

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

By Ubadah Ubadah

MADRASAH BERMUTU

KEPIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

Kehadiran buku ini terilhami dari perjalanan panjang karir penulis sebagai guru di madrasah. Perjalanan karir tersebut menjadi energi besar dalam memajukan mutu pendidikan di madrasah. Penulis menemukan banyak ilmu, pengetahuan, hikmah dan pengalaman yang sangat berguna. Seolah keseluruhan proses itu menjadi guru yang takberwujud.

Madrasah dalam menghasilkan pendidikan yang bermutu, dituntut penerapan program dan budaya mutu yang terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu untuk seluruh komponen dan kegiatan pendidikan. Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan, sangat memerlukan pola manajemen tersendiri, terutama untuk mewujudkan pendidikan bermutu dan juga untuk memposisikan madrasah agar sejajar dengan lembaga pendidikan lain. Ada sebuah adagium yang menarik untuk direrungkan, yaitu: *Al-haqqu bilaa nizhaamin yaglibuhul baatilu bin nizhaam*, (kebaikan tanpa didukung oleh manajemen yang baik, akan dikalahkan oleh keburukan yang manajemennya baik). Adagium di atas memberikan pesan moral bahwa jika madrasah tidak ingin tertinggal oleh lembaga pendidikan lain, maka manajemen budaya mutu harus terbangun dengan baik.



Insani Saka
Pusat Penelitian Quran

Dr. Taufik Abd. Rahim, S.Ag., M.Ag.
Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag.

MADRASAH BERMUTU

KEPIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

Dr. Taufik Abd. Rahim, S.Ag., M.Ag.
Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag.

MADRASAH BERMUTU

KEPIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU



Editor: Dr. H. Ubadah, S.Ag., M.Pd.

1

Dr. Taufik Abd. Rahim, S.Ag., M.Ag.

Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag.

Editor: Dr. H. Ubadah, S.Ag., M.Pd.

MADRASAH BERMUTU

2

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU**



Penerbit Buku
Pesantren Anwarul Qur'an

MADRASAH BERMUTU
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

© Dr. Taufik Abd. Rahim, S.Ag., M.Ag.

© Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag.

1

Editor: Dr. H. Ubadah, S.Ag., M.Pd.

Layouter: Iffah Azzahro

Desain Cover: M. Baihaqi Lathif

ISBN: 978-623-97548-8-4

1

Diterbitkan oleh Penerbit Pesantren Anwarul Qur'an

Alamat: Jl Tanderante No. 20 B Palu Sulteng

Email Redaksi: iqrapalu@gmail.com

Cetakan Pertama: Oktober 2022 / Rabiul Awwal 1444

200 halaman; 14.5 x 21 cm

7

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang (*All Right Reserved*).

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

5
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ، وَعَلَى آلِهِ
وَأَصْحَابِهِ وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ، أَمَا بَعْدُ

1
Puji dan syukur senantiasa kami persembahkan ke hadirat Allah Swt, karena berkat Taufik dan Hidayah-Nya, penyusunan buku yang berjudul: **Madrasah Bermutu: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu** dapat diselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad Saw, beserta keluarga dan sahabatnya yang telah mengawali upaya menegakkan cita cita Islam di muka bumi ini, melalui berbagai cara dan pendekatan yang dicatat dalam sejarah sebagai yang amat berhasil dalam membangun peradaban Islam yang berkemajuan.

Kehadiran buku ini terilhami dari perjalanan panjang karir kami sebagai guru di madrasah. Perjalanan karir tersebut menjadi energi besar dalam ikut serta memajukan mutu pendidikan di madrasah. Kami menemukan banyak ilmu, pengetahuan, hikmah dan pengalaman yang sangat berguna. Seolah keseluruhan proses itu menjadi guru yang tak berwujud. Berpijak dari pengalaman tersebut, kami menyadari bahwa madrasah membutuhkan sentuhan

lembut, berupa keunggulan mutu yang dikemas dalam manajemen kepemimpinan yang profesional dalam membangun budaya mutu, sehingga terwujud “Madrasah Mandiri Berprestasi dan Madrasah Hebat Bermartabat”.

Pendidikan yang bermutu, dalam arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja, menjadi syarat mutlak dalam kehidupan masyarakat global yang terus berkembang saat ini dan yang akan datang. Dalam menghasilkan pendidikan yang bermutu, dituntut penerapan program dan budaya mutu yang terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu untuk seluruh komponen dan kegiatan pendidikan.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam dengan dinamikanya yang khas, baik dari segi sosiologis, psikologis, geografis maupun politis. Diantara ciri khas madrasah dalam konteks pendidikan nasional, seperti disebutkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan berciri khas Islam.

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan, sangat memerlukan pola manajemen tersendiri, terutama untuk mewujudkan pendidikan bermutu dan juga untuk memposisikan madrasah agar sejajar dengan lembaga pendidikan lain. Sebab pada akhirnya, mutu pendidikan akan menentukan nasib madrasah, apakah madrasah dapat bertahan dan sejajar dengan lembaga pendidikan lain. Berkaitan dengan hal tersebut, ada sebuah adagium yang menarik untuk direnungkan, yaitu: ***Al-haqqu bila nizaamin***

yaglibuhul baatilu bin nizaam, (kebaikan tanpa didukung oleh manajemen yang baik, akan dikalahkan oleh keburukan yang manajemennya baik). Adagium di atas memberikan pesan moral bahwa jika madrasah tidak ingin tertinggal oleh lembaga pendidikan lain, maka manajemen budaya mutu harus terbangun dengan baik.

Faktanya banyak madrasah yang bertahan sejak kelahirannya hingga detik ini. Bahkan, telah memberikan lulusan terbaiknya, yang kemudian menjadi orang-orang besar di negeri ini. Dengan demikian, madrasah adalah jembatan emas untuk masa depan yang lebih baik.

Selaku Penulis, kami sangat menyadari bahwa selama penyusunan buku ini, tak terhitung bantuan yang kami terima dari berbagai pihak, baik moril maupun materil. Oleh karena itu, menjadi kewajiban kami untuk menyampaikan terima kasih.

Ucapan terima kasih ini pertama-tama kami sampaikan kepada Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu, Bapak Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd, selanjutnya kepada Bapak Prof. Dr. H. Rusli, S.Ag., M.Soc., Bapak Dr. H. Ahmad Syahid, M.Pd., dan Bapak Dr. Moh. Ali, M.Pd.I, serta seluruh staf Pascasarjana, yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan selama menempuh pendidikan.

Ucapan terima kasih yang tulus, kami persembahkan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI atas nama Menteri Agama RI, Bapak Prof. Dr. Phil. H.M. Nur Kholis Setiawan, MA, yang telah mengeluarkan Surat

Keputusan Pemberian Izin Belajar Nomor. B-5005/SJ/B. 11/4/Kp.02.3/7/2018 tanggal 23 Juli 2019, untuk melanjutkan studi pada Program Doktor (S3) Jurusan Pendidikan Agama Islam Pascasarjana IAIN Palu (yang pada tahun 2021 beralih status menjadi UIN Datokarama Palu).

Ucapan terima kasih dan salam hormat yang diliputi rasa bangga, kami persembahkan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali Ramdhani, S.TP., MT., yang telah berkenan menjadi penguji eksternal dalam ujian terbuka promosi doktor, yang dengan semangat keilmuan dan kepakarannya dalam menyuguhkan ide-ide yang konstruktif, sehingga memperkaya khasanah pemikiran dalam buku ini, melalui berbagai konsep, teori, pengalaman serta gagasan yang cerdas dan rasional dalam pengelolaan manajemen madrasah dan pengembangan kualitas kepemimpinan madrasah.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Kepala Bidang Pendidikan Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di lingkungan madrasah.

Salam bakti kami persembahkan kepada kedua orang tua teladan dan kebanggaan kami, Ayahanda tercinta Bapak **Abd. Rahim Lamami** (Rahimahullahu) dan Ibunda tersayang Ibu **Hasipa Lasasia Laiya** (Rahimahallahu), yang telah melahirkan, memelihara, mendidik dan selalu berdo'a dengan penuh cinta dan rasa kasih sayang untuk

keberhasilan dan kesuksesan seluruh anak keturunannya. Kepada keduanya kami mempersembahkan karya utama dalam bentuk buku ini, sebagai salah satu wujud bakti kepada beliau berdua di alam Barza', yang dari keikhlasan, ketulusan, do'a dan kesucian hati yang beliau tancapkan ke dalam hati kami, sehingga kami mampu meraih dan menemukan secercah cahaya kebenaran, kesejukan, kesuksesan dan keberkahan dalam menjalani kehidupan ini.

Terima kasih yang tulus kepada kakak dan adik tercinta, **Asrawati Abd. Rahim** (Rahimahallahu), **Abdul Rauf Abd. Rahim** dan **Munir Abd. Rahim** serta kepada seluruh keluarga besar **Lasasia Laiya** (Labuan), keluarga besar **Lamami** (Wani), keluarga besar **Rapatama** (Labuan), keluarga besar **H.M. Said Laeda, BA** (Toli-Toli) dan keluarga besar **H. Husein** (Ganra Kab. Soppeng) serta Ibunda tercinta **Hj. Baheraeni H. Husein**, dan **Masriyah Ulfa**, merekalah yang telah banyak memberikan motivasi dalam penulisan buku ini. Dan dari mereka pulalah kami menemukan hakikat dan makna dari sebuah persaudaraan sejati.

Lebih khusus ucapan terima kasih ini kami persembahkan kepada istri tercinta yang juga sebagai penulis buku ini, yaitu **Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag** dan ketiga putra dan putri penyejuk hati kami: **Muhammad Noor Qurais** (Fakultas Kedokteran UNHAS Makassar), **Rasdianah Noor Fuadi** (MAN Insan Cendekia Gorontalo) dan **Mumtaz Noor Aziziyah** (SD Islam Terpadu Al-Fahmi Palu), berkat keharmonisan dan ketulusan hati dari mereka, menjadi energi besar bagi kami dalam penulisan buku ini. Dan merekalah yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi

bagi kami, pada setiap penggal hari-hari yang panjang di tengah kesibukan dan aktifitas dalam menjalankan amanah sebagai pendidik di madrasah.

Akhirnya, kami menyadari bahwa buku ini jauh dari kata sempurna. Saran dan kritik yang konstruktif sangat kami harapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang. Di ujung pengharapan, kami bermunajah kepada Allah Swt, semoga buku ini bermanfaat bagi seluruh pembaca yang budiman.

Palu, 08 Oktober 2022 M
12 Rabi'ul Awwal 1444 H

Penulis,

Dr. Taufik Abd. Rahim, S.Ag., M.Ag.
Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag.

SEKAPUR SIRIH

10

KEPALA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA

PROVINSI SULAWESI TENGAH

Drs. H. Ulyas Taha, M.Pd.

Assalamu ‘Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji bagi Allah yang Maha Mengetahui, yang telah mengajarkan manusia dengan perantaraan kalam dan mengajarkan manusia terhadap apa yang tidak diketahuinya. Salawat dan salam semoga tetap tercurah kepada baginda Nabi Muhammad Saw, kekasih tercinta, pelindung umat manusia dan penuntun kepada kebenaran sejati.

Buku yang berada di tangan anda ini berjudul “*Madrasah Bermutu (Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu)*”, dimaksudkan sebagai bahan bacaan untuk melengkapi khazanah referensi pendidikan Islam di Indonesia, khususnya kepemimpinan pendidikan dalam mewujudkan madrasah bermutu. Madrasah merupakan institusi pendidikan yang tumbuh dan berkembang oleh dan dari masyarakat. Kehadiran “Madrasah Bermutu” merupakan respons dari tuntutan masyarakat terhadap

signifikansi mutu madrasah dalam menghadapi tantangan global saat ini.

Dengan membaca buku ini, dapat dirasakan bahwa pemikiran yang mendorong penulisan buku ini adalah adanya gerakan semangat bersama seluruh insan pendidikan Indonesia untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sebagai Substansi dari Undang-Undang Sisdiknas tersebut tampak jelas dari visinya, yaitu terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif dalam menjawab tantangan zaman. Untuk menjawab hal ini, maka peran kepala madrasah sangat diharapkan untuk menampilkan kompetensinya dalam membina kerja sama dengan seluruh personel madrasah melalui iklim budaya kerja terbuka yang bersifat kemitraan serta mampu meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua siswa.

Upaya peningkatan mutu madrasah merupakan tuntutan mendesak dan tidak dapat dihindari. Untuk mampu bersaing dan tetap survive di tengah era revolusi industri saat ini, maka madrasah harus memiliki visi yang jelas dan logis. Visi tersebut harus mencerminkan bahwa madrasah adalah “sekolah plus” yang berkualitas, berkarakter, hebat dan mandiri. Sekolah plus menurut Husni Rahim (2001) adalah sekolah yang menyiapkan anak didik yang hebat dalam bidang sains dan teknologi, namun tetap dengan identitas keislamannya. Ini relevan dengan madrasah, yang nota bene adalah sekolah umum yang bercirikan khas Islam.

Buku ini memotret penyelenggaraan pendidikan di madrasah berdasarkan pengalaman penulisnya. Bagi komunitas dan penggiat pengembangan madrasah, buku ini penting dibaca sekaligus dipedomani. Dalam buku ini, mencoba mempertemukan dua kekuatan besar pengembangan madrasah, yaitu pengalaman mengelola madrasah dan kemampuan akademik penulisnya dalam bidang manajemen pendidikan, sehingga buku ini memiliki kedudukan penting, mengingat manajemen madrasah merupakan hal utama yang menjadi tolok ukur kualitas penyelenggaraan pendidikan¹² dan sebagian besar dari hal itu dapat ditemukan dalam buku ini.

Hanya kepada Allah Swt, kita memohon Taufik dan Hidayah-Nya, semoga buku ini bermanfaat, dan karenanya penting untuk dimiliki dan dibaca.

