

Dilema dan Realita Implementasi Pengukuran Mutu Pendidikan: Studi Fenomenologi Kepemimpinan Perempuan di Pondok Pesantren MAS MUS Canduang

Muhammad Hafis Bin Redwan^a, Zulfani Sesmiarni^b

^{ab}*Universitas Islam Negeri Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi*

[*m082385923699@gmail.com](mailto:m082385923699@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan secara mendalam pengalaman, dilema, dan strategi kepemimpinan perempuan dalam implementasi pengukuran mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Canduang. Metode: Pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap kepala MAS Canduang sebagai informan utama, menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Analisis data menggunakan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) yang meliputi reduksi, identifikasi tema, dan penafsiran makna. Hasil: Penelitian menemukan tiga dilema utama: (1) antara tuntutan administratif-birokratis dan kultur pesantren; (2) antara penegakan aturan mutu secara kaku dan pemeliharaan keharmonisan interpersonal; serta (3) antara tekanan target mutu dan dinamika psikologis-emosional sebagai pemimpin perempuan. Strategi kepemimpinan yang ditempuh meliputi pendekatan komunikasi persuasif-dialogis, musyawarah, keteladanan, serta keseimbangan antara ketegasan dan empati. Kebaruan: Penelitian ini menawarkan model komunikasi 3D (Dialogue-Deliberation-Delicacy) sebagai gaya khas kepemimpinan perempuan di madrasah. Selain itu, ditemukan bahwa esensi mutu di madrasah tidak hanya "terukur secara angka" tetapi juga "terasa dalam budaya" sebuah temuan yang mengkritisi orientasi kuantitatif standar mutu nasional.

Kata kunci: kepemimpinan perempuan; mutu pendidikan; fenomenologi; madrasah; penjaminan mutu

Abstrak

This study aims to describe in depth the experiences, dilemmas, and leadership strategies of women principals in implementing educational quality measurement at Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Canduang. Methods: This research uses a qualitative approach with a phenomenological method. Data were collected through in-depth interviews with the principal of MAS Canduang as the main informant, using a semi-structured interview guide. Data analysis used Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) which includes reduction, theme identification, and meaning interpretation. Results: The study found three main dilemmas: (1) between administrative-bureaucratic demands and pesantren culture; (2) between rigid enforcement of quality rules and maintaining interpersonal harmony; and (3) between quality target pressures and psychological-emotional dynamics as a female leader. The leadership strategies employed include a persuasive-dialogic communication approach, deliberation, role modeling, and a balance between assertiveness and empathy. Novelty: This study offers a 3D communication model (Dialogue-Deliberation-Delicacy) as a distinctive style of female leadership in madrasah. In addition, the study found that the essence of quality in madrasah is not only "measurable in numbers" but also "felt in culture" a finding that critiques the quantitative orientation of national quality standards.

Keywords: women's leadership; educational quality; phenomenology; madrasah; quality assurance

Pendahuluan

Tuntutan terhadap mutu pendidikan di Indonesia telah menjadi arus utama dalam kebijakan nasional dua dekade terakhir. Kebijakan akreditasi sekolah/madrasah, sistem penjaminan mutu

internal dan eksternal (SPMI-SPME), serta berbagai instrumen pengukuran kinerja lainnya menunjukkan bahwa pemerintah memiliki perhatian serius terhadap standarisasi kualitas pendidikan (BAN-S/M, 2024). Namun, implementasi kebijakan mutu di lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti madrasah dan pesantren menghadapi tantangan yang tidak sederhana (Fauzan et al., 2022; Wahyudi & Hanif, 2020). Madrasah tidak hanya dituntut memenuhi standar nasional, tetapi juga harus menjaga kekhasan budaya, nilai-nilai keagamaan, dan tradisi pesantren yang telah mengakar (Muhaimin, 2019; Rohman & Nuryana, 2021).

