseimbangan antara kehidupan bisnis nyata dan kebutuhan spiritual mereka untuk meredakan ketegangan dan stres dalam kehidupan kerja. Peran kepemimpinan spiritual adalah untuk memastikan spiritualitas di tempat kerja (Rahmawati et al., 2023).

Kepemimpinan spiritual di pondok pesantren memiliki otoritas keagamaan dan keilmuan yang diakui oleh komunitas pesantren serta memiliki tanggung jawab dalam membimbing dan mengarahkan para santri (murid) dalam aspek spiritual, moral, dan pendidikan. Menurut M. Quraish Shihab dalam (Tusriyanto, 2014), pemimpin harus menghantarkan pada kemajuan serta perubahan bagi masyarakat yang dipimpinnya. Di dalam konteks kepemimpinan spiritual dalam islam, seorang pemimpin harus memiliki sifat yang merujuk pada kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan spiritual yang dirujuk adalah melalui sifat-sifat utamanya, diantaranya *Siddiq* (Integritas), *Amanah* (Terpercaya), *Tabligh* (Menyampaikan, Hubungan Bermasyarakat), dan *Fathanah* (Kerja Cerdas). *As-Shiddiq*, yaitu kejujuran dan integritas yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas, meliputi perilaku, tindakan, dan komunikasi verbal. *Al-Amanah* yaitu kepercayaan, mengharuskan pemimpin untuk menjaga kepercayaan yang diberikan, tidak hanya dari individu yang berada di bawah kepemimpinan mereka, tetapi juga yang lebih penting, dari Allah SWT. *Al-Fathanah*, kecerdasan, handal, dan cakap untuk secara efektif mengatasi tantangan yang muncul. Dalam hal ini, berarti kepemimpinan cerdas dalam melaksanakan tugasnya dan juga *Tabligh*, yaitu disampaikan secara jujur serta bertanggung jawab untuk mewujudkan kebenaran dan akuntabilitas dalam semua tindakan yang dilakukan. Bentuk kepemimpinan spiritual ini memiliki dampak yang melekat, di mana efektivitas pemimpin sangat dibentuk oleh faktor-faktor intrinsik yang berada di dalam hati. Kendati demikian, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual anti terhadap intelektualitas, padahal membantu rasionalitas pemimpin melalui bimbingan hati Nurani dan kecerdasan sosial (Tobroni, 2015).

Berdasarkan berbagai defnisi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan gaya kepemimpinan yang

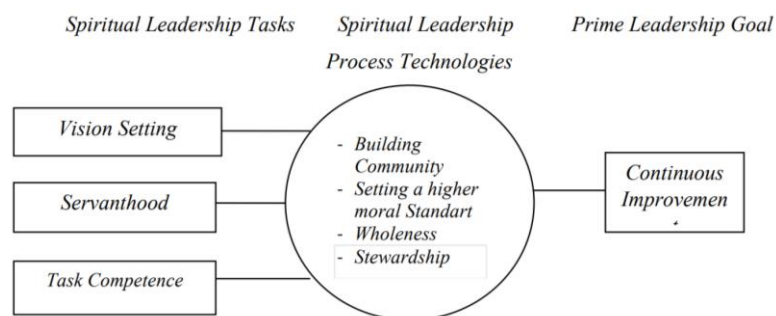
dilakukan dalam rangka memberikan arahan terhadap bawahan untuk bekerja sama dalam mengoordinasikan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi dengan didasari oleh kemurnian jiwa yang tulus dalam melayani, kejelasan visi dan misi, serta iman yang kuat.

2.1.2 Model Kepemimpinan Spiritual

Model kepemimpinan spiritual memiliki dua model yang dikemukakan ahli (Kawiana, 2019), yaitu:

a. Model Kepemimpinan Spiritual dari Fairholm

Fairholm mengkategorisasi kepemimpinan spiritual pada tiga, yaitu *spiritual leadership tasks* (tugas kepemimpinan spiritual), *spiritual leadership process thecnologies* (teknologi proses kepemimpinan spiritual), dan *prime leadership goal* (tujuan utama kepemimpinan). Model ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Spiritual Leadership Model Fairholm

Model ini menyatakan bahwa individu dianggap sebagai entitas yang signifikan, di mana individu yang kompeten ditandai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memenuhi persyaratan organisasi. Fairholm berpendapat bahwa model ini menjelaskan interaksi dinamis hubungan antara kepemimpinan spiritual, proses operasional, dan tujuan akhir. Tiga tanggung jawab utama kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Visi

Penetapan visi adalah komitmen dan pembuatan janji.

Sebagai seorang pemimpin, tugas utamanya adalah menciptakan arti

dan tujuan. Para anggota merasa memiliki koneksi dengan visi organisasi melalui rasa keterikatan pada pribadi, dengan kedalaman yang signifikan. Visi mencerminkan tujuan organisasi yang diimplementasikan melalui misi (Hafizin & Herman, 2022).

2. Pelayanan (Kepemimpinan Melayani)

Seorang pemimpin mengambil peran kepemimpinan sebagai keputusan sadar untuk melayani kepentingan orang lain. Tidak layak bagi seorang pemimpin untuk tidak melaksanakan semua tanggung jawab dalam organisasi. Implikasinya harus ada pendelegasian tugas kepada bawahan. Pemimpin mengadopsi peran pelayan terhadap pengikut mereka, memberi mereka informasi penting, waktu, perhatian, sumber daya, dan materi lain yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mengilhami pekerjaan mereka dengan signifikansi.

3. Kompetensi Tugas

Pemimpin memiliki kompetensi dalam empat tugas utama, yaitu: mengajar, mempercayai, menginspirasi, dan menguasai pengetahuan dalam melaksanakan tugasnya secara aktual. Pemimpin adalah seorang guru yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

Sedangkan proses teknologi kepemimpinan spiritualitas meliputi:

1. Membangun komunitas (*building community*)

Kepemimpinan yang berakar pada prinsip-prinsip spiritual dapat menumbuhkan koeksistensi yang harmonis di antara anggota organisasi. Bentuk kepemimpinan ini memiliki kapasitas untuk memahami kebutuhan secara holistik, terlibat dalam tindakan otonom, dan terintegrasi secara mulus ke dalam organisasi.

2. Kebutuhan (*wholeness*)

Pemimpin spiritual akan mengarahkan perhatian mereka secara komprehensif kepada tiap individu. Anggota tiba di tempat kerja mereka dalam keadaan lengkap yang mencakup atribut emosional,

mental, fisik, dan berbasis keterampilan mereka, dengan spiritual yang baik.

3. Menetapkan standar moral yang lebih tinggi (*setting a higher moral standard*)

Kepemimpinan spiritual bercita-cita untuk meningkatkan standar keunggulan organisasi ke tingkatan yang lebih tinggi. Pemimpin sering menekankan pentingnya karakter, karena berfungsi sebagai aset berharga dalam mempengaruhi keuntungan berkelanjutan, daripada terpaku pada hasil langsung.