Palu, 18 November 2022

Drs. H. Ulyas Taha, M.Pd.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Sekapur Sirih Kepala Kanwil Kemenag Provinsi Sulteng	ix
1 Bagian I	
Pendahuluan	1
Bagian II	
Perspektif Budaya Mutu	11
Bagian III	
Faktor-faktor Pengembangan Budaya Mutu	18
Bagian IV	
Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah	38
Bagian V	
Peran dan Fungsi Kepala Madrasah	51
Bagian VI	
Model Kepemimpinan Kepala Madrasah di Kota Palu	73
Bagian VII	
Pengembangan Mutu Madrasah di Kota Palu	112

1

Bagian VIII

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah
di Kota Palu

144

Bagian IX

Penutup

166

Daftar Pustaka

170

Tentang Penulis

186

BAGIAN PERTAMA

Pendahuluan

Madrasah merupakan institusi terdepan dalam melaksanakan proses pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia, maka seyogyanya madrasah dikelola oleh seorang pemimpin yang memiliki kualifikasi dan dasar-dasar kepemimpinan. Kepala madrasah memiliki peranan penting dalam menggerakkan seluruh komponen di madrasah sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik.

Madrasah yang bermutu akan dapat terwujud, jika didukung oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Sebagaimana pendapat Fred M. Hechinger mengatakan: "Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk, dan sekolah yang buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik dan turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya."¹

¹Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta:

1
Teori di atas memberikan penegasan bahwa kepala madrasah harus memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan, yang diharapkan akan terwujud sumber daya manusia yang berkualitas dan lembaga pendidikan yang bermutu.

Kepala madrasah merupakan jabatan formal yang hanya dapat diisi oleh orang-orang berdasarkan atas pertimbangan dan ketentuan yang berlaku. Untuk itu, kepala madrasah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan, baik yang terkait dengan pencapaian tujuan madrasah maupun dalam penciptaan iklim madrasah yang berbudaya mutu.

Pengembangan budaya mutu merupakan pendekatan normatif yang menjadi perhatian semua lembaga dalam mendukung perubahan secara nyata. Keragaman konteks menjadi pertimbangan dalam mengembangkan budaya mutu dengan memberikan ruang bagi kreativitas serta mengakomodasi cara baru untuk mengembangkan budaya mutu itu sendiri. Dalam budaya mutu, kualitas bukan hanya sebuah wacana namun harus diwujudkan dalam bentuk tindakan sehingga menghasilkan perubahan dalam sistem nilai.

Sebagai bagian dari peningkatan kualitas, budaya mutu menjadi sebuah konsep yang diterima untuk mendukung proses pengembangan dalam pendidikan.²

Gava Media, 2011), Cet. I., h. 97.

²Harvey, L., & Stensaker, B. *Quality culture: Understandings, boundaris*

Budaya mutu adalah pola kebiasaan, kepercayaan dan perilaku yang menyangkut kualitas. Untuk mencapai sasaran mutu, sekolah atau organisasi perlu memiliki budaya mutu positif.³ Sebagaimana yang disampaikan oleh Malhi bahwa budaya mutu ialah sebuah sistem nilai, komitmen dan norma bersama yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dengan terus berupaya meningkatkan kualitas produk dan layanan. Budaya mutu, harus melekat dalam setiap aspek kehidupan organisasi, termasuk di dalamnya perekrutan dan promosi, orientasi karyawan dan pelatihan berkelanjutan, kompensasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan, struktur organisasi, proses kerja dan penataan kantor. Dengan demikian, dalam budaya yang berorientasi mutu, dapat dikatakan bahwa “mutu” adalah cara hidup, prinsip kualitas yang tercermin dalam praktek dan perilaku organisasi.⁴

Dalam kehidupan pembangunan di Indonesia, orientasi mutu merupakan sesuatu yang sangat penting, yang harus didukung dan dikembangkan dalam rangka merespon kecenderungan persaingan global. Hal ini berdampak pada bidang pendidikan dengan munculnya sejumlah penelitian tentang mutu pendidikan. Mutu

and linkages. *European Jurnal of Education*. (2008)

³Kausar, S. *Impact of Quality Culture on Employees' Motivation : A Study on Education Sector of Pakistan*, 22(7), (2014. h. 1082-1089.

⁴Malhi, R. S. *Creating and Sustaining A Quality Culture. Juornal of defense Managemen*. (2013)

merupakan hasil karya dan budidaya manusia, maka hal yang paling mendasar adalah bagaimana transformasi nilai-nilai yang ada di dalamnya dapat dilaksanakan. Transformasi nilai mutu hanya mungkin dilaksanakan dalam konteks sosial pada unit-unit terdepan pendidikan, yakni madrasah. Dalam konteks ini transformasi nilai mutu oleh kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk diteliti.⁵

Sejumlah studi penelitian selama dekade terakhir telah membentuk fungsi utama kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan budaya sekolah secara umum.⁶ Terdapat bukti bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengembangan kualitas organisasi.⁷ Hal ini dikemukakan oleh Gore sebagai contoh dari kebanyakan pendekatan manajemen mutu yang tersedia untuk organisasi-organisasi, kepemimpinan, visi dan budaya merupakan unsur yang sangat penting dalam sekolah jika pada lembaga terjadi perubahan secara signifikan dan permanen.⁸ Aspin, dkk., berpendapat bahwa fungsi dan

⁵Anwar, S. *Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*. Jurnal Studi Keislaman, 14(2), (2014) h.455-490

⁶Grace, G. *School Leadership: Beyond Educational Management*. (1995) The falmer Press. London

⁷Blanton, C. *A Principal's vision of excellence: achieving quality through empowerment praxis*, Vol. 3 No. 2, (1991), h. 1-2, 9

⁸Gore, E,W. Jr. "Total quality management in education". In Hubbard, D.L. (Ed), *Continuous Quality Improvement: Making the Transition to Education*, (1993) Prescott Publishing Company, Maryville, MO, h. 357-358.

1 tugas yang telah diidentifikasi berkaitan dengan promosi. Dalam kualitas pendidikan, cara utama yaitu tanggung jawab kepala sekolah yang dituntut dengan latihan kepemimpinan dan manajemen dari sekolah dan sistem sekolah.⁹ Pentingnya kepemimpinan dalam pengembangan kualitas pendidikan sekolah juga diakui oleh Paine dkk. Yang membahas tentang konsep total *Quality of Education* (TQE) sebagai model untuk sekolah, menyebutkan bahwa “sebuah sistem yang sedang berproses 1 dimana seseorang bekerja di dalamnya membutuhkan hal yang lebih dari sebuah manajemen. Hal ini membutuhkan kepemimpinan.¹⁰ Kepemimpinan juga penting untuk mengembangkan misi dan tujuan, bekerja secara konsisten menuju tujuan dan misi perbaikan sekolah.¹¹

Data Bank Dunia menyebutkan bahwa ada empat faktor penghambat mutu pendidikan, yaitu: (1) kompleksitas pengorganisasian pendidikan dasar antara Depdiknas dan Depdagri serta Depag, (2) praktek manajemen yang sentralistik pada tingkat SD dan SMP, (3)

1 ⁹Aspin, D.N., Chapman, J.D and Wilkinson, V.R *Quality Schooling: A Pragmatic Approach to some Current Problems, Topics and Issues*, Cassel, London. (1994), h. 20

1 ¹⁰Paine, L. S. “*Managing for Organizational Integrity.*” *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2), (1994), h. 106-117

¹¹Berry, G. *Leadership and the development of quality culture in schools.* *International Journal of educational management*, 11 (2), (1997), h. 52-64

1 | praktek penganggaran yang terpecah dan kaku, (4) manajemen sekolah yang tidak efektif.¹²

Sebagai upaya untuk melibatkan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dimana salah satu isu penting dalam Undang-Undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan. Ditegaskan lebih jauh dalam pasal 9 Undang-Undang tersebut bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.¹³

Penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah sangat tepat dilakukan dalam upaya pengembangan budaya mutu pendidikan, karena budaya mutu merupakan suatu sistem yang tidak hanya mengatasi masalah-masalah pendidikan, tetapi juga sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Manajemen mutu menawarkan filosofi, metode dan strategi baru untuk perbaikan mutu pendidikan. Hadis dan Nurhayati mengemukakan bahwa melalui penerapan manajemen mutu terpadu di institusi pendidikan, diharapkan keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya dapat

1 | ¹²Jalal, Fasli dan dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa. (2001). h. 155.

¹³Anwar, (2014).

1 meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia di masa kini dan di masa yang akan datang.¹⁴

Pengembangan budaya mutu sekolah dalam pendidikan dilaksanakan dengan meningkatkan pelayanan untuk memenuhi keinginan dan harapan dari para pelanggan. Pelanggan dalam pendidikan di bagi menjadi tiga kelompok, yaitu: 1) pelajar yang secara langsung menerima jasa, 2) orang tua, sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, 3) pihak yang memiliki peran penting, meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut menjadikan seluruh institusi pendidikan agar lebih memfokuskan perhatian pada keinginan pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka.¹⁵

1 Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan harus dapat mengadopsi penerapan manajemen mutu terpadu dengan melakukan perubahan budaya mutu pendidikan yang ada di sekolah menuju ke arah perbaikan, yaitu proses perbaikan yang dilakukan secara terus menerus.¹⁶ Budaya mutu sekolah merupakan *Organisation*

14 Abdul 1 Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, (2012), h. 95.

15 Sallis, Edward. *Total Quality Managemen in Education*. Jogjakarta: Ircisod, (2011), h. 68

16 Kurniasih, W. D., & Radiana, U. *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak*. (2013), h. 1-16.

1 *Culture Values* yang merupakan bagian dari nilai-nilai budaya organisasi yang ada di sekolah. Karena budaya mutu dijadikan sebagai perwujudan dari upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas bagi seluruh komponen sekolah.¹⁷

Budaya mutu yang positif dibangun tentu didukung pemimpin yang memiliki sikap positif.¹⁸ Kepemimpinan adalah bekerja dengan orang-orang untuk melakukan hal-hal baru di dunia yang semakin kompleks dan cepat berubah. Kita membutuhkan organisasi yang fleksibel dan berkelanjutan dan organisasi terdiri dari individu. Kepemimpinan tidak harus dikaitkan dengan otoritas, tetapi terkait dengan bagaimana memobilisasi orang untuk mengatasi masalah terberat dan melakukan pekerjaan terbaik mereka. Kepemimpinan tertanam dalam diri kita masing-masing, tetapi kuncinya adalah untuk menumbuhkan semangat pribadi yang akan memberi keberanian untuk melakukan hal-hal yang tampak sulit, tidak pasti atau bahkan tidak populer.

17 Ahadiah, W. *Pengembangan Mutu di Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik*. (2017) Diakses 15 Oktober 2019 (<http://digilib.uinsby.ac.id/21784/5/Bab%202.pdf>)

18 Riyanta, T, *Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Manajemen Pendidikan. UNY. (2016)

1

Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan sama dengan proses pengaruh sosial yang terjadi diantara semua anggota kelompok, dan yang lain percaya bahwa kepemimpinan adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang untuk dapat memimpin secara efektif. Meskipun tidak dapat dipahami bahwa memimpin tidak mudah, para pemimpin harus memiliki beberapa atribut penting seperti visi, integritas, kepercayaan, tidak mementingkan diri sendiri, komitmen, kemampuan kreatif, ketangguhan, kemampuan komunikasi, pengambilan resiko dan visibilitas.¹⁹

Dalam menghadapi era yang maju, penting bagi kita untuk memahami perspektif global dalam kepemimpinan, termasuk di dalamnya adalah: 1) sifat-sifat universal yang telah dikaitkan dengan para pemimpin yang baik; 2) bagaimana sifat-sifat universal ini dilihat dari sisi gender dan generasi yang berbeda; 3) bagaimana globalisasi merubah perspektif para pemimpin dan kompetensi yang di butuhkan.

Manajemen mutu berusaha meningkatkan mutu layanan, produktivitas, dan efisiensi. Melalui perbaikan kinerja proses seperti ini, sangatlah membantu pelaksanaan pendidikan agar dapat berjalan secara maksimal sehingga sekolah dapat menjadi lembaga

¹⁹Bohoris, G., & Vorria, E. P. *Leadership vs Managemen: Business Excellence/Performance management View*. In Landscape Management. (2017).

1 pendidikan yang berkualitas. Prinsip dalam pelaksanaan manajemen mutu diterapkan dengan baik dari segi akademik maupun non akademik, sehingga prestasi-prestasi dapat diraih dengan baik.²⁰

Buku ini merupakan hasil penelitian ini yang telah dilaksanakan pada tiga sekolah yang merupakan sekolah yang berada di bawah tanggung jawab Kementerian Agama, yang lebih di kenal dengan sebutan madrasah.

²⁰Hidayat, M. *Manajemen Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pager aji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*. Tesis, IAIN Purwekerto, (2018), h. 1.

BAGIAN KEDUA

Konsep Budaya Mutu

Ungkapan “Budaya” saat ini trend dan dapat ditemukan di berbagai publikasi dan bahkan di peraturan. Ungkapan ini menarik karena tampaknya memberikan semacam sentuhan manusia pada kata-kata yang terkait pada konsep seperti kontrol, jaminan atau proses industri. Tetapi hal ini dapat berhenti jika hanya ditingkat wacana saja. Untuk memahami bagaimana budaya mutu dapat memberikan hasil nyata, melalui analisis yang lebih rinci dari konsep ini mungkin berguna.

Budaya dapat didefinisikan sebagai a) pola asumsi dasar, b) ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, c) ketika belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, d) yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu e) diajarkan kepada anggota baru sebagai f) cara yang benar untuk memahami, berfikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.²¹

²¹Schein, E *Organizational Culture American Psychologist*. (1990), h. 109-119

1 Ungkapan “Budaya Mutu” dapat memiliki dua makna yang pertama menyiratkan bahwa “Kualitas” adalah prioritas organisasi dan salah satu nilai budaya organisasi. Dalam pemahaman kedua, budaya mutu dipandang sebagai subkultur budaya organisasi dan didukung oleh beberapa nilai.²²

Tampaknya ada kesepakatan umum bahwa tidak ada kesepakatan tentang definisi mutu yang unik.²³ Ungkapan “Budaya Mutu” itu sendiri tetap sangat tidak spesifik, karena terkait dengan definisi kualitas yang tersirat atau eksplisit. Pada kenyataannya, “Mutu” sebagai nilai menggabungkan dan mengintegrasikan kualitas atau nilai-nilai lain, seperti *refleksivitas*, komunikasi atau partisipasi.