Kompleksitas ini semakin menarik ketika dikaitkan dengan aspek kepemimpinan. Penelitian tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan Islam masih tergolong terbatas, terutama yang mengkaji secara fenomenologis bagaimana pemimpin perempuan menavigasi benturan antara regulasi mutu yang bersifat birokratis dan kultur madrasah yang (Hasanah & Latif, 2024; Sutrisno & Wulandari, 2023). Studi-studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada efektivitas kepemimpinan secara umum (Northouse, 2019) atau hambatan struktural kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan (Eagly & Carli, 2021), tanpa menyentuh secara mendalam realita psikologis dan strategi mikro yang digunakan.

Padahal, kepala madrasah perempuan di lingkungan tradisional menghadapi dilema ganda. Di satu sisi, mereka harus memenuhi tuntutan administratif dokumen mutu yang detail dan birokratis. Di sisi lain, mereka harus menjaga ritme kerja berbasis keikhlasan dan kekeluargaan yang menjadi ciri khas pesantren (Mujtahid & Saefullah, 2023). Selain itu, stereotip gender dalam masyarakat tradisional seringkali menjadi tantangan sosiologis tersendiri yang memerlukan strategi khusus (Rahman & dkk., 2025). Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengambil subjek Kepala MAS Canduang, seorang pemimpin perempuan yang memimpin madrasah di lingkungan pesantren.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan fenomenologi dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami pengalaman hidup (*lived experience*) informan secara mendalam, khususnya bagaimana ia memaknai dilema dan realita implementasi mutu pendidikan sebagai pemimpin perempuan di madrasah tradisional.

Partisipan dalam penelitian ini adalah Kepala MAS Canduang, seorang perempuan berlatar belakang pendidikan S2, memiliki pengalaman di dunia pendidikan, dan telah menjabat sebagai kepala madrasah selama beberapa tahun. Pemilihan partisipan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (a) berjenis kelamin perempuan; (b) memimpin madrasah di lingkungan pesantren tradisional; (c) memiliki pengalaman dalam proses akreditasi dan penjaminan mutu; dan (d) bersedia menjadi informan dalam wawancara mendalam.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*), didukung dengan pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan kajian teoritis. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang berlangsung selama kurang lebih 90 menit. Wawancara dilakukan secara tatap muka, direkam dengan izin informan, dan dilengkapi dengan catatan lapangan. Data juga diperkuat melalui dokumentasi terkait profil madrasah dan kebijakan mutu.

Analisis data menggunakan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) dari Smith, Flowers, & Larkin (2022) yang meliputi: (1) pembacaan berulang dan pencatatan awal; (2) identifikasi tema-tema pengalaman; (3) pencarian hubungan dan pengelompokan tema; (4) pembuatan tabel tema superordinat; dan (5) penulisan narasi interpretatif. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan data wawancara dengan dokumentasi), *member checking* (konfirmasi ulang kepada informan), dan *peer debriefing* (diskusi dengan kolega peneliti).

Hasil dan Diskusi

Penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang dikelompokkan ke dalam tiga tema superordinat: (1) Pengalaman Kepemimpinan Perempuan di Ruang Tradisional; (2) Dilema Implementasi Mutu; dan (3) Strategi dan Pemaknaan.

Tema 1: Pengalaman Kepemimpinan Perempuan di Ruang Tradisional

Informan mengungkapkan bahwa awal menjabat sebagai kepala madrasah perempuan di lingkungan pesantren tradisional merupakan "campuran antara rasa syukur, tanggung jawab yang besar, dan juga tantangan." Salah satu tantangan utama adalah stereotip gender. Informan merespons stereotip tersebut bukan dengan konfrontasi, melainkan dengan "kerja nyata, konsistensi, dan membangun kepercayaan melalui hasil." Ia juga mengakui tantangan kultur, terutama karena usianya yang "jauh lebih muda dari guru-guru lainnya," sehingga ada "hal-hal negatif yang kami dengar."