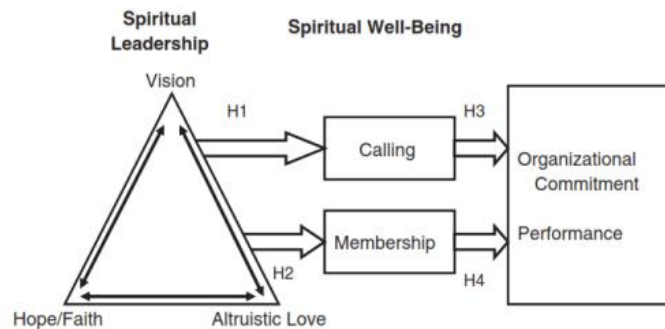
4. Pelayanan (*stewardship*)

Pemimpin bertanggung jawab untuk menjaga sumber daya kelompok dengan bijak. Mereka memimpin dengan mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, dan selalu mempertimbangkan dampak keputusan mereka pada masa depan kelompok. Sebagai pelayan, pemimpin juga harus memastikan bahwa semua anggota kelompok merasa didengar dan dihargai, serta diberi kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Adapun tujuan utama kepemimpinan spiritual adalah untuk mengembangkan budaya yang memberikan dukungan terhadap kemajuan yang kontinu, serta perbaikan layanan pelanggan dalam memenuhi pergeseran budaya. Pemimpin juga dapat memberikan pengaruh terhadap pengikut dalam rangka meraih keberhasilan dalam meningkatkan harapan pengikutnya.

b. Model Kepemimpinan Spriritual dari *Fry*

Menurut *Fry*, kepemimpinan spiritual menggabungkan visi, harapan/iman, serta cinta latruistik dalam Membangun keselarasan visi dengan strategi yang dilakukan. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kausalitas Spiritual Leadership Model Fry

Berdasarkan gambar di atas, dapat kita perhatikan bahwa *vision* (visi), *hope/faith* (harapan/iman), dan *altruistic love* (cinta yang altrusitik) merupakan dimensi-dimensi yang membentuk kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual dilakukan agar organisasi memiliki rasa kesejahteraan spiritual (*spiritual well-being*) melalui keterpanggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*). Pada akhirnya, pengikutnya akan memiliki komitmen dalam organisasi dan produktif dalam melakukan kinerjanya. Berikut pembahasan tentang dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual (Kawiana, 2019), diantaranya:

1. Visi (*Vision*)

Visi mengacu pada gambaran masa yang akan datang, menuju perubahan dengan menyederhanakan ribuan keputusan yang rinci, membantu secara efektif, dan mengoordinasikan tindakan orang yang berbeda. Visi berkontribusi pada kesejahteraan spiritual dengan memberikan energi dan tujuan dalam bekerja, mengumpulkan komitmen, dan membangkitkan rasa terpenggil. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menciptakan visi, misi, tujuan, dan strategi yang akan dijadikan sebagai landasan dalam mencapai masa depan. Terdapat empat indikator visi yang perlu diketahui, diantaranya pemahaman terhadap visi, pernyataan visi, inspirasi dari visi, dan visi yang jelas, sehingga akan menghasilkan kesejahteraan spiritualitas.

2. Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi (*Altruistic love*)

Altruistic love merupakan kesatuan dari rasa yang utuh, harmonis, dan sejahtera melalui kepedulian, perhatian, dan penghargaan baik untuk sendiri maupun orang lain. Menurut definisinya, cinta altruistik adalah sabar, ramah, tidak cemburu, rendah hati, mampu mengendalikan diri, dapat dipercaya, setia, dan jujur. Cinta altruistik sering kali disamakan dengan kasih sayang, yang diwujudkan melalui kepedulian dan penghargaan tanpa syarat, tidak egois, setia, baik hati terhadap diri sendiri dan orang lain (Matroni, 2018). Pemimpin dan pengikut menunjukkan adanya kepedulian, kesesuaian pekerjaan, jujur, percaya dan setia, berani, dan penuh perhatian. Indikator tersebut akan menimbulkan pengalaman rasa keanggotaan yang merupakan bagian dari kesejahteraan spiritualitas, dan memberikan kesadaran yang dipahami dan dihargai, serta menyebabkan tumbuhnya loyalitas dan komitmen baik untuk pemimpin maupun organisasi.

3. Harapan/iman (*hope/faith*)

Harapan dapat dikonseptualisasikan sebagai aspirasi untuk pemenuhan, sedangkan iman berfungsi untuk menambah harapan (Sinaga, 2020). Iman juga dapat dicirikan sebagai harapan akan hasil, sementara iman berkaitan dengan aspek-aspek yang tetap tidak terlihat. Fry menjelaskan bahwa harapan mewujudkan aspirasi yang dijiwai dengan antisipasi realisasi, sementara iman mewakili bentuk jaminan yang berasal dari harapan yang berkelanjutan. Atribut pemimpin yang penuh harapan dapat dilihat pada mereka yang memiliki keyakinan yang didasarkan pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menumbuhkan keyakinan bahwa hasil yang diantisipasi akan terwujud. Oleh karena itu, sangat penting bagi para pemimpin untuk menumbuhkan iman, menunjukkan kegigihan dalam mengejar tujuan ambisius, dan mempertahankan kepercayaan pada pencapaian visi dan misi organisasi.

4. Keterpanggilan (*calling*)

Sebagian besar orang tidak hanya bercita-cita untuk mengaktualisasikan potensi mereka melalui upaya profesional mereka, tetapi juga berusaha untuk mendapatkan signifikansi sosial atau nilai dari pekerjaan mereka (Pfeffer & Salancik, 2003). Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk memiliki kapasitas dalam menumbuhkan rasa panggilan di dalam diri mereka sendiri maupun di antara bawahan mereka. Dalam konteks ini, Fry menilai konsep panggilan melalui berbagai indikator, termasuk peluang untuk terlibat dalam pekerjaan yang bermakna, signifikansi yang dirasakan dari tugas yang dilakukan, pentingnya dikaitkan dengan pekerjaan yang dilakukan, dan relevansi pribadi dari kegiatan kerja.

5. Keanggotaan (*membership*)

Keanggotaan meliputi investasi diri untuk menjadi menjadi bagian dari kelompok dan rasa memiliki. Dalam hal ini, rasa keanggotaan memerlukan koneksi emosional, keyakinan, dan harapan yang selaras dengan kelompok, sehingga menimbulkan kesediaan untuk berkorban demi kebaikan bersama yang lebih besar. Dalam konteks ini, Fry mengidentifikasi beberapa indikator keanggotaan, termasuk persepsi bahwa organisasi memahami kontribusi anggota, rasa dihargai dalam organisasi, pengakuan nilai seseorang dalam kerangka organisasi, dan pengalaman rasa hormat dalam lingkungan organisasi.

2.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Dalam mengimplementasikan kepemimpinan spiritual, Tobroni (2010) memaparkan karakteristik kepemimpinan spiritual, diantaranya:

a. Kejujuran Sejati

Jujur berarti integritas. Pemimpin yang memiliki karakter jujur dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk memimpin anggotanya dalam meraih tujuan yang diharapkan.

b. Keadilan (*Fairness*)

Pemimpin spiritual harus dapat mengemban amanah dengan adil dalam setiap tindakannya. Sikap adil berlaku bagi dirinya dan juga orang-orang sekitarnya. Oleh karena itu, keadilan benar benar akan diwujudkan sebagai bentuk keberhasilan kepemimpinan

c. Semangat Amal Soleh

Dalam menjalani tugasnya, seorang pemimpin harus memiliki jiwa yang berfokus pada semangat beramal soleh. Hal ini dikarenakan pemimpin spiritual memiliki jiwa alturistik yang tinggi, sehingga senang mengedepankan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi.

d. Membenci formalitas dan *organized religion*

Pemimpin spiritualitas tidak terlalu mementingkan formalitas, karena yang terpenting dalam organisasi adalah proses untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin spiritual akan merasa puas dalam memberikan kebebasan, memberdayakan, dan mampu dalam menjalankan kepemimpinan dengan baik.

e. Sedikit bicara banyak kerja

Pemimpin spiritual yang baik adalah pemimpin yang dapat membatasi diri dengan siapa dan apa yang ia bicarakan. Sehingga perkataannya tidak lebih banyak daripada perbuatannya. Hal ini akan membentuk kepemimpinan yang efektif.

f. Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain

Pemimpinan spiritual akan mencoba memahami diri dengan baik, sehingga dirinya akan mencoba untuk memahami potensi, dikap, dan perlakukan terhadap anggotanya.

g. Keterbukaan menerima perubahan

Menjadi pemimpin perlu bersikap *open minded* terbuka atas perubahan. Karen sebuah organisasi akan selalu dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya yang terus berubah. Maka pemimpin harus terbuka dalam menerima perubahan yang dinamis.

h. Pemimpin yang dicintai

Setiap pemimpin memiliki rasa ingin untuk dihormati, akan tetapi hal tersebut tidak cukup bagi pemimpin spiritual. Pemimpin spiritual memandang kasih sayang antars sesama merupakan kehidupan sendiri bagi organisasi.

i. *Think Globally Act Locally*

Pemimpin spiritual harus memiliki sifat ini, namun tetap fokus terhadap apa yang sedang dihadapi saat ini. Pemikiran seperti ini berarti pemimpin dapat mengimplementasikan nilai-nilai yang bersifat global dalam ranah local.

j. Disiplin, Fleksibel, Cerdas, dan Penuh Gairah

Sifat disiplin merupakan kewajiban bagi seluruh aspek organisasi, termasuk pemimpin. Pemimpin spiritual harus disiplin sebagai pertanggungjawaban dari komitmen yang sudah diambil.

k. Kerendahan Hati

Kerendahan hati menjadi tugas dari setiap pemimpin. Karnea pemimpin spiritual perlu menyadari bahwa kedudukan, prestasi, sanjungan, dan kehormatan yang didapatkan semata-mata hanya miliki Allah SWT. Sehingga, tidak ada rasa sombong yang akan mengganggu komunikasi yang baik antar anggotanya.

Selain itu, karakteristik kepemimpinan spiritual menurut Percy (2003 dalam Andriyani, 2018) merupakan kepemimpinan yang dapat menjalankan konsep 30-30-20-20 yang berarti ada sekitar 30% waktu pemimpin dihabiskan untuk berfikir, mempercayai otaknya untuk berfikir realistis, 30% untuk komunikasi yang efektif, 20% untuk melakukan pengawasan dan pembinaan, dan 20% lainnya untuk operasional teknis.

2.2 Mutu Lulusan

Istilah mutu seringkali digunakan dalam segala aspek kehidupan, begitupun dengan pendidikan. Mutu merupakan sebuah tolak ukur dalam menilai keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pengelolaan mutu tidak mudah, perlu perhatian penuh dari setiap stakeholder untuk memastikan bahwa mutu dapat terjamin dengan tepat.

2.2.1 Pengertian Mutu Lulusan

Mutu secara bahasa merupakan ukuran baik buruknya suatu benda. Adapun secara istilah, beberapa pakar mengemukakan pengertian dari mutu. Crosby dalam Nurdin (2021) menegaskan bahwa mutu merupakan kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability*, *delivery*, *reliability*, *maintainability*, dan *cost effectiveness*. Mutu, seperti yang dipaparkan oleh Edward Deming, berpendapat bahwa itu berfungsi sebagai metodologi untuk pemecahan masalah melalui peningkatan berkelanjutan, dicontohkan oleh filosofi Kaizen yang digunakan di Toyota. Dalam konteks ini, kualitas ditafsirkan sebagai keselarasan dengan tuntutan pasar atau preferensi konsumen. Organisasi yang dicirikan oleh kualitas adalah organisasi yang secara efektif mengelola pangsa pasarnya, karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga mendorong kepuasan konsumen. Ketika konsumen mengalami kepuasan, mereka cenderung untuk menunjukkan loyalitas dalam membeli produk yang mencakup produk dan layanan. Akibatnya, perbaikan terus-menerus diterapkan untuk menyelaraskan dengan permintaan pasar. Berbeda dengan Deming, Josep Juran mengartikan mutu sebagai kesesuaian suatu produk (*fitness for use*) untuk memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan. Penerapan produk tersebut ditentukan oleh lima atribut utama yaitu aspek teknologi, daya tahan, dampak psikologis, pertimbangan estetika atau terkait status, dan keandalan, yang mencakup jaminan kontrak dan perilaku etis, yang menunjukkan kesopanan (Timor et al., 2018).

Crosby menegaskan bahwa kualitas identik dengan kepatuhan terhadap persyaratan, yaitu kepatuhan terhadap kriteria tertentu atau standar. Suatu produk dianggap berkualitas tinggi ketika sejalan dengan standar atau tolok ukur kualitas yang ditetapkan, yang mencakup bahan baku, proses produksi, dan output akhir. Interpretasi kualitas bervariasi di antara individu, yang merangkum tantangan untuk memahami konsep mutu. Mutu adalah gagasan yang cair, membutuhkan pendekatan holistik dan pemahaman bernuansa (Sallis, 2011). Selanjutnya, Warlizasusi (2017) berpendapat bahwa kualitas pendidikan mencakup nilai, manfaat, dan

kepatuhan terhadap kriteria tertentu, dimulai dari *input*, *process*, dan *output* pendidikan yang dirasakan oleh masyarakat dalam perannya sebagai pengguna layanan.

Berdasarkan paparan diatas, mutu dapat diartikan sebagai kualitas produk dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggannya sudah memenuhi kriteria yang ditentukan. Tentunya, mutu itu tidak akan terlepas dari adanya *input – process – output*. Dalam hal ini, mutu lulusan yang dimaksud adalah lulusan pesantren.

Pondok pesantren dikonseptualisasikan sebagai lembaga yang didedikasikan untuk satri yang sungguh-sungguh terlibat dalam studi komprehensif ilmu-ilmu agama Islam. Perspektif mengenai pesantren sangat bervariasi, tergantung pada interpretasi subjektif dari masing-masing individu. Dari sudut pandang linguistik, ungkapan pondok pesantren terdiri dari dua morfem, yaitu pondok dan pesantren. Istilah pondok berasal dari bahasa Arab yaitu *funduq*, yang menandakan penginapan atau asrama. Dalam konteks ini, penginapan berfungsi sebagai akomodasi untuk santri, yang secara khusus dibangun sebagai tempat tinggal mereka. Istilah pesantren secara etimologis ditelusuri ke kata santri, yang, ketika diawali dengan 'pe' dan akhiran dengan 'an', berubah menjadi istilah yang menunjukkan asrama dan tempat untuk memperdalam ilmu agama (Dhofier, 1994 di Kesuma, 2014). Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa Pondok pesantren berfungsi sebagai asrama yang ditujukan untuk tempat tinggal santri yang untuk mempelajari ilmu agama secara komprehensif.

Selanjutnya, sebagaimana diartikulasikan oleh Bawani dalam Takdir (2018), pesantren merupakan institusi pendidikan dan pengajaran Islam yang terstruktur secara non-konvensional (*balagan* dan *sorogan*), di mana seorang kyai menyampaikan ilmu kepada santri-santrinya dengan menggunakan kitab kuning sebagai sumber dasar pendidikan Islam. Tradisi Pendidikan ini sudah didirikan oleh para ulama terdahulu sejak abad pertengahan. Berdasarkan definisi yang disebutkan di atas, peneliti telah melihat interpretasi ganda pondok pesantren, yang mencakup perspektif

yang sempit dan luas. Dalam interpretasi yang sempit, pondok pesantren berfungsi sebagai tempat tinggal santri untuk memperdalam ilmu agama, sedangkan dalam konteks yang lebih luas, dapat dianggap sebagai tempat tinggal bagi santri yang terlibat dalam proses pendidikan ilmu-ilmu agama Islam, difasilitasi melalui sistem pengajian yang tradisional dan otonom di bawah bimbingan seorang kyai, yang memberikan bimbingan secara komprehensif, sehingga memperluas manfaat bagi masyarakat yang lebih besar. Komponen penting yang melekat di pondok pesantren meliputi asrama, masjid, studi buku kuning, serta keberadaan santri dan kyai.