Seperti halnya perubahan budaya, pengembangan budaya mutu adalah proses jangka panjang dan hasil dari berbagai interaksi dan efek gabungan dari proses *top-down* dan *bottom-up*. untuk memperkuat dan mendukung proses evolusi ini, perlu untuk mengamati dan dalam beberapa cara memantau pembentukan budaya mutu. Hal ini akan membantu untuk mengevaluasi jalur yang telah dilalui dan menentukan upaya spesifik mana yang diperlukan untuk pengembangan lebih lanjut.

Namun sangat sedikit masalah yang ditujukan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang relevan untuk

²²Lanares, J, “*Developing a Quality Culture*“, in *EUA Bologna Handbook*, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe, March 2008)

²³Harvey, L. & Stensaker B., (2008), h. 27-42

mengamati perkembangan ini atau telah menggambarkan evolusi tersebut. Karena itu adalah masalah penting untuk masing-masing lembaga, tampaknya menarik dan bermanfaat untuk mengembangkan alat untuk melacak pembentukan budaya mutu.²⁴

Budaya mutu sebagai paradigma dalam konteks pendidikan mencakup elemen budaya-budaya organisasi yang memiliki dampak yang paling kuat terhadap kualitas pengajaran. Terkait dengan proses perbaikan yang sedang berlangsung dimana peran semua komunitas organisasi bertanggung jawab untuk mempertahankan lingkungan kerja yang menguntungkan yang mengarah pada keunggulan organisasi.²⁵ Dalam prespektif budaya mutu bahwa mutu di adakan sebagai proses yang dapat di operasikan melalui evaluasi dan pengukuran. Budaya mutu didefinisikan sebagai sikap keseluruhan lembaga, yang berfokus kepada konsep kualitas dan menerapkannya pada semua aspek kegiatannya. Dengan kata lain, sebuah institusi secara keseluruhan telah merangkul kualitas dalam setiap elemen fungsionalitas yang meningkatkan perbaikan berkelanjutan. Sebuah budaya belajar dimana semua anggota lembaga terlibat dalam penilaian diri secara kritis dan meningkatkan budaya dimana semua tenaga

²⁴ Schein, (1990), h. 109-119

²⁵Trewin, D. *The Importance of a Quality culture. Quality Control and Applied Statistics*, 48 (6): (2003), h. 633-634

kerja sepenuhnya terlibat dalam semua kegiatan yang dilakukan oleh lembaga. Berbagai faktor berkontribusi pada pengembangan budaya yang berkualitas. Temuan dari studi awal tentang budaya kualitas dalam industri menemukan tujuh faktor (kepemimpinan manajemen senior, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, fokus pelanggan, kemitraan pemasok, kerja tim, pengaruh *chief executive officer* (CEO) dan budaya perusahaan terbuka yang mempengaruhi pengembangan budaya yang berkualitas.²⁶ Sebuah studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan strategis budaya kualitas di Sekolah Timur Kantor Komisi Pendidikan Kejuruan di Thailand menemukan sembilan faktor (kepemimpinan manajer, manajemen sebenarnya, rencana strategis, desentralisasi, pengembangan diri berkelanjutan, komitmen organisasi, kerja tim, layanan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan) yang mempengaruhi pengembangan budaya kualitas. Faktor-faktor budaya kualitas ini menyumbang 72, 413 persen dari perbedaan yang dijelaskan.²⁷

²⁶Adebanjo, D., Kehoe, D., *An Evaluation of quality culture problems in UK companies*, *International Journal of Operation & Production Management* 19, (2003), h. 633-650

²⁷Tungkunan, P., Leekitchawatana, P., Pimsarn, N & Chumnum, S. *Strategic Plan For Defeloping quality Culture at Eastern School of the Office of Focational Education Commission, Thailand*. *Journal ABAC* vol.20, 2 (2008), h. 52-63

Demikian pula, Jhonson menemukan sembilan faktor termasuk dukungan manajemen puncak untuk kualitas, perencanaan strategis untuk kualitas, fokus pelanggan, pelatihan kualitas, pengakuan, pemberdayaan dan keterlibatan, kerja tim peningkatan kualitas, pengukuran dan analisis dan jaminan kualitas yang mempengaruhi pengembangan budaya mutu. ini membangun budaya di mana semua karyawan jelas menyadari pentingnya kualitas dan peningkatan berkelanjutan, dan bahwa peran mereka dalam kegiatan berkualitas sangat diperlukan.²⁸

Sebuah studi yang dilakukan untuk menilai vitalitas budaya kualitas menyimpulkan bahwa ada kebutuhan besar untuk budaya mutu dalam organisasi.²⁹ Budaya mutu sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Malhi terdiri dari beberapa aspek yaitu, a) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dimana karyawan diberdayakan untuk melayani pelanggan dengan baik dan diyakini bahwa mereka memiliki kekuatan untuk mewujudkan sesuatu, b) Komunikasi yang terbuka dan jujur. Karyawan berbicara kebenaran dan masalah kualitas dibahas. Kualitas tidak dapat dicapai ketika karyawan takut akan pembalasan

²⁸ Johnson, J.J., *Differences in supervisor and non supervisor perceptions of quality culture and organizational climate, public personal managemen.* Vol. 29,1 (2000), h. 119-128

²⁹ Bowen, P.W *The Need For Quality Cultures. Training for Quality*, Vol. 4 No. 2 (1996), h. 14-18

karena kejujuran mereka. Karyawan juga menangani konflik secara konstruktif dengan menghadapi dan menyelesaikannya, c) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Fakta atau data yang dapat dipercaya dan bukan opini atau desas-desus membentuk dasar penyelesaian masalah secara sistematis atau membuat keputusan yang cerdas. d) Perbaikan berkelanjutan sebagai cara hidup, kualitas adalah target yang bergerak tidak ada satu tingkat kualitas terbaik atau optimal. Organisasi diharapkan harus terus meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga tetap eksis dan terdepan dalam persaingan global yang semakin kompetitif. e) Kerja tim dalam sebuah organisasi. Dalam budaya mutu, ada kerjasama yang baik antara manajer dan karyawan serta antar departemen. Kerja tim sangat penting karena menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen. f) Manajemen proses.

Penelitian baru mengidentifikasi tiga persyaratan utama untuk sebuah organisasi dalam membangun dan mempertahankan budaya mutu yaitu mutu kepemimpinan, pemberdayaan dan keikutsertaan karyawan, dan semangat tim yang berfokus pada peningkatan mutu. Di sisi lain, juga terdapat enam elemen budaya mutu yang mempengaruhi peningkatan mutu setiap organisasi. Tomic dan Spasojevic mendeskripsikan karakteristik budaya mutu adalah sebagai berikut: a) lingkungan positif yang berorientasi pada mutu dan menciptakan kepuasan di waktu yang sama,

b) penekanan alami pada peningkatan berkelanjutan dari proses berorganisasi yang menghasilkan tenaga kerja yang membanggakan pelayanan dan keuntungan organisasi atau sekolah, c) karyawan yang tidak hanya mengikuti prosedur dan tugas yang diberikan, tetapi juga secara konsisten bekerjasama dalam mengambil tindakan yang berfokus pada kualitas dan inisiatif, d) karyawan yang memperhatikan mutu dalam semua aspek pekerjaan mereka dan menjadikan mutu sebagai prioritas utama dalam bekerja.³⁰

Kualitas harus dicapai melalui pencegahan kesalahan dan bukan melalui inspeksi. fokusnya adalah pencegahan, perbaikan, dan pengendalian kerusakan.³¹ Menurut tinjauan literatur budaya mutu terdiri dari sembilan faktor, 1) rencana strategis 2) tim kerja 3) kepemimpinan manajer 4) pengembangan diri berkelanjutan 5) peningkatan berkelanjutan 6) manajemen berdasarkan fakta 7) komitmen organisasi 8) layanan pelanggan 9) desentralisasi. Secara terperinci akan di bahas pada sub bab berikutnya.

³⁰Tomic, B. *Cultivating a Rich. Quality Progres*, Vol. 50 (2017)

³¹Ranjit Singh Malhi , “*Creating and Sustaining: A Quality Culture,*” *Journal of Defense Management*, (2013).

BAGIAN KETIGA

Pengembangan Budaya Mutu

Menurut pandangan beberapa pakar yang terkait dengan factor yang mempengaruhi pengembangan budaya, setidaknya ada sembilan factor yang perlu menjadi perhatian dalam mengembangkan budaya mutu termasuk pengembangan budaya mutu pada madrasah. Faktor-faktor tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Rencana Strategis

Untuk menentukan misi dan tujuan organisasi, sangat penting untuk memahami apa situasi saat ini dan jenis hambatan yang harus dihadapi perusahaan dari lingkungan yang ada. Melalui strategi penyebaran yang berhasil, suatu organisasi dapat mewujudkan misi dan tujuannya. Jadi perusahaan harus tahu tentang perencanaan strategis dan manajemen strategis. Perencanaan strategis yang memerlukan banyak pemikiran strategis adalah salah satu alat manajemen yang paling penting yang membantu manajer untuk mengenali

prioritas dan menentukan tindakan utama yang diperlukan untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi.³²

Lebih jauh Athapathu menjelaskan sembilan langkah yang ditempuh agar rencana strategis dapat maksimal, yaitu:

Langkah pertama dalam setiap proses perencanaan strategis, yaitu mengidentifikasi visi dan misi organisasi. Memiliki visi dan misi yang jelas sangat penting bagi suatu organisasi karena organisasi perlu memastikan kemana arahnya.

Langkah kedua, setelah mengidentifikasi visi dan misi dengan jelas, pengenalan lingkungan perlu dilakukan. Ada beberapa kerangka kerja yang dapat digunakan untuk tujuan ini. Analisis lima kekuatan dan analisis SWOT sering digunakan oleh organisasi untuk melakukan analisis lingkungan.

Langkah ketiga, analisis kesenjangan juga mengambil bagian dalam proses perencanaan strategis. Analisis kesenjangan antara kondisi masa depan yang diinginkan dan kondisi organisasi saat ini harus dilakukan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan yang

³²Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Managemen: An Analysis of the Concepts and the Importance of strategic Management*. International Journal of Scientific and Reseach Publication, Volume 6, Issue 2, (2016), h. 124-127

diidentifikasi oleh analisis kesenjangan untuk mencapai kondisi masa depan yang diinginkan.

Langkah keempat, perbandingan berada di bawah 4 langkah. Dalam langkah ini kinerja organisasi dibandingkan dengan praktek “terbaik” industri. Tujuan langkah ini adalah untuk mengetahui titik rujukan untuk merumuskan tujuan dan target untuk organisasi.

Langkah kelima, menganalisis dan mengidentifikasi isu-isu strategis secara konsisten dengan visi dan misi adalah pertimbangan utama dalam langkah ini. Organisasi harus berhasil mengatasi masalah-masalah mendasar atau strategi ini untuk mencapai misi dan tujuannya.

Langkah keenam, pemrograman strategis adalah langkah berikutnya dalam proses perencanaan strategis. Organisasi perlu mengembangkan strategi untuk mengatasi masalah-masalah strategis untuk mencapai misinya pada tahap pemrograman strategis organisasi merumuskan tujuan, mengembangkan rencana aksi dan taktik.

Langkah ketujuh, pada beberapa kejadian selain dari strategi yang dimaksudkan organisasi harus menanggapi strategi yang tidak terduga akan muncul. Strategi-strategi yang muncul ini selalu tidak disengaja. Strategi yang tidak terduga atau tidak diinginkan adalah sebuah pola. Ini adalah pola yang tidak disadari

ketika merencanakan strategi. Ini adalah serangkaian tindakan yang konvergen menjadi pola yang konsisten.³³

Langkah kedelapan, untuk menilai keberhasilan proses perencanaan strategis, diperlukan evaluasi strategi secara berkala. Evaluasi strategi adalah langkah selanjutnya dalam proses perencanaan strategis.

Melakukan evaluasi kinerja setidaknya setiap tahun adalah sangat penting untuk menilai dampak dari tindakan tertentu pada status jangka panjang atau pada visi dan misi organisasi. Dan juga merupakan suatu keharusan untuk membandingkan kinerja saat ini dan kinerja organisasi sebelumnya dan mempertimbangkan apakah perlu perubahan strategi.

Langkah kesembilan, langkah terakhir dari proses perencanaan strategis adalah meninjau proses perencanaan strategis. Di sini dapat membuat perubahan atau penyesuaian yang diperlukan untuk strategi berdasarkan evaluasi yang merupakan langkah kedelapan dari proses perencanaan strategis. dan dengan rencana revisi organisasi harus menanggapi strategi yang muncul yang dapat mempengaruhi hasil yang diinginkan organisasi.³⁴

³³Mintzberg, H. *The Rise and Falls Of Strategic Planning*. Basic Books, (1994).

³⁴Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Managemen*, (2016), h. 125

2. Tim Kerja

Tim kerja didefinisikan oleh Scarnati “sebagai proses kerjasama yang memungkinkan orang-orang untuk dapat mencapai hasil yang luar biasa.”³⁵ Menurut Harris dan Harris bahwa tim memiliki tujuan bersama di mana anggota tim dapat mengembangkan hubungan komunikasi timbal balik yang efektif untuk mencapai tujuan tim. Kerja tim membahas pada individu yang bekerja bersama dalam lingkungan kerja sama untuk mencapai tujuan tim bersama melalui berbagai pengetahuan dan keterampilan.³⁶ Dalam berbagai literatur secara konsisten menyoroti bahwa diantara elemen penting dari tim kerja adalah fokus yang jelas terhadap tujuan bersama.³⁷ Kerja tim yang sukses bergantung pada sinergi yang ada antara semua anggota tim yang menciptakan lingkungan di mana mereka semua bersedia berkontribusi dan berpartisipasi untuk mempromosikan dan memelihara lingkungan tim yang positif dan efektif. Anggota tim harus fleksibel untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kooperatif di mana tujuan dicapai melalui kolaborasi dan saling

³⁵Scarnati, J. T. *on Becoming a Team Player. Team Performance Managemen: An International Journal*, 7 (1/2), (2001), h. 5-10

³⁶Harris, P.R, & Harris, K.G. *Managing effectively through teams. Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), (1996), h. 23-36.