Tema 2: Dilema Implementasi Mutu

Terdapat tiga dilema utama yang dihadapi. *Pertama*, dilema antara regulasi mutu dan kultur pesantren, yang diwujudkan dengan kebijakan "rapor pondok dan rapor madrasah kami pisahkan." *Kedua*, dilema antara penegakan aturan baku dan keharmonisan interpersonal, yang disikapi dengan "memberikan ruang penyesuaian waktu, pendampingan." *Ketiga*, dilema antara target mutu dan dinamika emosional sebagai pemimpin perempuan, di mana informan mengakui adanya "rasa pertimbangan emosional agar tidak melukai perasaan."

Tema 3: Strategi dan Pemaknaan

Strategi kepemimpinan yang ditempuh adalah pendekatan 3D: *Dialogue* (mendengarkan), *Deliberation* (musyawarah), dan *Delicacy* (kelembutan dalam proses komunikasi). Pemaknaan mutu menurut informan adalah "bukan hanya 'terukur secara angka', tetapi juga 'terasa dalam budaya'."

Hasil

Penelitian ini menghasilkan tiga tema superordinat berdasarkan analisis fenomenologis terhadap pengalaman Kepala MAS Canduang.

Tabel 1. Tema dan Subtema Hasil Penelitian

Tema Superordinat	Subtema	Kutipan Representatif
Pengalaman Kepemimpinan Perempuan	Awal menjabat: syukur, tanggung jawab, tantangan	<i>"campuran antara rasa syukur, tanggung jawab yang besar, dan juga tantangan"</i>
	Stereotip dan respon	<i>"kerja nyata, konsistensi, dan membangun kepercayaan melalui hasil"</i>
	Tantangan kultur	<i>"ada hal-hal negatif yang kami dengar di samping umur yang jauh lebih muda dari guru-guru lainnya"</i>
Dilema Implementasi Mutu	Regulasi vs kultur pesantren	<i>"rapor pondok dan rapor madrasah kami pisahkan"</i>
	Aturan baku vs keharmonisan	<i>"memberikan ruang penyesuaian waktu, pendampingan"</i>
	Target mutu vs dinamika emosional	<i>"rasa pertimbangan emosional agar tidak melukai perasaan"</i>
Strategi dan Pemaknaan	Pendekatan 3D	<i>"mendengarkan... musyawarah... kelembutan"</i>

Tema Superordinat	Subtema	Kutipan Representatif
		<i>dalam proses komunikasi"</i>
	Makna mutu	<i>"bukan hanya 'terukur secara angka', tetapi juga 'terasa dalam budaya'"</i>

Deskripsi Temuan:

1. Pengalaman Kepemimpinan Perempuan di Ruang Tradisional

Informan mengungkapkan bahwa awal menjabat sebagai kepala madrasah perempuan di lingkungan pesantren tradisional merupakan "campuran antara rasa syukur, tanggung jawab yang besar, dan juga tantangan." Salah satu tantangan utama adalah stereotip gender. Informan merespons stereotip tersebut dengan "kerja nyata, konsistensi, dan membangun kepercayaan melalui hasil." Ia juga mengakui adanya tantangan kultur karena usianya yang "jauh lebih muda dari guru-guru lainnya."

2. Dilema Implementasi Mutu

Terdapat tiga dilema utama yang dihadapi informan. Pertama, dilema antara regulasi mutu dan kultur pesantren, yang diwujudkan dengan kebijakan "rapor pondok dan rapor madrasah kami pisahkan." Kedua, dilema antara penegakan aturan baku dan keharmonisan interpersonal, yang disikapi dengan "memberikan ruang penyesuaian waktu, pendampingan." Ketiga, dilema antara target mutu dan dinamika emosional sebagai pemimpin perempuan, di mana informan mengakui adanya "rasa pertimbangan emosional agar tidak melukai perasaan."