Seiring berkembangnya zaman, santri tidak hanya diuntut untuk memiliki kemampuan dalam bidang ilmu agama, akan tetapi santri juga dituntut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pada zaman modern ini. Maka dari itu, terjadi beberapa pengembangan dan modernisasi pesantren sebagai jawaban dari tuntutan dan tantangan yang dihadapi santri pada saat ini. Oleh karena itu, pesantren harus ada sebagai lembaga yang tidak hanya memberikan bekal ilmu agama, juga harus dibarengi dengan ilmu-ilmu lainnya, yaitu ilmu alam, sosial, dan *life skill*.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa mutu lulusan pesantren merupakan kualitas lulusan pesantren yang memiliki karakter yang baik, kemampuan *tafaquh fii al-diin*, juga memiliki *skill* yang mumpuni. Adapun *input* dalam Pendidikan meliputi santri, sedangkan *process* adalah proses pembelajaran yang mana dalam hal ini, pesantren memiliki beberapa metode pembelajaran yang menjadi ciri khas pesantren dalam pelaksanaannya. Selain itu, *output* Pendidikan merupakan hasil dari belajar yang diselenggarakan.

2.2.2 Indikator Mutu Lulusan

Menurut Sallis, E indikator mutu sekolah dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya sebagai berikut (Sallis, 2011):

1. Fokus pada konsumen. Dalam bidang pendidikan, siswa dianggap sebagai konsumen, yang memerlukan penekanan pada evaluasi dan penyediaan layanan pendidikan.

2. Kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam memfasilitasi keberhasilan pencapaian kualitas pendidikan. Pemimpin memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan, berfungsi sebagai panutan teladan, dan membimbing lembaga pendidikan menuju lintasan yang lebih menguntungkan.
3. Keterlibatan orang. Pencapaian kualitas pendidikan memerlukan keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan. Proses pendidikan cenderung gagal tanpa adanya dukungan dari pihak-pihak yang terlibat, seperti orang tua siswa, komunitas yang lebih luas, pemerintah, dan dunia usaha di sekitar lingkungan pendidikan.
4. Pendekatan proses. Implementasi pendekatan yang berorientasi proses sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Ketika diterapkan dengan tepat, beragam program cenderung berkembang secara efektif.
5. Pendekatan sistem manajemen. Adopsi pendekatan sistem manajemen menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua pemangku kepentingan, termasuk pendidik, staf administrasi, dan pemimpin sekolah. Suasana kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan kualitas keseluruhan lembaga pendidikan.
6. Peningkatan berkelanjutan. Sangat penting bagi sekolah untuk terus-menerus terlibat dalam perbaikan berkelanjutan dan menghadapi proses pembelajaran dengan penyediaan layanan yang memadai. Penyempurnaan berkelanjutan ini mengatasi kekurangan yang diidentifikasi sebelumnya dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan.
7. Pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan. Penerapan dasar faktual dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk memastikan bahwa semua keputusan yang dibuat dieksekusi secara efektif.
8. Hubungan siswa yang saling menguntungkan. Siswa sering disebut sebagai input pendidikan. Hubungan antara guru dan siswa muncul dari hasil yang dihasilkan melalui proses pembelajaran pendidikan (Timor et al., 2018).

Sedangkan menurut Garvin (1996) bahwa terdapat beberapa dimensi dalam mutu pada jasa, antara lain; *communication*, *credibility*, *security*, *knowing the costumer*, *tangibles*, *reliability*, *responsives*, *access*, dan *courtesy*.

Adapun indikator mutu pesantren dapat disesuaikan dengan konteks dan tujuan pesantren tertentu. Penting untuk merumuskan indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan visi dan misi pesantren, serta memastikan pengukuran dan evaluasi secara periodik untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, pesantren menyiapkan berbagai kompetensi guna menyiapkan santri yang memiliki kepandaian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, dan seni.

Seiring berjalannya waktu, paradigma pesantren mengalami perubahan. Pada mulanya, pesantren merupakan lembaga Pendidikan yang berorientasi pada nilai-nilai ketuhanan dan agama, menjadi lebih luas. Perubahan ini terus didorong agar mencapai hasil yang optimal, sehingga pesantren dapat menjawab tantangan kemajuan zaman. Menurut KH. Abdul Wahid Hasyim dalam Takdir (2018) bahwa pendidikan pesantren bertujuan untuk mencetak muslim yang *tafaqquh fi al-diin*, membina kepribadian santri yang berakhlak mulia, takwa kepada Allah SWT, dan memiliki keterampilan untuk hidup. Hal ini menunjukkan arti bahwa santri dengan ilmunya yang dimiliki dapat hidup layak di tengah masyarakat secara mandiri dan bukan menjadi beban bagi yang lainnya.

Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma Pendidikan pesantren yang diselenggarakan. Paradigma Pendidikan secara universal memang tidak lepas dari prinsip multikultural dalam mendayagunakan perbedaan sebagai sumber dinamika yang bersifat positif dan konstruktif (Maksum & Ruhendi, 2004). Begitu pula dengan paradigma pendidikan pesantren yang tidak akan lepas dari adanya penguatan *multicultural* dalam rangka meningkatkan kualitas

Pendidikan yang diselenggarakan. Berikut paradigma Pendidikan pesantren yang dikembangkan, diantaranya:

a. Paradigma Teosentris ke Anthroposentris

Pada awalnya, tujuan Pendidikan pesantren lebih difokuskan terhadap Pendidikan agama secara penuh. Maka dari itu, Pendidikan yang diselenggarakan didominasi dengan keilmuan-keilmuan agama, diantaranya ilmu fiqih, tasawuf, akhlak, nahwu, sorof, dan lainnya. Menurut KH. Abdul Wahid Hasyim, pembaharuan dalam dunia Pendidikan pesantren harus dilakukan dengan cara agar santri diarahkan untuk menjadi ahli agama yang berwawasan luas. Maka santri akan mampu beradaptasi, berdialog dengan masyarakat berdasarkan bekal keterampilan yang dimilikinya. Hal ini yang dinamakan sebagai *life skill education* (Pendidikan kecakapan hidup) (M. Arifin, 2007).

b. Paradigma Dikotomi ke Non-dikotomi

Pada masa penjajahan Belanda dan Jepang, perlawanan masyarakat Indonesia dilakukan secara fisik dan non-fisik. Perlawanan secara fisik dilakukan dengan cara menyerang pos-pos tertentu yang menjadi benteng pertahanan penjajah. Sedangkan perlawanan non-fisik adalah adanya penolakan internalisasi mata pelajaran asing yang diajarkan Belanda. Pada akhirnya, terjadi dikotomi antara ilmu agama dan non-agama. Maka dari itu, KH. Abdul Wahid Hasyim membongkar realitas ini dengan menghapus dikotomi tersebut dan bahwa materi-materi yang diajarkan di pesantren haruslah bersifat komprehensif meliputi keduanya.

c. Paradigma Teoritis ke Praktis

Dewasa ini, banyak pihak yang berasumsi bahwa krisis moral disebabkan oleh kegagalan dunia Pendidikan baik umum maupun pesantren dalam menghasilkan lulusan yang menyelaraskan ilmu dan amal. Maka dari itu, KH. Abdul Wahid Hasyim telah menerapkan konsep yang dapat mencetak santri yang ideal, selain memahami

konsep agama, juga dapat mengimplementasikannya di kehidupan nyata.