³⁷ Fisher, S. G, Hunter, T. A, & Macrosson, W. D. K. *Team or Group? Managers' Parception of the differences. Journal of Managerial Psychology*, 12(4), (1997), h. 232-242

ketergantungan sosial, bukan tujuan kompetitif dan individual.³⁸

Selanjutnya Luca dan Tarricone menyusun ciri-ciri yang menjelaskan jika sebuah tim kerja agar dapat meraih kesuksesan, maka indikatornya adalah: a) Komitmen untuk kesuksesan tim dan tujuan bersama, yaitu anggota tim juga berkomitmen untuk meraih keberhasilan. Tim yang sukses harus terus dimotivasi dan dilibatkan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. b) Saling ketergantungan, yaitu anggota tim harus menciptakan lingkungan kebersamaan agar mereka dapat berkontribusi lebih banyak. Lingkungan tim yang saling memberikan dukungan positif, akan menghasilkan yang terbaik pada setiap individu yang memungkinkan tim untuk mencapai tujuan pada tingkat yang jauh lebih unggul.³⁹ c) Keterampilan interpersonal mencakup kemampuan untuk mendiskusikan permasalahan secara terbuka dengan anggota tim, jujur, dapat dipercaya, mendukung dan menunjukkan rasa hormat dan komitmen kepada tim dan kepada individu-individu. Mewujudkan lingkungan kerja yang peduli adalah hal yang sangat penting, termasuk kemampuan untuk

³⁸Luca, J., & Tarricone, P. *Does emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? Proceedings of the 18 Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Melbourne*: University of Melbourne. (2001)

³⁹David W. Johnson dan Roger T. Johnson. *“Making Cooperative Learning work.” Theory into Practice*, (1999)

bekerja secara efektif dengan anggota tim lainnya. d) Komunikasi terbuka melalui umpan balik positif, yaitu secara aktif mendengarkan keluhan dan kebutuhan anggota tim dan menilai kontribusi mereka, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Anggota tim harus bersedia memberi dan menerima kritik yang konstruktif dan memberikan umpan balik yang otentik. e) Komposisi tim yang tepat sangat menentukan dalam mewujudkan tim yang sukses. Anggota tim harus sepenuhnya menyadari peran mereka dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam hal kontribusi mereka kepada tim dan organisasi. f) Komitmen pada proses tim, kepemimpinan dan akuntabilitas, yaitu anggota tim harus bertanggung jawab atas kontribusi mereka kepada tim dan organisasi. Mereka harus menyadari proses kerja tim, praktek terbaik, dan ide-ide baru. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan tim, termasuk pengambilan keputusan bersama dan pemecahan masalah.⁴⁰

3. Kepemimpinan Manajer

Kepemimpinan adalah fenomena multidimensi yang kompleks secara umum kepemimpinan didefinisikan sebagai: perilaku, gaya, kemampuan, proses, tanggung jawab, pengalaman, fungsi manajemen, posisi otoritas, hubungan yang mempengaruhi, karakteristik dan

⁴⁰Luca, J., & Tarricone, P. *Does Emotional Intelligence Affect Successful Team-Work?* h. 641

kemampuan.⁴¹ John Maxwell mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pengaruh⁴² Kotter menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas untuk tindakan kolektif untuk menghidupkan.⁴³ Sedangkan Robert Greenleaf mendefinisikan kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan melayani orang lain, dengan mengikuti apa yang menjadi keinginan mereka.⁴⁴ Sementara Peter drucker mendefinisikan seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengikut.⁴⁵ Namun, beberapa ahli teori percaya bahwa kepemimpinan adalah bentuk dari proses pengaruh sosial.⁴⁶ Meskipun ada berbagai definisi kepemimpinan, mayoritas definisi berfokus pada dua

⁴¹Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice Seventh Edition*, SAGE, 2016.

⁴²Joseph A. Maxwell, 'Literature Reviews of, and for, Educational Researcher: A Commentary on boote and Beile's " Scholars Before Researchers".', *Educational Researchers*, 2006 <<http://doi.org/10.3102/0013189X035009028>>.

⁴³Philip Kotler, 'Kotler on...', *Managemen Decision*, 1991 <<http://doi.org/10.1108/00251749110004961>>.

⁴⁴Warren G. Bennis and Burt Nanus, 'Leaders: Strategies for Taking Charge'. *Human Resource Management*, 2003 <<http://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>>

⁴⁵Michael J. Kavanagh, 'The Practice of Managemen, Group & Organization Management', 1994 <<http://doi.org/10.1177/1059601194193002>>

⁴⁶Robert J. House and Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, 1997 <<http://doi.org/10.1177/014920639702300306>>

komponen, yaitu: Proses mempengaruhi sekelompok individu untuk mendapatkan tujuan bersama, dan untuk mengembangkan fisik.

Pemimpin fokus pada motivasi dan inspirasi.⁴⁷ Pemimpin bertujuan untuk menciptakan semangat untuk mengikuti visi mereka, untuk mencapai tujuan jangka panjang, mengambil resiko untuk mencapai tujuan bersama, dan menantang status quo saat ini. Pemimpin terus mengawasi manfaat pengikutnya, sehingga orang mengikuti pemimpin secara sukarela dan pemimpin mengarahkan pengikut dengan menggunakan gaya transformasional.⁴⁸ Pemimpin harus memiliki beberapa kualitas yang hebat seperti integritas, visioner, ketegasan, kepercayaan, komitmen, tidak mementingkan diri sendiri, kreativitas, mampu mengambil resiko kemampuan komunikasi, dan visibilitas.⁴⁹ Selain itu para pemimpin harus memiliki kharisma, misi, kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang di lingkungan yang positif, dan kemampuan untuk memecahkan masalah.

⁴⁷J. P. Kotter, 'What Leaders Really Do.' Harvard Business Review, 1990 <<<http://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>>

⁴⁸Bernard M. Bass, 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision'. *Organizational Dynamics*, 1990 [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

⁴⁹George Bohoris and Evanthia P. Vorria, 'Leadership vs Managemen: A Business Excellence/Performance Management View', in *Landscape Management*, 2017

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa menjadi pemimpin yang efektif tergantung pada perilaku dan karakteristik umum, seperti: kepercayaan, mentalitas pelayanan, keterampilan pelatihan yang baik, keandalan, keahlian, tanggung jawab, keterampilan mendengarkan yang baik, menjadi visioner, realistis, prioritas yang baik, kejujuran, kesediaan untuk berbagi, harga diri yang kuat, teknis atau kontekstual dan pengakuan.

4. Pengembangan Diri Berkelanjutan

Banyak teori telah dikembangkan untuk menjelaskan tindakan manusia. Namun mereka berbeda dalam konseptualisasi sifat tindakan manusia, yang pada gilirannya mempengaruhi mekanisme fungsi manusia yang menjadi fokus para sarjana dan alat analitik yang mereka gunakan untuk penyelidikan ilmiah.⁵⁰ Pengembangan diri adalah pengembangan keterampilan kepemimpinan yang disengaja, diprakarsai, dibimbing, dan dikendalikan oleh para manajer selama periode waktu yang panjang. Hal ini bisa formal atau informal, di tempat kerja atau di luar jam kerja.

Elemen kuncinya adalah bahwa individu bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengarahkan mengapa, apa, dimana, kapan, dan bagaimana perkembangan mereka.⁵¹ Pengembangan diri

⁵⁰Albert Bandura, 'Social Foundations of Thought and Action', in *The Health Psychology Reader*, 2012 <http://doi.org/10.4135/9781446221129.n6>.

⁵¹Lisa A. Boyce, Stephen J. Zaccaro, and Michelle Zazanis

seseorang dipengaruhi oleh alat kognitif yang mereka gunakan untuk menafsirkan dunia. Alat-alat kognitif ini diinformasikan dan diperkuat oleh struktur sosial dan praktik konteks spesifik dimana orang bekerja dan hidup.

Dengan menerapkan paradigma teoritis pada penelitian saat ini, organisasi membentuk lingkungan langsung di mana manager beroperasi. Sikap mereka didefinisikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang dibagikan dalam organisasi, yang berfungsi sebagai sumber referensi untuk tindakan dan perilaku yang tepat dalam meningkatkan pengembangan.⁵² Sikap organisasi yang menekankan dan mendukung pengembangan diri berkontribusi pada pengakuan akan pentingnya konsensus dan sinergi dalam mengambil langkah proaktif untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Selain itu, sikap organisasi dapat mengarah pada tingkat keingintahuan intelektual yang lebih tinggi untuk belajar dan kemauan untuk membuat penyesuaian dalam

Wisecarver, 'Propensity for Self-development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development', *Leadership Quarterly*, 2010 <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>>.

⁵²Lisa Dragoni and others, 'Understanding Managerial development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies', *Academy of Management Journal*, 2009 <<http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669936>>

pandangan dan perilaku dengan cara yang diprakarsai sendiri.⁵³

Pengembangan diri seperti yang dimanifestasikan di tempat kerja memiliki sikap berpikiran maju.⁵⁴ Dalam hal ini, sikap, persepsi dan nilai orang disekitar pekerjaan dan kemajuan karir mempengaruhi pemahaman dan tindakan mereka terkait dengan pengembangan diri.⁵⁵ Ini menunjukkan bahwa seorang manajer yang membangun citra diri dan mengidentifikasi diri dengan menjadi seseorang pemimpin akan mencari peluang belajar untuk mempertahankan rasa memiliki dengan kelompok "pemimpin".⁵⁶ Ini juga menunjukkan bahwa, dengan menginternalisasi nilai-nilai dan norma-norma yang relevan dengan pekerjaan, manajer lebih cenderung melakukan upaya *diskresioner* untuk memulai kegiatan pembangunan.⁵⁷ Faktor-faktor kontekstual dan sikap kerja

⁵³Lia Van Grinsven and Harm Tillema, 'Learning Opportunities to Support Student Self-Regulation: Comparing Different Instructional Formats', *Educational Research*, 2006 <<http://doi.org/10.1080/00131880500498495>>

⁵⁴Rebecca J. Reichard and Stefanie K. Johnson, 'Leader Self-Development as Organizational Strategy Leadership Quarterly', 2011 <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>>

⁵⁵Boyce, Zaccaro, and Wisecarver

⁵⁶Emily Toner and others,'Character Strengths and Wellbeing in Adolescence: Structure and Correlates of The Values in Action Inventory of Strengths for Children', *Personality and Individual Differences*, 2012 <<http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.014>>

⁵⁷Gregory M. Hurtz and Kevin j. Williams, 'Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development

berubah menjadi tindakan pengembangan diri, yang dibangun di atas proses kognitif yang terkait dengan mekanisme pengaturan diri.⁵⁸ Mekanisme ini, sebagaimana diterapkan pada proses pembelajaran dan pengembangan, disebut dengan kesiapan belajar.⁵⁹ Kesiapan ini berproses melalui fungsi membandingkan keterampilan kepemimpinan seseorang dengan standar kinerja tertentu dan mengevaluasi tanggung jawab individu terhadap tanggung jawab organisasi untuk memulai pembelajaran.⁶⁰ Produk kesiapan belajar yang dihasilkan kemudian melibatkan kebutuhan yang dirasakan untuk pengembangan dan rasa tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, memberikan arahan untuk penetapan tujuan terkait dengan peningkatan kepemimpinan.⁶¹

Activities', *Journal of Applied Psychology*, 2009
<<http://doi.org/10.1037/a.0014580>>

⁵⁸Bandura. *Social Foundations of Thought and Action*. (2012).

⁵⁹Yair Berson and Bruce j. Avolio, 'Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm', *Leadership Quarterly*, 2004
<<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>>

⁶⁰Bruce j. Avolio and Sean T. Hannah, 'Leader Developmental Readiness', *Industrial and Organizational Psychology*, 2009
<<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01150>>

⁶¹David V. Day, Michelle M. Harrison, and Stanley M. Halpin, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, 2012

5. Peningkatan Berkelanjutan

Perspektif budaya mutu, menekankan pemantauan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan,⁶² hal ini telah diadopsi oleh banyak perusahaan dan meskipun beberapa kritik, tampaknya lebih mendapatkan penerimaan luas baik di komunitas akademik dan bisnis.⁶³ Beberapa penulis menyarankan bahwa pengukuran kinerja dapat memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan program perubahan organisasi secara umum dan melibatkan budaya mutu pada khususnya.⁶⁴ Sejumlah sarjana berpendapat bahwa struktur organisasi yang mendukung diperlukan untuk implementasi budaya mutu yang efektif. Efektivitas budaya mutu tergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan kontrol dan pembelajaran. Kebutuhan untuk kontrol terbukti dalam penggunaan metode ilmiah formal budaya mutu untuk menghilangkan variasi menggunakan kontrol proses

<<http://doi.org/10.4324/9780203809525>>

⁶²Gopal K. Kanji, 'Performance Measurement System', *Total Quality Management*, 2002 <<http://doi.org/10.1080/0954412022000002090>>

⁶³A. S. Sohal and M. Terziovski, 'TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success', *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000 <<http://doi.org/10.1108/02656710010304564>>

⁶⁴David Sinclair and Mohamed Zairi, 'Performance Measurement as an Obstacle to TQM', *The TQM Magazine*, 1995 <<http://doi.org/10.1108/09544789510081117>>

statistik.⁶⁵ Kebutuhan untuk belajar jelas dalam penekanan pada pembelajaran organisasi dan perbaikan terus-menerus. Karena itu penting untuk menilai struktur organisasi ketika mengevaluasi implementasi budaya mutu organisasi.