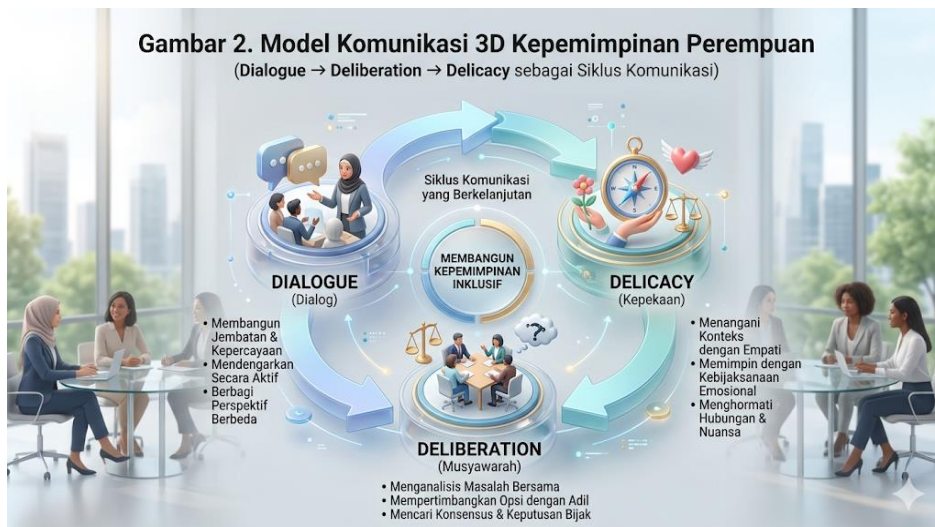
3. Strategi dan Pemaknaan

Strategi kepemimpinan yang ditempuh informan adalah pendekatan yang meliputi mendengarkan terlebih dahulu (dialogue), musyawarah (deliberation), dan kelembutan dalam proses komunikasi (delicacy). Pemaknaan mutu menurut informan adalah "bukan hanya 'terukur secara angka', tetapi juga 'terasa dalam budaya'."

Gambar 1. Model Tiga Dilema Kepemimpinan Perempuan di Madrasah



Gambar 2. Model Komunikasi 3D Kepemimpinan Perempuan



Diskusi

Kepemimpinan Perempuan di Ruang Tradisional: Antara Stereotip dan Agen Perubahan

Temuan ini sejalan dengan temuan (Eagly & Carli, 2021) tentang *leadership labyrinth* yang dihadapi pemimpin perempuan. Namun, strategi yang digunakan informan berbeda: ia tidak melakukan konfrontasi terhadap stereotip, melainkan memilih pembuktian melalui kinerja (*work-based legitimation*). Pendekatan ini efektif dalam konteks madrasah karena menghormati nilai-nilai kesantunan tradisional sambil tetap menunjukkan kapasitas profesional. Temuan ini memperkaya studi (Hasanah & Latif, 2024) bahwa pemimpin perempuan di pesantren cenderung mengembangkan *soft power* melalui pendekatan relasional.

Dilema Ganda: Birokrasi Mutu vs Kultur Pesantren

Konflik antara standar mutu nasional dan otonomi madrasah telah diidentifikasi oleh (Wahyudi & Hanif, 2020) dan (Fauzan et al., 2022). Kontribusi baru dari penelitian ini adalah identifikasi strategi navigasi konkret yang digunakan informan: (1) pemisahan rapor pondok dan rapor madrasah; (2) pendekatan humanis-progresif; dan (3) komunikasi persuasif. Strategi ini memungkinkan madrasah tetap memenuhi standar nasional tanpa kehilangan identitas keagamaannya. Temuan ini juga mengkritik orientasi standar mutu nasional yang cenderung seragam, sebagaimana dikemukakan (Rohman & Nuryana, 2021) bahwa madrasah membutuhkan *differentiated quality standards*.

Model Komunikasi 3D: Dialogue, Deliberation, Delicacy

Penelitian ini menemukan model komunikasi khas kepemimpinan perempuan yang belum banyak diungkap dalam literatur sebelumnya. Model 3D terdiri dari: (1) *Dialogue*: mendengarkan terlebih dahulu dan memahami perspektif pihak lain; (2) *Deliberation*: musyawarah untuk mencari titik temu, bukan voting atau keputusan sepihak; (3) *Delicacy*: penyampaian pesan dengan kelembutan, menjaga perasaan, namun tetap tegas pada substansi. Model ini berbeda dari gaya kepemimpinan maskulin yang cenderung direktif dan transaksional (Northouse, 2019), serta mendukung argumen (Eagly & Carli, 2021) bahwa kepemimpinan perempuan seringkali lebih transformasional dan demokratis.