Dalam kesimpulan, mutu lulusan pesantren meliputi beberapa kompetensi; spiritual, kognitif, akhlakul karimah, dan *life skill*. Kompetensi spiritual diejawantahkan dalam bentuk sikap keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT melalui aktifitas spiritual. Adapun, kompetensi kognitif diejawantahkan dengan kemampuan membaca al-quran dan kitab kuning, serta pendalaman ilmu-ilmu agama secara komprehensif. Sedangkan untuk akhlakul karimah dapat berupa akhlak yang terpuji dalam kesehariannya baik itu terhadap orang tua, guru, maupun sesama. Dan *life skill* dapat dilihat dari sejauh mana santri memiliki daya saing melalui keterampilan kecakapan hidup dan kemampuan teknologi yang mumpuni.

2.3 Budaya Kerja

2.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan penggabungan dari dua istilah yang berbeda: budaya dan pekerjaan. Istilah budaya, sebagaimana diartikulasikan dalam studi linguistik, berasal dari kata Sansekerta “*buddhah*,” yang berfungsi sebagai bentuk jamak dari “*buddhi*,” yang menunjukkan kebajikan yang berasal dari kekuasaan. Dengan demikian, budaya dapat ditafsirkan sebagai manifestasi kekuatan budi luhur melalui penciptaan, karma, dan apresiasi estetika. Budaya mewakili evolusi fenomena budaya, khususnya sebagai konsekuensi dari penciptaan, karma, dan apresiasi estetika (Widagdhho, 2004:20). Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan budaya sebagai kecerdasan, kemampuan kognitif, dan fenomena yang terkait dengan paradigma budaya yang berkembang. Dalam istilah linguistik, pekerjaan mengacu pada keterlibatan aktif dalam tugas atau upaya tertentu.

Menurut Nawawi (2006:65), budaya kerja didefinisikan sebagai praktik kebiasaan yang dilakukan secara konsisten oleh karyawan dalam suatu organisasi, yang ketiadaannya tidak mengarah pada tindakan

hukuman. Dengan demikian, anggota organisasi telah mencapai konsensus moral bahwa praktik kebiasaan tersebut merupakan kegiatan penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Prasetya (2001:13) berpendapat bahwa budaya kerja mewujudkan kerangka filosofis yang didasarkan pada perspektif kehidupan yang bermanifestasi sebagai nilai, sifat karakter, tindakan kebiasaan, dan kekuatan motivasi, yang pada gilirannya menumbuhkan etos kelompok dalam suatu organisasi, seperti yang ditunjukkan melalui perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang diekspresikan dalam konteks pekerjaan. Perspektif alternatif menunjukkan bahwa budaya kerja terdiri dari kumpulan konstruksi dasar atau kognitif yang dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong kolaborasi di antara anggota kelompok organisasi (Ndraha, 2003). Selain itu, Osborn & Plastrik (2002) mengartikulasikan bahwa budaya kerja mencakup konstelasi perilaku emosional dan kerangka psikologis yang diinternalisasi dan dibagi secara kolektif dalam organisasi.

Sebaliknya, Mahanani, Lubis, dan Widiartanto (2014) menegaskan bahwa budaya kerja berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan berulang kali oleh karyawan dalam suatu organisasi; jika kegiatan ini dianggap tidak pantas, mereka tidak akan menimbulkan diskriminasi. Namun, pemangku kepentingan organisasi mendukung praktik kebiasaan ini sebagai norma yang harus dipatuhi untuk memenuhi tanggung jawab kerja dan mencapai tujuan organisasi. Budaya dikonseptualisasikan sebagai gabungan nilai-nilai yang muncul dari kepercayaan agama, adat istiadat, norma, dan peraturan yang berkembang dalam konteks sosial.

Berdasarkan pengertian budaya kerja menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan seperangkat perilaku dan perasaan yang dilakukan secara berulang, sehingga menjadi watak, kebiasaan, dan kekuatan yang membudaya pada sebuah organisasi yang tercermin dan terwujud sebagai kerja.

2.3.2 Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja suatu organisasi akan berbeda dengan budaya kerja organisasi lainnya. Hal tersebut dikarenakan landasan dalam perilaku yang dicerminkan berbeda. Jika budaya kerja terbentuk positif maka akan memberikan manfaat terhadap organisasi. Sebaliknya, jika budaya kerja yang dimiliki organisasi bersifat negative, maka akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan bersama. Maka dari itu, budaya kerja terbentuk dari lingkungan kerja atau organisasi itu sendiri dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi (Amnuhai, 2003:76). Budaya kerja memiliki urgensi dalam meningkatkan mutu organisasi. Pasalnya budaya kerja dapat dimanfaatkan dalam meningkatkan efektivitas kerja sebuah organisasi. Menurut Robbins (2008:82) peran budaya dan keuntungan yang terkait dengan penerapan budaya organisasi dengan cara berikut:

1. Menetapkan peran yang menentukan batas, yang berfungsi untuk membedakan satu organisasi dari yang lain;
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi;
3. Budaya mempromosikan munculnya komitmen yang melampaui kepentingan pribadi belaka;
4. Meningkatkan stabilitas kerangka sosial. Budaya bertindak sebagai kekuatan kohesif yang menyatukan organisasi dengan menawarkan norma-norma yang ditetapkan untuk perilaku dan komunikasi karyawan;
5. Budaya berfungsi sebagai alat pembuat indera dan pengaturan yang mengarahkan dan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan

Sedangkan menurut Junaidah (2008, dalam Novalianti et al., 2022) budaya kerja yang positif juga memberikan keuntungan seperti menjaga atmosfer kerja yang seimbang dan harmonis, menciptakan lingkungan kerja yang teratur, menciptakan suasana kerja yang terstruktur dan aman, menjamin pelaksanaan hak dan tanggung jawab kerja, memperkaya dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan semangat kerja yang produktif dan dinamis.

2.3.3 Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja berpijak pada nilai-nilai yang terbentuk pada masyarakat atau lingkungan tertentu. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, tetapi harus ada upaya yang sungguh dan terkendali dengan melibatkan semua aspek organisasi. Budaya kerja yang positif akan mudah untuk terwujud dengan proses perubahan nilai-nilai yang lama, sehingga menjadi kebiasaan dan terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Menurut Ndraha (2003:24), terdapat tiga indikator dalam budaya kerja, diantaranya:

1. Kebiasaan

Kebiasaan umumnya dapat diamati melalui cara di mana perilaku organisasi karyawan ditetapkan, yaitu perilaku yang berasal dari kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau otoritas, serta tanggung jawab individu dan kelompok dalam lingkungan profesional. Istilah lain yang mungkin dianggap lebih kuat daripada sikap adalah posisi; tidak seperti sikap, yang mungkin bergeser dalam sikap mereka, diantisipasi bahwa perubahan tersebut tidak berasal dari kurangnya ketegasan atau kekuatan. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa sikap berfungsi sebagai cerminan dari pola perilaku atau disposisi yang sering ditunjukkan, baik dalam keadaan sadar maupun tidak. Hal ini dikarenakan kebiasaan biasanya sulit untuk diubah dengan cepat, namun dapat dikurangi melalui penerapan peraturan yang tegas, baik di dalam organisasi atau entitas perusahaan.