Dalam organisasi manapun, sebagian besar proses dan masalah bersifat lintas fungsional. Oleh karena itu, manajemen proses lintas fungsional dan struktur komunikasi adalah persyaratan untuk budaya mutu di seluruh perusahaan. Struktur seperti itu memungkinkan orang dengan kemampuan dan prioritas yang berbeda untuk berkomunikasi dengan satu sama lain dalam mengejar tujuan bersama.

6. Manajemen Berdasarkan Fakta

Manajemen yang berdasarkan ilmu pengetahuan memandang bahwa manajemen merupakan bagian dari upaya untuk menetapkan secara seksama persoalan yang dihadapi, membuat suatu patokan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencari pemecahan masalah sementara. Oleh karena itu, manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan merupakan suatu cara berupa pemeriksaan dan analisa yang logis, kepada rencana yang efektif. Adapun langkah-langkahnya adalah: 1) Mendapatkan apa faktanya, 2) Menganalisis fakta, 3) Mempertimbangkan objektivitas dalam fakta yang tersedia,

⁶⁵Ruth Wagerman and others, *Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great.*, In the Black, 2008.

4) Memutuskan rencana.⁶⁶ Dalam penelitian ini akan dilihat apakah pemimpin menggunakan langkah Manajemen Berbasis Fakta dalam menentukan sebuah rencana.

7. Kualitas Layanan

Kualitas layanan merupakan hasil penting perbandingan antara harapan pelanggan sebelum dan sesudah pengalaman mereka tentang layanan.⁶⁷ Jika pelanggan melihat bahwa harapan mereka untuk kinerja layanan sesuai dengan persepsi mereka tentang layanan, maka situasi ini dapat menyebabkan timbulnya gagasan tentang kualitas layanan.⁶⁸ Persepsi kualitas layanan mengungkapkan aspek teknis dari layanan dan berbagai harapan pelanggan yang terkait dengan persepsi mereka tentang kualitas layanan. Dalam penelitian ini, akan dilihat bagaimana pelaksanaan kualitas layanan yang diberikan oleh sekolah kepada pengguna yaitu orang tua.

⁶⁶Murray W. Shields, William R. Spriegel, and Ernest Coulter Davis, *Principles of Business Organization*, *Southern Economic Journal*, 1947 <<https://doi.org/10.2307/1053358>>

⁶⁷Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, *European Journal of Marketing*, 2007 <<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004874>>

⁶⁸Olgun Kitapci, Ceylan Akdogan, and Ibrahim Taylan Dortyol, *The Impact of Service Quality Dimensions on Patient Satisfaction. Repurchase Intentions and Word-of-Mouth Communication in the Public Healthcare Industry*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2014 <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.030>>

8. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah konsep yang sangat multi dimensi dan oleh karena itu agak sulit untuk mendefinisikan. Komitmen telah banyak dipelajari, dan masih tetap menjadi salah satu yang paling menantang untuk diteliti dalam bidang manajemen, perilaku organisasi dan HRM (manajemen sumber daya manusia).⁶⁹ Ada banyak cara untuk mendefinisikan komitmen dalam beberapa tahun terakhir dan para peneliti dari berbagai bidang ingin menekankan berbagai aspeknya. Seringkali komitmen dilihat sebagai kekuatan yang mengikat individu kepada tindakan yang relevan dengan satu atau atau lebih dari target. Sasaran-sasaran tersebut dapat diarahkan kepada orang-orang, misalnya keluarga atau teman-teman serta ke berbagai lembaga, seperti kelompok olah raga, kelompok masyarakat atau organisasi kerja.⁷⁰

Komitmen di tempat kerja selanjutnya dapat dibagi menjadi berbagai aspek. Karyawan dapat berkomitmen untuk karir, pekerjaan, tujuan, tim, pemimpin, atau organisasi seperti itu. Meyer dan Herscovitch melakukan

⁶⁹Aaron Cohen, *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>>

⁷⁰Edmund Heery and Mike Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, 2008
<<https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001>>

tinjauan studi sebelumnya dan konseptualisasi pada komitmen tempat kerja.⁷¹ Mereka berpendapat bahwa karyawan mengembangkan lebih dari satu komitmen yang relevan dengan pekerjaan. Meskipun semua ini harus dilihat di tempat kerja dan mempengaruhi komitmen total karyawan di tempat kerja mereka semua memiliki karakteristik mereka sendiri. Komitmen organisasi sebagai penerima nilai-nilai organisasi dan keterlibatan dalam organisasi.

Di sisi lain, sikap kerja adalah komitmen organisasi yang mengacu pada kondisi manusia yang diinginkan oleh staf organisasi untuk tetap menjadi anggota organisasi itu. Jadi tingkat ketergantungan pekerjaan yang tinggi berarti bahwa orang tersebut mengaitkan pekerjaan khusus dengannya dan memperkenalkannya sebagai penanda. Bahkan, investigasi menunjukkan bahwa untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku (lebih dari kepuasan kerja) komitmen organisasi sebagai pergerakan tingkat absensi staf yang dapat diprediksi dengan lebih baik.⁷²

⁷¹John P Meyer and Lynne Herscovitch, *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*, *Human Resource Management Review*, 2001 <[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)>

⁷²Angie A Kehagia, Graham K. Murray, and Trevor W Robbins, *Learning and Cognitive Flexibility Frontostriatal Function and Monoaminergic Modulation Current Opinion in Neurobiology*, 2010 <[https://doi.org/10.1016\) conb 2010 01007](https://doi.org/10.1016) conb 2010 01007)>

Komitmen terhadap organisasi adalah karena kesadaran akan kerugian yang diderita seseorang jika meninggalkan organisasi. Ini berarti bahwa setelah mengukur dan menghitung keuntungan dan kerugian orang tersebut mengetahui bahwa ia perlu tetap berada di organisasi. Komitmen normatif adalah kewajiban moral berdasarkan kebutuhan untuk tetap dalam organisasi, dimana orang tersebut tetap berada dalam organisasi karena tekanan etika dan norma. Dalam merefleksikan apa yang orang lain pikirkan tentang dia, maka dia tidak meninggalkan organisasi. Kelompok karyawan ini tidak memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Dalam hal ini, karyawan merasa bahwa ia harus tetap di organisasi dan tinggal di organisasi adalah tindakan yang benar⁷³

9. Desentralisasi

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang secara sistematis pada semua tingkatan manajemen dalam semua organisasi. Dalam masalah desentralisasi, wewenang dipertahankan oleh manajemen puncak untuk mengambil keputusan besar serta menyusun kebijakan yang menyangkut seluruh permasalahan. Sisa wewenang dapat didelegasikan ketingkat manajemen menengah dan bawah, sehingga terdapat sedikit beban pada kepala

⁷³Fred Luthars, *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behrsson*. 2002, <<https://doi.org/101002job 165>>

eksekutif. Dalam desentralisasi bawahan mendapat kesempatan untuk memutuskan dan bertindak secara mandiri dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan.

Dalam struktur desentralisasi, kegiatan dapat dikoordinasikan pada tingkat divisi yang tidak mungkin dilakukan dalam pengaturan sentralisasi. Dalam hal struktur desentralisasi, terdapat motivasi kerja dan moral karyawan yang lebih besar, karena mereka mendapatkan lebih banyak kebebasan untuk bertindak dan memutuskan persoalan.

Dalam struktur desentralisasi, koordinasi sampai taraf tertentu sulit dipertahankan karena ada banyak divisi dan wewenang departemen yang didelegasikan ke tingkat semaksimal mungkin, atau ke tingkat paling bawah. Sentralisasi dan desentralisasi adalah kategori dimana pola hubungan otoritas menjadi jelas. Tingkat sentralisasi dan desentralisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti sifat kegiatan, volume laba, jumlah departemen, ukuran masalah, dan sebagainya.

BAGIAN KEEMPAT

Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pada bagian keempat ini dibahas tentang konsep dan perspektif kepemimpinan kepala madrasah.

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* yang berarti pemimpin atau *to lead*, yaitu memimpin. secara istilah kepemimpinan menurut Stephen P Robbins: “*leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals*”. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁷⁴

Kadarusman menjelaskan bahwa kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: 1) *Self leadership*; 2) *Tim leadership*; 3) *Organizational leadership*. *Self leadership*

⁷⁴Said. A *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. Evaluasi, 2(1), (2018) 257-273.

yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal dalam menjalani hidup. Tim *leadership* dipahami sebagai memimpin orang lain.⁷⁵ Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya dan kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang diembannya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya dalam mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa manfaat bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional.⁷⁶

⁷⁵Kadarusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses. (2012).

⁷⁶Nezhad Haj Ali Irani, F., Reza Noruzi, M., Papavasileiou, E. F., Lyons, S. T., Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Hirekhan, M. Issn 1412- 8683.29. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, IV(2), (2017), h. 9-38.

Kepemimpinan dikemukakan oleh Ralph M. Stogdill dalam Wahjosumidjo, sebagai berikut: a) Kepemimpinan merupakan suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art inducing compliance*). Ini berarti bahwa setiap pemimpin (*leader*) berperan dalam melakukan kerjasama yang baik, dan harus mampu mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas yang diberikan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. b) Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasif dan inspirasi (*leadership as a form persuasion*). Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasif. c) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (*traits*) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan kepada keunggulan, sehingga mejadikan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan. d) Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku (*leadership act or behavior*). Kepemimpinan dalam hal ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kepada kegiatan bersama. Dari serangkaian perilaku tersebut dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerjasama, serta mampu memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya. e) Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of proseses*).

Kepemimpinan sebagai titik sentral, karena dari pemimpinlah diharapkan lahirnya berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan untuk mewujudkan perubahan, dan seluruh proses kegiatan kelompok. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kedudukan tinggi yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kelompok, dalam upaya untuk menentukan struktur kelompok, suasana kelompok dan aktivitas kelompok.⁷⁷

Beberapa definisi kepemimpinan diungkapkan oleh beberapa ahli diantaranya: kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan,⁷⁸ kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasional,⁷⁹ kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta profesional dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin,⁸⁰ sebuah proses untuk mempengaruhi kehidupan sosial melalui pengaruh yang sengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengatur struktur kegiatan dan hubungan-

⁷⁷Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta Rajawali Pers, (2011)

⁷⁸Robbins SP, & Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, (2002), h. 284.

⁷⁹Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat, (2006), h. 313.

⁸⁰Terry, M. P. *Empowering Teachers as Leaders*. University of Memphis. (2000), h. 1-8.

hubungan dalam sebuah kelompok organisasi,⁸¹ sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lainnya tentang legitimasi pengaruh,⁸² cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi,⁸³ kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.⁸⁴

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa inti kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, karena tanpa bawahan kepemimpinan tidak akan terwujud, tetapi proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan tidak searah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin. Ciri, sikap dan perilaku kepemimpinan telah dikaji selama beberapa dasawarsa, juga melalui

⁸¹Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River. (1994). h. 14.

⁸²Wahjusumidjo, (1999), h. 22-24.

⁸³Hasibuan, M. S. P. *Organization and Motivation*. Jakarta: PT. Earth Literacy (2005), h. 87.

⁸⁴Hadari Nawawi & Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. (2004), h. 9

pengamatan langsung terhadap pemimpin yang dinilai berhasil dalam kepemimpinannya.

Salah satu hasil kajian tentang peran kepemimpinan yang sangat bermanfaat adalah kajian Kenneth Blanchard dan Paul Hersey. Mereka berjasa besar dalam melengkapi teori-teori kepemimpinan yang pernah ada dengan pendekatan berdasarkan situasi kepemimpinan (*situational leadership*).⁸⁵ Hasil-hasil penelitian Roger dan Alvin, sebagaimana ditulis dalam buku *Manajemen Organisasi Nirlaba* ternyata menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung sangat bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Kalau kita menganggap dalam satu garis kontinum sebagai dua komando kepemimpinan, ini atau itu adalah sangat tidak tepat.⁸⁶

Langford dan Cleary menyarankan bahwa dalam sebuah sistem pendidikan, peran pemimpin adalah untuk mempertahankan konektivitas visi, sehingga peserta didik, guru, orang tua, dan semua orang yang menerima manfaat dari sistem pendidikan tersebut memahami peran mereka dan saling menghargai.⁸⁷ Pemimpin mempunyai ciri senantiasa berupaya untuk menemukan hal yang baru (selalu berinovasi). Ide-ide yang dimiliki oleh pemimpin

⁸⁵Roger dan Alvin. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Gramedia (1988), h. 35.

⁸⁶Roger dan Alvin, (1988), h. 222

⁸⁷David P. Langford, Barbara A. Cleary, *Orchestrating Learning with Quality. ASQ Quality* Pres Milwaukee, (1995), h. 35.

adalah ide sendiri tanpa meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang harus dilakukan, percaya kepada bawahan, serta selalu memberikan semangat dan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi.