Makna Mutu yang "Terasa dalam Budaya"

Temuan paling fundamental dari penelitian ini adalah redefinisi mutu pendidikan dari perspektif pemimpin madrasah. Bagi informan, mutu hakiki tidak hanya tercermin dalam angka akreditasi atau kelengkapan dokumen, tetapi juga dalam *rasa budaya*: bagaimana nilai-nilai keagamaan, disiplin, dan karakter hidup dalam keseharian madrasah. Temuan ini mengkritisi konsep mutu yang selama ini dominan dalam kebijakan pendidikan nasional yang cenderung kuantitatif. Penelitian ini sejalan dengan kritik (Muhaimin, 2019) bahwa mutu pendidikan Islam harus mencakup *quality of process* dan *quality of outcome*, bukan hanya *quality of document*. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menyatakan bahwa mutu di madrasah adalah *embodied quality* — mutu yang tidak hanya diukur tetapi juga dihayati dan dirasakan.

Keterbatasan Digital sebagai Hambatan Mutu Kontemporer

Temuan tentang kesenjangan infrastruktur digital di MAS Canduang mengkonfirmasi laporan (Kemendikbudristek, 2023) bahwa madrasah masih tertinggal dalam pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran dan asesmen. Hal ini menjadi hambatan serius karena asesmen mutu saat ini sudah banyak menggunakan platform digital.

Keterbatasan

Penelitian ini hanya melibatkan satu informan (Kepala MAS Canduang) sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan wawancara sebagai metode utama tanpa observasi partisipatif. Keterbatasan lainnya adalah cakupan yang hanya terfokus pada aspek pengukuran mutu, belum mencakup keseluruhan sistem penjaminan mutu di madrasah.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan di MAS Canduang dihadapkan pada tiga dilema utama: (1) dilema antara tuntutan administratif-birokratis dan kultur pesantren; (2) dilema antara penegakan aturan mutu secara kaku dan pemeliharaan keharmonisan interpersonal; serta (3) dilema antara tekanan target mutu dan dinamika psikologis-emosional sebagai pemimpin perempuan. Secara teoretis, penelitian ini menawarkan model komunikasi 3D (Dialogue-Deliberation-Delicacy) sebagai gaya khas kepemimpinan perempuan di madrasah serta konsep *embodied quality* (mutu yang terasa dalam budaya). Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan perlunya pendampingan teknis pengisian dokumen mutu yang disesuaikan dengan ritme madrasah, serta penguatan infrastruktur digital. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi multi-situs dengan melibatkan beberapa madrasah yang dipimpin perempuan, serta menggunakan metode etnografi.

Referensi

- BAN-S/M. (2024). *Pedoman akreditasi satuan pendidikan tahun 2024*. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2021). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Fauzan, A., Muhaimin, M., & Hidayat, N. (2022). Quality assurance in Islamic schools: Between standardization and local wisdom. *Journal of Islamic Education*, 8(2), 145–162.
- Hasanah, U., & Latif, M. (2024). Women leadership in pesantren: A phenomenological study. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 89–104.
- Kemendikbudristek. (2023). *Laporan kesenjangan digital di satuan pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Muhaimin. (2019). *Paradigma pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan pendidikan agama Islam di sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Mujtahid, I., & Saefullah, A. (2023). Leadership styles in pesantren: Between tradition and modernity. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 112–128.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th (ed.)). Sage Publications.

- Rahman, & dkk. (2025). The Implementation of Qur'anic Values in the Management of Modern Pesantren in Indonesia. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 7(9), 3680–3695. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v7i9.5680>
- Rohman, A., & Nuryana, Z. (2021). Quality culture in madrasah: Between national standards and local wisdom. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(1), 45–70.
- Sutrisno, B., & Wulandari, T. (2023). Women principals in Islamic schools: Challenges and strategies. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 34–50.
- Wahyudi, H., & Hanif, N. (2020). Standardisasi pendidikan vs otonomi madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 145–162.