2. Peraturan

Untuk memastikan ketertiban dan kenyamanan dalam pelaksanaan tanggung jawab dan profesionalisasi karyawan, penetapan peraturan sangat penting. Peraturan mewakili manifestasi ketelitian dan merupakan aspek mendasar dalam mencapai kepatuhan disiplin oleh karyawan dengan segudang peraturan yang berlaku dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, diharapkan anggota organisasi akan menumbuhkan tingkat kesadaran yang tinggi

mengenai konsekuensi yang terkait dengan peraturan yang berlaku di organisasi perusahaan dan lembaga pendidikan.

3. Nilai-nilai

Nilai menunjukkan pemahaman individu tentang apa yang dianggap lebih signifikan atau kurang signifikan, apa yang dianggap superior atau inferior, dan apa yang dianggap lebih jujur atau kurang jujur. Agar nilai memainkan peran penting, itu harus diekspresikan melalui media atau alat tertentu. Nilai bersifat abstrak yang hanya dapat dilihat atau diakui ketika dimanifestasikan atau diwujudkan dalam budaya organisasi atau kerja tertentu. Dengan demikian, nilai-nilai dan budaya kerja terkait erat, dan penting bahwa keduanya selaras dengan budaya kerja kohesif yang dicirikan oleh harmoni dan keseimbangan. Oleh karena itu, proses evaluasi dianggap sangat signifikan karena memberikan penilaian kinerja karyawan, memfasilitasi peningkatan nilai baik dalam dimensi kualitatif maupun kuantitatif

Adapun karakteristik penerapan budaya kerja menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

1. *Member identity*, merupakan identitas keanggotaan dalam sebuah organisasi secara umum
2. *Group emphasis*, merupakan penekanan terhadap kerja sama yang lebih banyak daripada kerja individual
3. *People focus*, merupakan sebuah pengambilan keputusan yang didasarkan pada anggota organisasi
4. *Unit integration*, merupakan pengintegrasian unit organisasi dalam melaksanakan tugas
5. *Control*, merupakan peraturan-peraturan yang digunakan dalam rangka mengendalikan organisasi
6. *Risk Tolerance*, merupakan bentuk dorongan terhadap anggota untuk lebih berani mengambil resiko
7. *Reward Criteria*, merupakan besaran imbalan yang disesuaikan dengan kinerja

8. *Conflict tolerance*, merupakan dorongan terhadap anggota agar bersikap terbuka dan menerima kritik
9. *Means-ends orientation*, merupakan doktrinisasi anggota dalam menekankan pada penyebab dan hasil
10. *Open-system focus*, merupakan pengawasan yang digunakan untuk merubah lingkungan eksternal.

Selain itu, Prasetya (2001:8) juga mengemukakan beberapa indikator budaya kerja yang terbagi ke dalam tiga hal, yaitu

1. Sikap terhadap pekerjaan

Sikap ini merupakan sikap kesukaan akan kerja dibandingkan dengan pekerjaan lainnya, seperti besantai-santai atau hal lainnya yang menyenangkan.

2. Perilaku pada waktu belajar

Beberapa perilaku yang merupakan bukti dari budaya kerja yang positif adalah seperti rajin, berdedikasi tinggi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, dan selalu ingin mempelajari hal-hal baru yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Disiplin kerja

Budaya kerja yang disiplin merupakan definisi suatu sikap yang menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang ditentukan.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja lebih menekankan sebuah kedisiplinan pelaku organisasi, ketaatan dalam menjalankan peraturan yang berlaku, dan memiliki nilai-nilai yang baik dalam melaksanakan kerja dengan lingkungan yang positif.

2.4 Penelitian Terdahulu

- 2.4.1 Ahmad Nurabadi, Jusuf Irianto, Ibrahim Bafadal, Juharyanto, Imam Gunawan, Maulana Amirul Adha, *The Effect of Instructional, Transformational, and Spiritual Leadership on Elementary School Teachers' Performance and Students' Achievement*. Cakrawala Penelitian, Vol. 40, No. 1, Februari. 2021. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh langsung kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, dan spiritual terhadap kinerja guru; kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual terhadap prestasi siswa; dan kinerja guru terhadap prestasi siswa. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual terhadap prestasi siswa melalui kinerja guru. Persamaan dari pada penelitian ini adalah adanya variabel kepemimpinan spiritual dan pengaruhnya terhadap prestasi. Selain itu, penelitian juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaan dari pada penelitian ini adalah variabel mediasi yang digunakan, yaitu budaya kerja. Selain itu, variabel dependen berupa mutu lulusan.

- 2.4.2** Bela Elqaweliya, “Model Kepemimpinan Spiritual dalam Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi untuk Meningkatkan Lulusan yang Berakhlaq Mulia (*Studi Explanatory Sequential Mixed-Methods pada Institut Agama Islam Latifah Mubarokiyah Suryalaya*)”. Disertasi, Universitas Pendidikan Indonesia. 2023. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan spiritual @MARIFAT dapat memberikan warna, memberi dampak pada manajemen mutu pada perguruan tinggi islam yang dapat menghasilkan lulusan berakhlaq mulia pada Institut Agama Islam Latifah Mubarokiyah Suryalaya. Persamaan dalam penelitian ini adalah adanya penelitian terkait kepemimpinan spiritual dengan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap mutu lulusan yang berakhlaq. Adapun perbedaannya adalah pada pendekatannya yang merupakan *mixed-methode* sedangkan penelitian ini hanya dengan kuantitatif. Selain itu, juga terkait variabel mediasi yang digunakan, yaitu manajemen mutu Pendidikan. Dan juga penelitian ini lebih bersifat pada efektifitas model kepemimpinan spiritual yang diimplementasikan. Sedangkan penelitian ini hanya mengukur pengaruh dari pada kepemimpinan spiritual itu sendiri.
- 2.4.3** Akmal Mundiri, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren: Studi Multi Situs di SMA Nurul Jadid dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Probolinggo”. Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2016. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa; pertama, kerangka kerja yang berpusat pada sekolah asrama memerlukan penggabungan prinsip-prinsip asrama dan nilai-nilai kontemporer yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, yang meliputi ibadah, doa, doa spiritual, kepercayaan, tabarukan, integritas, dan keandalan; kedua, perilaku kepemimpinan meliputi nilai-nilai berorientasi tugas, relasional, dan spiritual; ketiga, pengaruh kepemimpinan sekolah secara signifikan berdampak pada komitmen afektif, komitmen normatif, kepuasan kerja, dan pengurangan dari niat pergantian, selain mendorong keterlibatan kerja fisik, emosional, dan keterlibatan kognitif. Kesesuaian dengan penelitian ini terletak pada variabel yang diperiksa dan interkoneksi. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengaruh budaya kerja tetapi juga mempertimbangkan konsekuensinya terhadap mutu lulusan pesantren.

- 2.4.4** Abu Hasan Agus R, “Dimensi Spiritual Kepemimpinan KH. Abdul Wahid Zaini dalam Pengembangan Profesionalitas dan Keunggulan Kelembagaan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo”, *Tarbiyatuna: Jurnal Kependidikan Islam* Volume 11, Nomor 1, Februari 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek spiritual yang diwujudkan oleh KH. Abdul Wahid Zaini Mun'im berperan penting dalam kemajuan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton. Kyai Wahid, istilah yang digunakan oleh murid-muridnya, menjabat sebagai pengasuh ketiga dan berperan penting dalam mendirikan berbagai lembaga pendidikan formal, lembaga swadaya yang berpusat pada komunitas, dan lembaga pendidikan tinggi—bersama kakak laki-lakinya KH. Hashim Zaini. Dalam bidang kepemimpinan, Kyai Wahid mewakili tokoh klasik yang dicirikan oleh pengalaman individu yang luas; ia telah secara aktif terlibat dalam Nahdlatul Ulama', sebuah organisasi politik, dan di sektor pendidikan, sempat memulai studi doktoral, meskipun upaya ini pada akhirnya tidak terpenuhi. Namun demikian, Kyai Wahid melambangkan sosok yang sempurna dalam hal pengalaman pribadinya. Akibatnya, dalam perannya sebagai pemimpin Pondok Pesantren Nurul Jadid, gaya kepemimpinannya mencerminkan prinsip-prinsip yang melekat dalam proses pemberdayaan.