Idenya menjangkau perspektif jangka panjang, selalu bertanya kepada bawahannya, dengan pertanyaan apa dan mengapa?, serta bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan, adakalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun meminta penjelasan (*authoritarian*), dan adakalanya pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), serta adakalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah kepada bawahan untuk berkreasi (*laissez-fair*).⁸⁸

Studi yang dilakukan the Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke-2, dimana temuan penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan ditunjukkan dengan penyelesaian tugas atau orientasi pada target (*initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu serta hubungan serta kerja sama (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh the Early Michigan Study yang menunjukkan bahwa kepemimpinan itu merupakan perhatian terhadap karyawan (*employee-*

⁸⁸ Luthans, 2002, h. 577

centered) serta perhatiannya terhadap proses produksi (*production centered*).⁸⁹

Pada penelitian yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Sebuah Pendekatan Konsep, dalam "*Jurnal Manajemen dan Wirausaha*" oleh Armanu Thoyib menjelaskan suatu kerangka kerja konseptual yang mendeskripsikan korelasi variabel-variabel kepemimpinan, budaya, seni manajemen dan kinerja. Artikel ini mempresentasikan beberapa konsep teori dari sikap organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen taktik. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa berdasarkan telaah atas teori serta studi empiris dapat dikemukakan lebih detail bahwa: 1) Kepemimpinan dan budaya organisasi mampu saling mempengaruhi, 2) Kepemimpin berpengaruh terhadap seni manajemen organisasi, 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, 4) Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap seni manajemen organisasi, 5) Kepemimpinan, budaya organisasi, serta strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁹⁰

Penelitian lain mengenai kepemimpinan kepala sekolah dilakukan oleh Ester Manik dan Kamal Bustomi

⁸⁹Armanu Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep, Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 7.1 (2005), 60-73 <<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>>

⁹⁰Thoyib. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya dan Strategi* (2005).

yang berjudul "*Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada MP Negeri 3 Rancaekek*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, yaitu efek eksklusif sebesar 7,90%, dampak tidak langsung melalui budaya organisasi sebanyak 2,50% dan melalui motivasi kerja sebesar 12,50%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 22,90%. Impact budaya organisasi terhadap kinerja pengajar, yaitu pengaruh langsung sebanyak 3,00%. Efek tidak eksklusif melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 2,50% dan melalui motivasi kerja sebesar 6,90%. Dengan demikian pengaruh total sebanyak 12,40% dan dampak motivasi kerja terhadap kinerja pengajar, yaitu pengaruh eksklusif sebanyak 32,30%. Imbas diluar pribadi melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 12,50% serta menggunakan pengaruh total sebesar 51,70%. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, serta motivasi kerja terhadap kinerja pengajar di sekolah secara simultan sebesar 87,00%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat efek yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, budaya organisasi, dan motivasi kerja.⁹¹

Tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Titik Handayani, dan Aliyah A. Rasyid,

⁹¹Ester Manik and Kamal Bustomi, *Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 5.2 (2011), h. 97-107.

dimana penelitian yang bersifat *ex post facto* ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Terdapat dampak yang signifikan dari gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja pengajar, 2) Dampak yang signifikan dari motivasi kerja guru terhadap kinerja pengajar, 3) Terdapat dampak yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pengajar, 4) Terdapat dampak yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru.

Pendidikan nasional berfungsi untuk membentuk kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik menjadi insan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta sebagai warga masyarakat yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan pendidikan tersebut tidak akan terwujud tanpa didukung oleh pimpinan yang cerdas, fasilitas sarana yang lengkap dan sumber dana yang tersedia. Sebaik dan sesempurna apapun perencanaan dan visi misi organisasi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai kepribadian serta motivasi

tinggi, maka kemungkinan pencapaian tujuan organisasi akan mengalami kegagalan. Selain itu organisasi sekolah harus dapat menyatukan persepsi atau cara pandang guru, staf dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan melalui pembentukan mental kerja yang baik, loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja untuk mentransformasi perubahan. Dengan demikian, secara konseptual, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan adalah kepala sekolah.⁹²

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya disamping harus memahami tugasnya sebagai pemimpin, yang tidak kalah penting dari itu adalah kepala sekolah harus memahami serta mengetahui peran dan kedudukannya. Adapun kiprah kepala sekolah dalam menjalankan peranannya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh wahjosumidjo adalah:⁹³ 1) Peranan korelasi antar perseorangan, 2) Peranan informasional, 3) Peranan sebagai pengambil keputusan.

⁹²Titik Handayani and Aliyah A Rasyid, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, h. 32 (2015), 264-277 <<https://doi.org/10.21831/amp.v3i12.6342>>

⁹³Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (2010). ISBN: 979-421-670-4

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memimpin lembaga pendidikan di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses mempengaruhi dan membimbing guru serta tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pendidikan dan penelitian dengan memanfaatkan fasilitas pendidikan yang tersedia dalam mencapai tujuan pendidikan.

Anwar mengatakan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah upaya untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan panduan kepada semua tenaga kependidikan sebagai bawahan untuk memungkinkan berbagai tujuan pendidikan dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.⁹⁴ Kepala madrasah membutuhkan strategi yang baik untuk mengelola sumber daya madrasah, melalui kolaborasi dan kerjasama, dengan memberikan peluang bagi pendidik dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah.⁹⁵ Seorang pemimpin adalah seorang yang mampu menjadi agen perubahan yang dapat mempengaruhi sikap dan penampilannya. Pemimpin yang efektif dapat melakukannya untuk memenuhi tujuan individu, kelompok dan organisasi.

⁹⁴Anwar, (2003), h. 45

⁹⁵E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, (2005), h. 163

Kepemimpinan di madrasah mencakup serangkaian kegiatan seorang kepala madrasah dalam memimpin lembaga madrasah dengan membangun kerja tim yang kuat, mengelola tugas dan bertanggung jawab dengan melibatkan sejumlah pihak dalam pelaksanaan visi madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki perilaku sebagai pribadi yang konsisten dalam menerapkan kepemimpinannya.⁹⁶

Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab di madrasah, apakah itu terkait dengan manajemen, administrasi atau semua kebijakan dan praktek madrasah.⁹⁷ Seorang guru yang hebat sangat membutuhkan kualitas kepemimpinan untuk mengelola madrasah demi menciptakan generasi berkualitas. Begitu pula dengan implementasi yang efektif dari semua kebijakan yang efektif dan inovatif. Pendidikan di tingkat madrasah sangat membutuhkan kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah harus proaktif mencari, dan berani membuat perubahan dalam pengembangan minat dan calon peserta didik, kemudian membimbing dan bekerja untuk meningkatkan kapasitas madrasah menjadi yang lebih baik.⁹⁸

⁹⁶Wahyuddin, W. *Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School*. 10 (3), (2017). h. 215-226.

⁹⁷Ramaiah, A. I. *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn. Bhd. (2003).

⁹⁸Mat Zin, R. *Kepimpinan dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Utusan

BAGIAN KELIMA

Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala Madrasah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjadi guru. Seseorang dapat diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala madrasah, harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga atau madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁹⁹

Kompetensi kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan harus menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sahertian mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu

Publications. (1996).

⁹⁹Wahjosoemidjo, (2011), h. 83

yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan.”¹⁰⁰ Secara umum tugas dan peran kepala madrasah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial.¹⁰¹

Menurut keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, dijelaskan bahwa salah satu peran yang harus diemban oleh kepala madrasah adalah sebagai pencipta iklim yang kondusif agar suasana pembelajaran berlangsung dengan baik. Sebelumnya terdapat peranan kepala madrasah yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, inovator dan motivator* (EMASLIM).¹⁰² yaitu:

¹⁰⁰Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung Alfabeta (2012), h. 28

¹⁰¹M. Ali, S. N., Harun, C. Z. H., & AR, D. *Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. 12, 3(2), (2015), h. 116-127.

¹⁰²Usman, H. *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*. Jurnal PTK Dikmen, 3 (1), (2014).

a. Fungsi Edukator

Salah satu persyaratan untuk menjadi kepala madrasah, seseorang dituntut harus memiliki syarat minimal diantaranya berijazah Diploma 2 (D2). Hal ini berarti bahwa fungsi edukator artinya adalah fungsi yang melekat pada seorang kepala madrasah.¹⁰³

b. Fungsi Managerial

Madrasah menjadi lembaga yang memiliki kegiatan dan tujuan organisasi yang diharapkan adanya pengelolaan yang profesional dalam aktivitasnya agar dapat berhasil dan berdaya guna. Kepala madrasah harus menjadi figur pimpinan (*top manager*), dimana keberadaan dan aktivitasnya mutlak diharapkan dan sifatnya sangat strategis, terutama yang menyangkut kegiatan proses belajar mengajar.

c. Fungsi administrator

Kepala madrasah sebagai administrator keberadaannya memegang peranan penting, karena semua aktivitas proses belajar mengajar harus diadministrasikan sehingga madrasah mencapai keberhasilan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Secara garis besar tugas kepala madrasah yang terkait dengan administrasi mencakup: a) Administrasi kurikulum, b) Administrasi peserta didik, c) Administrasi personil, d) Administrasi material atau

¹⁰³Aninditya Sri Nugraheni and Siti Khanifah, *Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. vol. 2, 2015.

perlengkapan, e) Administrasi keuangan, f) Administrasi gedung, g) Administrasi pelayanan spesifik, h) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.

d. Supervisor

Kepala madrasah menggunakan berbagai kompetensinya yang berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas dan kegiatan proses belajar mengajar, sudah selayaknya melakukan fungsi supervisor. Dengan berbagai perkembangan dalam dunia pendidikan, maka pengawasan kepala madrasah sangat diperlukan dalam rangka membantu guru dalam upaya perbaikan proses pembelajaran. Supervisi sangat diperlukan karena dengan kegiatan ini menjadi motivasi yang besar terhadap potensi yang ada pada madrasah dalam upaya mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan.¹⁰⁴

e. Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi dalam menjalin korelasi dengan pihak terkait, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap aktivitas, menyampaikan pada semua tenaga kependidikan di madrasah serta mengembangkan contoh-contoh pembelajaran yang inovatif. Mulyasa mengungkapkan bahwa kepala madrasah yang inovator akan tercermin dari pola kerjanya yang dilakukan secara konstruktif, kreatif,

¹⁰⁴Sri Damayanti, '*Etika-Individu*', 2008. Universitas Negeri Yogyakarta

delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁰⁵

1. Konstruktif dimaksudkan untuk mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap energi kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan pada masing-masing tenaga kependidikan.
2. Kreatif dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan serta cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar seluruh warga madrasah dapat mengetahui ide-ide kreatif yang disampaikan oleh kepala madrasah agar tercapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.¹⁰⁶
3. Delegatif dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada semua warga

¹⁰⁵Enco Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012 <<https://doi.org/10.1021/cg9006229>>

¹⁰⁶E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Sebuah Panduan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.

madrasah sesuai dengan deskripsi tugas masing-masing.

4. Integratif dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berupaya mengintegrasikan seluruh aktivitas sehingga terjadi sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.
5. Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme warga madrasah, maka kepala madrasah berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan yang rasional dan objektif.
6. Pragmatis dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh setiap warga madrasah, serta kemampuan yang dimiliki madrasah.
7. Keteladanan dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha memberikan keteladanan serta contoh yang baik.
8. Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus mampu menyesuaikan diri serta fleksibel dalam

menghadapi situasi baru, dengan berusaha menciptakan iklim kerja yang menyenangkan serta memudahkan warga madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari dan menemukan, serta melaksanakan pembaharuan pada madrasah. Seorang kepala madrasah harus menjadi inovator dalam meningkatkan profesionalisme warga madrasah yang tercermin dari pola kerjanya yang konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.¹⁰⁷

f. Motivator

Kepala madrasah sebagai motivator harus mampu memberikan dorongan kepada seluruh komponen pendidikan agar dapat berkembang secara profesional. Kemampuan tersebut antara lain sebagai berikut: kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur suasana kerja atau belajar, serta kemampuan memberikan keputusan pada warga madrasah.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang standar kepala madrasah, ditegaskan bahwa peranan kepala madrasah adalah sebagai berikut: 1) Pribadi 2) *Manajer* 3) *Supervisor* 4) Sosial 5)

¹⁰⁷E. Mulyasa 2003. *Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Entrepreneur. Dalam hal ini peranan kepala madrasah sebagai leader merupakan bagian dalam peranan kepala madrasah sebagai manajer karena *manager* sudah meliputi *leader*.¹⁰⁸

1. Pribadi

Kepala madrasah sebagai pribadi wajib berperan sebagai *figurehead*, *leasion manager*.

- a. Peranan sebagai *figurehead* yaitu suatu peranan yang dilakukan sebagai representasi dari lembaga yang dipimpinnya.
- b. Peranan sebagai pimpinan (*leader*). Pada peranan ini kepala madrasah sebagai manajer juga sebagai pimpinan dengan menjalin komunikasi interpersonal dengan bawahan, serta melakukan tugas pokoknya, seperti: mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan.
- c. Peranan menjadi pejabat mediator (*Liasion Manager*). Dalam hal ini manajer melakukan peranan dalam berinteraksi dengan teman sejawat, orang lain diluar organisasi untuk mendapatkan informasi. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah yang dipimpinnya itu tidak bisa menutup diri. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menempuh berbagai cara dengan memperbanyak relasi melalui orang-

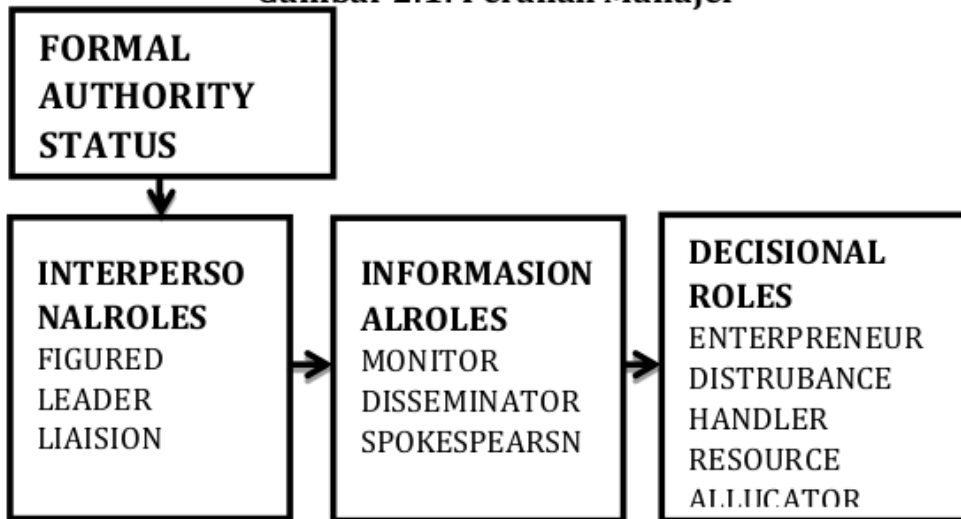
¹⁰⁸Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. (2001)

orang tertentu di luar organisasi, guna kepentingan madrasah yang dipimpinnya, minimal berdiskusi demi pengembangan madrasah.

2. Manajer

Stoner dan Freeman mengemukakan bahwa peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seorang dalam menggunakan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal serta statusnya, setiap manajer minimal memiliki tiga peranan, yaitu menjadi: Interpersonal, informasional, serta pengambilan keputusan. hubungan antara otoritas formal dan status menggunakan ketiga peranan tersebut digambarkan sebagai berikut¹⁰⁹:

Gambar 2.1: Peranan Manajer



¹⁰⁹Stoner, Freeman & Gilbert. (2000). *Management*. Sixth Edition, Pearson Education.

3. Supervisor

Supervisi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *supervision* yang berarti pengawasan atau kepengawasan. Super berarti atas, lebih dan visi berarti lihat atau penglihatan pandangan. Orang yang mengerjakan pengawasan disebut supervisor.

Menurut konsep lama, supervisi dilaksanakan dalam bentuk pemeriksaan atau mencari kesalahan. Sedangkan pandang terbaru supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu peserta didik supaya lebih baik dalam belajar. Menurut Burton secara umum supervisi berarti upaya donasi yang diberikan pada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru bisa membantu peserta didik untuk belajar menjadi lebih baik dari sebelumnya.¹¹⁰

Jones dkk., sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang relatif besar dalam tujuan, isi, metode dan penilaian pengajarannya, maka sudah sewajarnya jika para guru mengharapkan saran dan

¹¹⁰Dedi Lazwardi, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*, 66 (2012), h. 37-39.

bimbingan dari kepala madrasah. Ungkapan ini mengandung makna bahwa kepala madrasah harus menguasai kurikulum madrasah. Tidak mungkin seorang kepala madrasah dapat memberikan saran serta bimbingan kepada pengajar jika tidak menguasai teknik supervisi dengan baik. Pengawasan merupakan suatu teknis pelayanan profesional dengan tujuan utama menelaah dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik.

Kimbal Wiles menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas pengajar, memberi dukungan serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan madrasah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Adapun personil yang membantuk kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan supervisi disebut sebagai tim supervisor. Dengan demikian administrasi dan supervisi merupakan bagian dari proses pendidikan yang tak bisa ditinggalkan.

Kepala madrasah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh warga madrasah. Menurut Sahertian bahwa supervisi adalah suatu proses yang dibuat secara spesifik untuk membantu para pengajar dan supervisor dalam

melaksanakan tugas sehari-hari di madrasah, dan menyampaikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik serta berupaya menjadikan madrasah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif.¹¹¹ Dalam melaksanakan supervisi maka kepala madrasah harus mampu melakukan supervisi dengan baik untuk meningkatkan kinerja warga madrasah, sebagai kontrol dalam mencapai tujuan madrasah.

Pengawasan dan pengendalian ialah tindakan preventif untuk mencegah agar warga madrasah lebih cermat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan serta pengendalian kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, melalui supervisi klinis bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional mengajar dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif, dengan memperhatikan prinsip-prinsip: 1) Korelasi konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis, 2) Dilaksanakan secara demokratis, 3) Berpusat pada energi kependidikan, 4) Dilakukan sesuai kebutuhan tenaga kependidikan serta, 5) Bantuan profesional.

Guru cenderung menjadi takut bila mereka diawasi, sehingga kebanyakan guru tidak senang disupervisi,

¹¹¹Sahertian, *Ibid*, h. 19

walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan. Jadi pengawasan mempunyai pengertian yang luas dimana segala masukan berasal dari kepala madrasah yang tertuju kepada perkembangan profesionalisme guru serta personal madrasah lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan ialah suatu kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pengajar dan tenaga kependidikan melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Peningkatan kinerja guru ditentukan oleh taraf keberhasilan kepala madrasah dalam hal ini kepala madrasah sebagai administrator serta supervisor.

Adapun bimbingan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru bertujuan untuk membenahi kekurangan serta kelemahan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Manajemen yang dapat diterapkan kepala madrasah di antaranya adalah menerapkan arah tindakan dan cara yang sifatnya fundamental melalui perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi, hal itu dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan berkewajiban memberikan arahan, bimbingan, motivasi, training dalam peningkatan dan pengembangan guru dan tenaga kependidikan, serta menumbuhkan kreativitas dan produktivitas yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan maksimal. Adapun prinsip-prinsip yang digunakan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan adalah: 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, 2) Supervisi harus bersifat sederhana, realistis dan informatif dalam pelaksanaannya, 3) Supervisi harus bersifat objektif, 4) Supervisi bersifat preventif, 5) Supervisi bersifat korektif, 6) Supervisi bersifat kooperatif, 7) Supervisi harus memperhatikan kemampuan guru dan tenaga kependidikan.

Apabila prinsip-prinsip pengawasan di atas, perlu diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik dan benar oleh kepala madrasah, maka setiap madrasah akan mengalami kemajuan dalam mencapai tujuan pendidikan. Akan tetapi kemampuan seorang kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan supervisi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: 1) Lingkungan masyarakat di mana madrasah berada, 2) Besar kecilnya madrasah sebagai tanggung jawab kepala madrasah, 3) tingkatan dan jenis

madrasah, 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia, 5) Kecakapan dan Keahlian kepala madrasah itu sendiri.

Supervisi ialah aktivitas membina atau membimbing guru agar bekerja dengan baik dan benar dalam mendidik dan mengajar. Supervisi memiliki kedudukan yang penting dalam aktivitas madrasah, karena aktivitas madrasah mengacu pada tujuan pembentukan insan yang berkualitas.

Kepala madrasah sebagai supervisor seyogyanya memiliki kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasil supervisi tersebut untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Program supervisi yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah supervisi kelas, pengembangan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan pengawasan perpustakaan dan laboratorium. Agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang kepala madrasah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi, yaitu: 1) Hubungan konsultatif kolegial serta bukan hierarki, 2) Dilaksanakan secara demokratis, 3) Berpusat kepada guru dan tenaga kependidikan, 4) Dilakukan sesuai kebutuhan guru, 5) Merupakan bimbingan profesional.

4. Sosial

Kepala madrasah selain sebagai manajer (pengelola) juga sebagai *leader* (pemimpin) dalam pengelolaan madrasah, yang mempunyai tugas dan fungsi disamping mengembangkan bidang keilmuan juga mengembangkan kerjasama dan kemitraan madrasah. Kedua tugas ini sangat penting serta saling memberikan mendukung. Aktivitas akademik di madrasah dapat terjadi dengan baik apabila ditunjang dengan proses sosial yang baik pula, sehingga dibutuhkan kerja sama dan kemitraan antara personil yang terlibat dalam proses pengembangan akademik. Proses akademik membutuhkan hubungan kemitraan antara pengajar dan peserta didik, antara peserta didik dengan peserta didik lainnya, dan antara peserta didik dengan tenaga kependidikan. Aktivitas belajar pada dasarnya ialah merupakan usaha saling bekerja sama dan saling membantu sehingga korelasi kemitraan pada kegiatan akademik sangat diharapkan pada aktivitas belajar di madrasah.

Tumbuhnya kemitraan pada aktivitas akademik menjadi landasan utama dalam pengembangan kehidupan sosial budaya madrasah. Pengembangan kemitraan sosial madrasah menjadi modal utama bagi pengembangan

karakter peserta didik, seperti menghargai aktivitas dan kerja keras peserta didik dalam belajar, agar terbentuk karakter yang memiliki semangat sosial, dimana seluruh kelompok di lingkungan madrasah ikut terlibat dalam mendukung perbaikan nilai-nilai sosial budaya tersebut.

Tugas utama kepala madrasah ada dua, yaitu manajemen dan kepemimpinan. Dimana tugas manajemen berhubungan dengan proses dan struktur organisasi kepemimpinan dalam pengembangan nilai-nilai budaya yang dapat memberikan dukungan terhadap kegiatan organisasi madrasah. Kepala madrasah mempunyai tugas manajemen seperti merancang, mengorganisir, menggerakkan, mengevaluasi aktivitas belajar di kelas, perpustakaan, kantin serta menjalin hubungan madrasah dengan orangtua peserta didik, hubungan madrasah dengan dunia kerja dan hubungan madrasah dengan forum lembaga pendidikan lainnya. Di samping itu, kepala madrasah juga mempunyai tugas kepemimpinan yaitu membentuk budaya kemitraan dalam kehidupan madrasah serta kemitraan dengan *stakeholder* madrasah.

Keberhasilan dalam membentuk kemitraan madrasah sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinan dan manajemen.

Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab kepala madrasah dalam upaya untuk membangun manajemen kemitraan baik internal maupun eksternal.¹¹²

5. Entrepreneur

Peranan kepala madrasah sebagai entrepreneur sangat diutamakan dalam mengelola unit produksi madrasah, sehingga unit produksi dapat dijadikan sumber belajar peserta didik dan juga menjadi salah satu sumber pendanaan madrasah. Melalui unit produksi madrasah, peserta didik ditumbuhkembangkan jiwa kewirausahaannya sehingga lulusannya diharapkan bukan menjadi pencari kerja tetapi menjadi pencipta lapangan kerja secara mandiri dan berwirausaha.¹¹³

Sergiovanni menjelaskan bahwa *climate creator* dimana kepala madrasah berperan untuk menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. Peran ini juga

¹¹²Sodiq A Kuntoro, *Kemitraan Sekolah, Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas*. Jurnal Nasional, 2010, s1-5.

¹¹³Husaini Usman, *Peranan Dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jurnal Pik Dikmen, 3.1 (2014).

sudah termasuk dalam peranan kepala madrasah sebagai manajer.¹¹⁴

Kepala madrasah wajib merumuskan visi kepemimpinannya yang jelas dan terukur serta bisa dipahami oleh seluruh staf akademik serta non akademik, sehingga mereka memahami apa yang wajib dikerjakan sesuai dengan visi kepala madrasah. Kemudian menciptakan suasana yang dapat mendukung proses pembelajaran, memimpin semua stafnya, serta mengelola semua orang untuk mempercepat kemajuan madrasah. Disamping itu ada hal yang sangat penting yang harus dilakukan kepala madrasah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya, yakni peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Kunci utama peningkatan mutu tersebut adalah guru. Pendidikan yang berkualitas harus di tunjang oleh guru yang mempunyai kapabilitas, loyalitas, serta integritas dalam pelaksanaan tugas. Kepala madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat untuk meningkatkan profesionalisme

¹¹⁴T. J. Sergiovanni, R. Metzcus, & L. BurdenToward, *A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings*. American Educational Research Journal, (1969), h. 6.62-79.

guru di madrasah nya dengan menggunakan berbagai macam cara dalam melaksanakan supervisi secara rutin.¹¹⁵

Peranan kepala madrasah sebagai administrator sudah merupakan bagian dari peranan sebagai manajer. Karena fungsi manajemen menurut Urwick dan Gullick (1937) adalah: *Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting (POSDCoRB)*. Sebagai reporter ia tentu saja melakukan kegiatan mencatat, tulis-menulis dan ketatausahaan madrasah yang sekarang berganti nama administrasi madrasah. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan umum kepala madrasah adalah sebagai *Primavisiente (pribadi, manajer, supervisor, social, dan entrepreneur)*.¹¹⁶

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan oleh kepala madrasah

¹¹⁵Muh Fitrah, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjaminan Mutu, 3.1 (2017), h. 31 <<https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>>

¹¹⁶ Usman, (2014).

sebagai pemimpin dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, serta kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Berdasarkan paparan di atas, bisa kita simpulkan dalam suatu kerangka pikir bahwa mutu adalah ukuran yang penting bagi keberhasilan sebuah organisasi termasuk diantaranya adalah madrasah. Dalam era milenial ini, mutu merupakan jaminan yang sangat prestisius untuk dapat menjaring pelanggan dalam hal ini peserta didik. Madrasah dengan mutu yang baik akan mendapatkan penghargaan dari masyarakat yang merupakan pengguna layanan. Tentu saja untuk membangun mutu diperlukan orang-orang atau aspek yang ikut menentukan kualitas mutu, diantaranya adalah budaya.

Budaya mutu dianggap sebagai salah satu cara untuk mendapatkan atau mempertahankan kualitas. Menurut Malhi, bahwa dalam budaya mutu ada beberapa aspek yang penting diantaranya adalah rencana strategis, tim kerja, kepemimpinan manajer, pengembangan diri berkelanjutan, peningkatan berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta, kualitas layanan, komitmen organisasi dan desentralisasi. Jika dilihat aspek yang mendukung

pengembangan budaya mutu, tentu saja ada peranan penting yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Peran penting tersebut akan menjadi landasan dalam pengembangan mutu.

Pemimpin yang berkualitas tentu saja menunjang perbaikan dan bahkan dapat mempertahankan mutu. Menurut Kadarusman, bahwa pemimpin yang berkualitas indikatornya adalah memiliki kepribadian yang baik, memiliki kemampuan manajerial dan supervisor, serta mampu melihat dan mengatasi tantangan kedepan. Dengan indikator ini akan dipotret bagaimana kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, MAN 2 Kota Palu dan MAN Insan Cendekia Kota Palu pada bab selanjutnya.

BAGIAN KEENAM

Model Kepemimpinan Kepala Madrasah di Kota Palu

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam setiap lembaga pendidikan. Pada realitasnya, madrasah dalam jenjang apapun memiliki keinginan untuk mewujudkan madrasah yang efektif, agar *output* yang dihasilkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat serta sesuai dengan tuntutan zaman.

Akan tetapi, karena beberapa hal yang melatarbelakanginya, tidak sedikit madrasah mengalami hambatan dalam merealisasikan keinginan tersebut menjadi sesuatu yang nyata.¹¹⁷ Titik persoalan terpenting dalam hal ini adalah terletak pada ketidakmampuan kepala madrasah dalam memimpin lembaganya menuju visi yang telah ditetapkan, berdasarkan misi yang telah disepakati.