Namun, ada juga nilai yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Kyai Wahid mencakup dimensi spiritual (ditafsirkan sebagai komitmen agama). Pada bagian ini, penulis bertujuan untuk menjelaskan keyakinan spiritual Kyai Wahid yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme dalam komunitas akademik dan pembentukan nilai-nilai keluhuran dalam lembaga-lembaga formal yang beroperasi di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada eksplorasi kepemimpinan kyai dan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pesantren. Perbedaannya terletak pada variabel spesifik yang diperiksa dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan oleh para peneliti berkaitan dengan kepemimpinan spiritual, budaya kerja, dan mutu lulusan. Sebaliknya, penelitian ini berfokus pada dimensi spiritual dalam kepemimpinan kyai. Selanjutnya, metodologi yang digunakan dalam studi masing-masing menunjukkan perbedaan signifikan.

- 2.4.5** Lia Nurdianti, “Efektivitas Kepemimpinan Spiritual dalam Budaya Kerja di Sekolah Dasar”, Tesis, Universitas Pendidikan Indonesia, 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan spiritual dalam budaya kerja di sekolah dasar mencakup lima hal yang berbeda, yaitu lembaga yang menetapkan tujuan dan harapan yang didasarkan pada visi dan misi mereka, kepatuhan terhadap disiplin kerja, manifestasi dan operasionalisasi kecerdasan spiritual, pembentukan sinergi dan upaya kolaboratif dalam bekerja, dan mencitpatakan hubungan emosional di antara guru. Kesesuaian dengan penyelidikan ini tercermin dalam variabel yang diperiksa, yaitu kepemimpinan spiritual dan budaya kerja. Sebaliknya, perbedaan terletak pada metodologi penelitian yang digunakan, dimasukkannya variabel mediasi, dan hasil yang diantisipasi dari penyelidikan ini, yaitu untuk memastikan dampak kepemimpinan spiritual pada budaya organisasi dengan implikasi meningkatnya mutu lulusan.
- 2.4.6** Noer Rohmah, “Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi”, *Al-Wijdan: Journal of Islamic Education Studies*, Vol. 5, No. 1, Juni 2020. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan dalam konteks peningkatan budaya kerja dosen

menggarisbawahi kapasitas untuk menumbuhkan keyakinan dasar dan nilai-nilai kerja yang secara tidak langsung tercermin dalam perilaku dan kerangka operasional; paradigma kepemimpinan, yang mencakup pengembangan spiritual-transformasional dan visioner, dijalankan melalui profesionalisme serta metodologi situasional dan informasi budaya; dan strategi kepemimpinan dirumuskan melalui kemajuan rasional, *normal-reductive*, dan *power-coercive*. Kesesuaian dengan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki potensi untuk memberikan pengaruh atas budaya kerja, termasuk dimensi spiritual. Meskipun demikian, ada perbedaan mengenai metodologi yang digunakan dan jumlah variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini.

- 2.4.7** Wildan Saugi, Suratman, dan Kurniati Fauziah, “Kepemimpinan Kyai di Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *PUSAKA: Jurnal Khazanah Keagamaan*, Vol. 10, No. 1, 2022. Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan kyai adalah demokratis-spiritual, yang berperan tidak hanya sebagai pengasuh pesantren, namun juga sebagai motivator, pendidik, manajer, pengambil keputusan, pemimpin, dan teladan. Adapun upaya Kyai dalam meningkatkan mutu adalah dengan merumuskan visi dan misi, tujuan program, merancang program peningkatan mutu Pendidikan, meningkatkan tenaga pengajar yang berkualitas, melakukan studi banding, dan menjadi kemajuan teknologi untuk pengembangan pesantren. Persamaannya dengan penelitian ini adalah variable kepemimpinan dan mutu. Dimana keduanya memiliki keterkaitan satu sama lain. Perbedaannya terdapat pada metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, juga variable yang digunakan hanya berfokus pada dua, yaitu kepemimpinan dan mutu.
- 2.4.8** Sriyanto, “Mutu Sekolah Berdasarkan Kreativitas dan Budaya Kerja Guru”, *Dinamika; Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vo.7, No.2, 2015. Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan antara kreativitas guru terhadap mutu sekolah, terdapat hubungan antara budaya kerja guru dengan mutu sekolah, juga terdapat hubungan antara keduanya dengan mutu sekolah. Persamaanya pada variable yang digunakan, walaupun posisinya

sebagai independent sedangkan penelitian ini sebagai intervening. Selain itu, juga pada pendekatannya dengan menggunakan kuantitatif, namun dengan aplikasi yang berbeda yaitu spss, sedangkan penelitian ini menggunakan JASP.

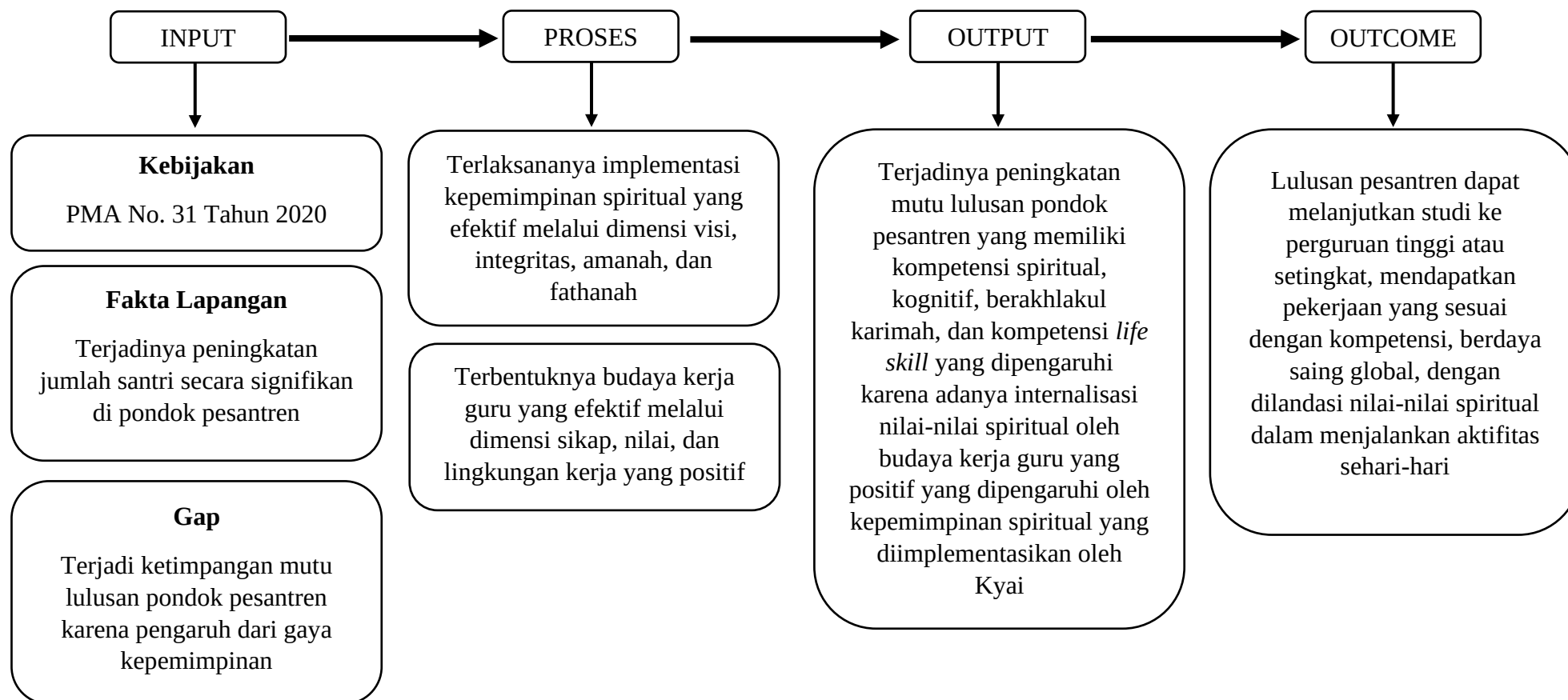
2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian

Dalam kerangka pemikiran penelitian ini terdapat *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. Pertama bagian *input* terdapat kebijakan pemerintah melalui kementerian agama yaitu PMA No. 31 Tahun 2020 yang mengatur tentang pendidikan pesantren tepatnya pada pasal penjaminan mutu pendidikan pesantren. Fakta lapangan menunjukkan adanya peningkatan jumlah santri secara signifikan di Indonesia. Adapun gap yang ditemukan oleh peneliti terkait adanya ketimpangan mutu lulusan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kyai.

Selanjutnya tahap proses, dimana terdapat pelaksanaan kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kyai di lingkungan Pondok pesantren melalui dimensi visi, integritas, Amanah, dan fathanah, yang akan berimplikasi terhadap pembentukan budaya kerja guru yang positif melalui sikap, nilai, dan lingkungan kerja. Adapun output yang dihasilkan daripada proses yang dilakukan adalah terjadinya peningkatan mutu lulusan Pondok pesantren yang memiliki kompetensi spiritual, kognitif, berakhlakul karimah, dan kompetensi *life skill* yang mumpuni.

Pada akhirnya akan menghasilkan *outcome* berupa kelayakan lulusan pesantren untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi, mendapatkan pekerjaan sesuai kompetensi, berdaya saing global dengan dilandasi nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun penjelasan singkat dari gambaran kerangka pemikirin dalam penelitian ini yang dapat dilihat di bawah ini:



Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Budaya Kerja

Kepemimpinan spiritual memberikan pengaruhnya terhadap berbagai hal, komitmen organisasi, budaya kerja, dan lain sebagainya. Menurut penelitian Nurdianti (2022) kepemimpinan spiritual efektif memberikan pengaruhnya terhadap budaya kerja yang berlangsung di satuan Pendidikan. Penelitian lainnya Mundiri (2016) dan Rohmah (2020) menyatakan adanya hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja dengan adanya internalisasi nilai-nilai spiritual dalam system kerja yang berorientasi pada peningkatan produktivitas. Uraian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual adanya pengaruh terhadap budaya kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H1: Terdapat pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap Budaya Kerja

2.6.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Mutu Lulusan

Meningkatnya mutu lulusan dipengaruhi oleh banyak factor, salah satunya budaya kerja. Dalam penelitian Sriyanto (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya kerja dengan mutu sekolah. Penelitian Masyhudi (2017) juga menyatakan bahwa budaya kerja yang positif berpengaruh terhadap peningkatan mutu sekolah. Mutu sekolah berarti didalamnya terdapat mutu lulusan. Hal ini menunjukkan adanya keselarasan antara keduanya. Jika terdapat hubungan antara dua variable tertentu, maka akan ada kemungkinan pengaruh yang disebabkan karena salah satu variable terhadap lainnya. Dalam hal ini, yang menjadi variable independen adalah budaya kerja, dan variable dependen adalah mutu lulusan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian berikut ini:

H2: Terdapat Pengaruh Budaya Kerja terhadap Mutu Lulusan

2.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Mutu Lulusan

Kepemimpinan yang dijalankan atas dasar iman dan cinta altruistic akan menciptakan organisasi yang efektif dan berorientasi pada tujuan. Kyai sebagai pemimpin di pondok pesantren selalu menjadi pemimpin yang menyalurkan nilai-nilai islami yang didasarkan atas iman yang kuat. Pengintegrasian nilai-nilai islami dan modern dalam melangsungkan organisasi merupakan implikasi adanya kepemimpinan spiritual di pondok pesantren. Penelitian Agus (2018) menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga itu didasar atas dimensi spiritual Kyai, yaitu gigih dan religius. Dalam meningkatkan mutu, tentunya Kyai tidak hanya melakukan internalisasi dan integrasi nilai-nilai spiritual semata, namun juga memerhatikan peran sebagai pemimpin juga dimensi manajemen Pendidikan secara berkala (Saugi et al., 2022). Selain itu, dalam penelitian Elqaweliya (2023) menunjukkan adanya pengaruh yang sangat signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap mutu pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H3: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Mutu Lulusan

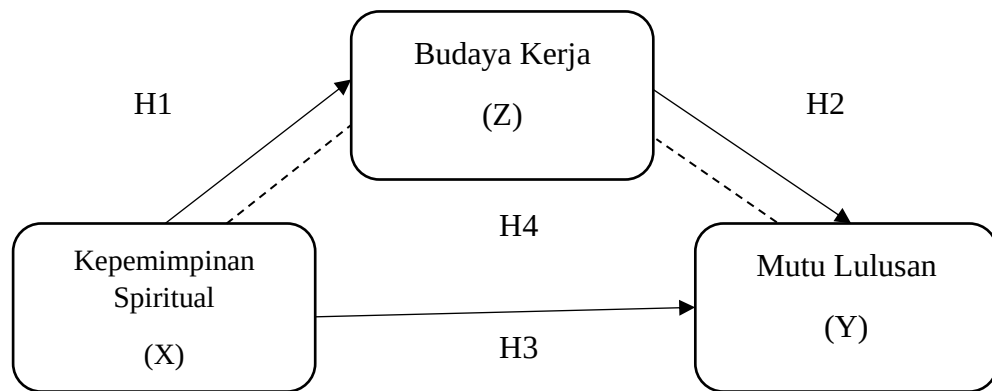
2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Mutu Lulusan melalui Budaya Kerja

Spiritualitas telah menunjukkan dirinya sebagai kekuatan luar biasa dalam menumbuhkan individu-individu yang berintegritas dan akhlakul karimah, yang mampu untuk membangun masyarakat Islam yang bercita-cita mencapai puncak peradaban dan memenuhi kriteria *khaira umma*. (Tobroni, 2010). Fry (2005) berpendapat bahwa kerangka kepemimpinan spiritual ditetapkan melalui dinamika motivasi intrinsik yang muncul dari nilai-nilai spiritual yang melekat dalam diri manusia. Sebagai mutu lulusan pesantren, tentunya bukan hanya sekedar akademisi saja yang diharapkan, namun juga perkembangan jiwa yang terinternalisasi dengan nilai-nilai spiritual. Nilai-nilai ini tidak bisa

langsung tersalurkan oleh pimpinan, namun disalurkan melalui budaya kerja yang terbentuk di Lembaga tertentu. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian berikut ini:

H4: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Mutu Lulusan melalui Budaya Kerja

Berdasarkan fenomena, landasan teori, dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual penelitian berikut ini:



Gambar 2. 4 Model Hipotesis