Pengelolaan madrasah dan peran penting kepala madrasah, pada dasarnya mencakup ruang lingkup yang

¹¹⁷E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), h. 61.

luas, diantaranya kesiswaan, pengembangan kurikulum, proses belajar mengajar, pelayanan kesiswaan, pengelolaan keuangan madrasah, pengelolaan bangunan dan gedung madrasah, personil madrasah, fasilitas madrasah, serta hubungan madrasah dan masyarakat. Selain itu, pengelolaan juga meliputi masalah kepemimpinan, komunikasi serta hubungan internal dan eksternal.¹¹⁸ Pengelolaan yang dimaksud ialah kegiatan kepala madrasah dalam menangani tugas dan kewajibannya di madrasah.

Berdasarkan hal tersebut, dalam suatu lembaga pendidikan Islam, penerapan model kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran signifikan dalam mewujudkan keefektifan suatu lembaga, yang pada proses selanjutnya tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Oleh karena itu, untuk mencari titik relevansi antara konsep model kepemimpinan kepala madrasah dalam lembaga pendidikan Islam efektif dengan realita, peneliti melakukan penjelajahan lapangan pada MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Era revolusi industri adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini,

¹¹⁸Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung PT. Refika Aditama, 2008), h. 2.

berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, sehingga diperlukan adanya sosok pemimpin yang memiliki keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan.¹¹⁹

Kehadiran figur pemimpin dengan komitmen kualitas dan selalu memperbaharui sesuai tuntutan *stakeholders*, adalah pemimpin yang diharapkan oleh setiap lembaga pendidikan dalam setiap jenjangnya. Sejatinya, kepemimpinan dalam suatu lembaga merupakan suatu aspek penting bagi efektifitas lembaga itu sendiri.¹²⁰

Secara garis besar, Komariah dan Triatna mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis atau model kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era revolusi industri saat ini, yaitu sebagai berikut:

1) Model Transaksional

Model kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang *design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah

¹¹⁹Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), h. 75.

¹²⁰Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), h. 180.

seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.¹²¹

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer, karena ia memiliki ruang keterlibatan yang cukup besar dalam aspek-aspek prosedural manajerial. Dalam hal ini, sistem kerja yang jelas merujuk pada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan.

Pola hubungan yang dikembangkan model kepemimpinan ini ialah berdasarkan suatu sistem timbal balik (traksaksi) yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para anggotanya dan pemimpin menemukan solusi atas cara kerja dari para anggotanya tersebut. Sehingga, keberadaan pemimpin dan anggota dalam model kepemimpinan ini ialah saling mengisi dan saling melengkapi.

2) Model Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan tanggapan terhadap tantangan zaman yang penuh dinamika. Model kepemimpinan ini tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan

¹²¹Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*,h. 75.

manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.¹²²

Dengan demikian, maka dapat dipahami pemimpin transformasional ialah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi untuk masa yang akan datang.¹²³

Menurut Covey dan Peters dalam Komariah dan Triatna, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.¹²⁴

Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visi itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.

3) Model Visioner (*Visionary Leadership*)

Pada dasarnya, orang yang merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Visi

¹²²Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*, h. 75.

¹²³Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*, h. 78.

¹²⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 115.

diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik di antara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan ialah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan serta menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.¹²⁵

John Adair dalam Komariah dan Triatna, mengemukakan ciri-ciri *visionary leadership* ialah sebagai berikut:

- Memiliki integritas pribadi;
- Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya;

¹²⁵Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 82.

- Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi;
- Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi;
- Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.¹²⁶

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Dengan demikian, bahwa model kepemimpinan visioner merupakan suatu model kepemimpinan yang mana pemimpin adalah sosok yang memiliki kemampuan dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Untuk menentukan bagaimana model kepemimpinan ketiga kepala MAN di Kota Palu, msaka

¹²⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 82.

Peneliti melakukan wawancara tentang kepemimpinan dan pengalaman memimpin madrasah sebelumnya.

Kepala MAN 1 sebelumnya sudah pernah menjadi Kepala Madrasah pada jenjang pendidikan yang lebih rendah. Ketika diwawancarai beliau baru dua tahun menjabat di madrasah tersebut:

“Saya menjadi kepala MAN 1 Kota Palu terhitung sejak bulan Februari tahun 2018. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi Kepala Madrasah di MIS Swasta dan MIN Model Palu. Saya menempatkan warga madrasah sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, percaya kepada kemampuan yang mereka miliki, sehingga saya memberdayakan seluruh potensi yang ada dengan mendelegasikan tugas-tugas sesuai jobnya masing-masing.”

Pengalaman memimpin juga sama pada Kepala MAN 2, sebelumnya pernah menjadi kepala madrasah pada jenjang yang lebih rendah. Menjabat sebagai kepala madrasah sejak setahun yang lalu:

“Saya menjadi Kepala MAN 2 Kota Palu terhitung sejak bulan Februari tahun 2019. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi Kepala MTsN Palu Selatan dan Kepala MTsN Palu Utara. Saya berusaha berbuat yang terbaik untuk madrasah, dan saya memandang bahwa bawahan, kinerja serta pertumbuhan pengembangan organisasi madrasah merupakan bagian yang saling berpengaruh untuk masa depan yang lebih baik.”

Berbeda dengan keduanya, Kepala MAN Insan Cendekia sudah menjadi Kepala Madrasah pada jenjang yang sama sebelumnya:

“Saya menjadi Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu terhitung sejak 18 Juli 2016. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi kepala MAN Sausu Kabupaten Parigi Moutong dan Kepala MAN 1 Palu.”

Untuk Kepala MAN Insan Cendekia memiliki pengalaman yang lebih kompleks karena menghadapi peserta didik yang lebih beragam dan multi etnis. Sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara berikut:

“Memimpin MAN Insan Cendekia Kota Palu memiliki pengalaman tersendiri dibandingkan ketika memimpin madrasah sebelumnya, karena di sini peserta didiknya diasramakan yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia, yang memiliki karakter dan kultur yang berbeda. Demikian pula sebagian gurunya juga ada yang tinggal di asrama. Pengalaman itu sangat terasa ketika pada masa-masa awal berdirinya madrasah ini, yang diresmikan secara bersamaan dengan 8 MAN Insan Cendekia di seluruh Indonesia. Saya berusaha berpikir jauh ke depan agar dapat mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal, baik yang berasal dari pemikiran dan ide saya sendiri, maupun ide yang berasal hasil interaksi saya dengan bawahan dan atau masukan dari stakeholders yang saya yakini sebagai cita-cita

organisasi di masa depan yang harus saya raih dan saya wujudkan melalui komitmen semua warga madrasah.”

Pandangan tentang kepemimpinan dari ketiga kepala madrasah juga berbeda sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Palu:

“Menurut saya kepemimpinan itu adalah kemampuan menyatukan berbagai karakter dan pemikiran, dan ini bukanlah suatu yang mudah. Dan kepemimpinan itu adalah kemampuan menggerakkan orang lain.”

Pengalaman menjadi kepala madrasah tentu berbeda yang dirasakan oleh kepala madrasah tersebut terutama dalam pengelolaan madrasah dan pembinaan pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN 1 Palu:

“Banyak hal yang menjadi pengalaman bagi saya dalam mengelola madrasah, yaitu bagaimana mengelola dan mengatur berbagai macam karakter dan pemikiran guru dan pegawai yang begitu beragam dan majemuk.”

Berbeda dengan pendapat kepala MAN Insan Cendekia bahwa kepemimpinan sesuai dengan semboyan Ki Hajar Dewantara sebagaimana dikatakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kepemimpinan adalah kemampuan mengayomi, membimbing dan mengarahkan atau yang dikenal dalam istilah TUT WURI HANDAYANI.”

Dengan pengalaman sebagai kepala madrasah yang sudah beberapa kali memimpin madrasah yang berbeda, maka akan memunculkan model dan gaya kepemimpinan mereka masing-masing dalam upaya mengembangkan budaya mutu di madrasahnyanya, sebagaimana dipaparkan di bawah ini:

4) Model Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Palu

Kepala MAN 1 Kota Palu memiliki komitmen untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berupaya keras untuk mewujudkan visi misi madrasahnyanya, yaitu: menuju peserta didik berprestasi, mandiri dan berwawasan lingkungan berlandaskan iman dan takwa. Berdasarkan visi misi di atas, maka dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 1 Kota Palu memfokuskan program dan kegiatannya pada peningkatan kualitas akademik sebagai madrasah riset dan madrasah keterampilan serta penataan lingkungan melalui program adiwiyata dan program sekolah sehat. Dengan memberdayakan seluruh wakamad dan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh tim untuk melakukan program-program peningkatan mutu. Hal ini menggambarkan bahwasanya Kepala MAN 1 Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transaksional*.

Menurut Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, Ibu Erna Suryana:

"Bahwa kepala MAN 1 Kota Palu dalam kepemimpinannya sangat komitmen terhadap

peningkatan mutu madrasah dengan melakukan pembagian tugas dan pendelegasian wewenang kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan latar belakang pendidikan, potensi dan kemampuan yang dimiliki, serta senantiasa memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan. Mengkoordinir proses pembelajaran dengan baik, mampu memotivasi guru dan menghilangkan kesenjangan dengan membangun kebersamaan sehingga melahirkan kerja sama tim yang solid, dan selalu memberikan motivasi dan penghargaan kepada siapa saja yang meraih prestasi serta memberikan pembinaan kepada yang kurang disiplin agar bisa meraih prestasi.”¹²⁷

Menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu, Bapak Haeruddin, M.P.Kim:

“Dalam upaya menciptakan iklim madrasah yang kondusif, sebagai Wakamad Bidang Akademik sekaligus sebagai guru bidang studi kimia, saya melihat bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 1 Kota Palu senantiasa memberikan petunjuk kepada bawahan, mengontrol secara rutin dan menekankan tugas agar sesuai dengan prosedur, senantiasa menganjurkan bawahan untuk mematuhi aturan dan standar kerja, serta senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan dalam bentuk penghargaan dan reward yang terkait dengan keberhasilan dalam melaksanakan tugas, kemudian senantiasa

¹²⁷Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, pada hari Jum'at tanggal 23 Juli 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan.¹²⁸

Pelaksanaan pendelegasian dan pelimpahan wewenang dengan memberikan kepercayaan melalui pembagian tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dengan tetap melakukan kontrol seperti yang dilakukan oleh Kepala MAN 1, dapat ditemukan contohnya pada sabda Rasulullah Saw. sebagai berikut:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي
فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى أَمِيرٍ فَقَدْ عَصَانِي

Terjemahnya:

"Dari Abu Hurairah ra. bahwa Rasulullah Saw. bersabda siapa yang mematuhi perintahku, maka sesungguhnya orang itu mematuhi perintah Allah. Dan siapa yang melanggar perintahku, maka sesungguhnya dia mendurhakai Allah. Siapa yang mematuhi perintah pembesarku, maka sesungguhnya orang itu mematuhi perintahku. Dan barangsiapa yang melanggar perintah pembesarku, maka sesungguhnya orang itu melanggar perintahku."¹²⁹

¹²⁸ Wawancara bersama Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 1 April 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN 1 Kota Palu.

¹²⁹ Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Juz 4 (Maktabah Dahlan Indonesia, t.th), h. 2854

Hadis di atas menunjukkan bahwa sebagai pemimpin besar dan tertinggi dalam mengayomi umat Islam, Rasulullah Saw. memerlukan pembantu atau wakil yang disebut pembesarnya. Para pembantu atau wakil tersebut dilimpahkan wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan apa yang diperintahkan oleh Rasul. Hal ini dapat kita lihat dari kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Palu dalam mengayomi dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada para wakamad, ketua tim, para pembina dan seluruh dewan guru serta ASN tata usaha untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah. Sehubungan dengan hal di atas, Allah Swt. berfirman dalam Surat Shaad: 26

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحْضُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ

Terjemahnya:

"Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah

*akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.*¹³⁰

Berdasarkan uraian dan hasil wawancara di atas, maka peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transaksional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, adalah:

1. Kepala madrasah senantiasa memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan (*clarifies terms of contract*).
2. Kepala madrasah senantiasa menganjurkan bawahan untuk mematuhi aturan dan standar kerja (*enforces compliances to rules and standards*).
3. Kepala madrasah senantiasa mengontrol bawahan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dan tugas telah dilaksanakan dengan efektif sesuai ketentuan (*supervises subordinates to ensure work is carried out effectively*).
4. Kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan dalam bentuk penghargaan dan reward yang terkait dengan keberhasilan dalam melaksanakan tugas (*uses contingent reward to influence motivation*).
5. Kepala madrasah menjamin bahwa penghargaan dan reward diberikan secara adil kepada bawahan (*ensures*

¹³⁰Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 736

the equity of the rewards).

6. Kepala madrasah mengatur kesepakatan dengan bawahan dalam bentuk pakta integritas (*arranges contractual agreements*).
7. Kepala madrasah senantiasa memberikan petunjuk kepada bawahan, mengontrol secara rutin dan menekankan tugas agar sesuai dengan prosedur.

Adapun karakteristik kepemimpinan transaksional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, adalah:

1. Pemberian penghargaan dan reward oleh kepala madrasah merupakan bentuk apresiasi kepada bawahan yang kinerjanya baik (*contingent reward*).
2. Kepala madrasah mengontrol pelaksanaan tugas para bawahannya agar dalam melaksanakan pekerjaan tidak ada yang membuat kesalahan (*management by exeption active*).
3. Kepala madrasah bertindak untuk memperbaiki pekerjaan ketika bawahan mengalami kegagalan dalam pencapaian tujuan. Hal ini akan membuat bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki kesalahan kerjanya, mengatasi masalah dan mengoreksinya agar kesalahan yang terjadi tidak terulang (*management by exeption passive*).

Konsep tentang kepemimpinan transaksional berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para bawahannya. Lebih lanjut dalam kepemimpinan tersebut, pertukaran

antara pemimpin dan bawahan berdasarkan pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai menetapkan tujuan dan memantau dan mengendalikan hasil¹³¹. Kepemimpinan ini memiliki tiga faktor: (1) kepemimpinan yang berfokus pada identifikasi peran dalam organisasi dan persyaratan tugas dan penyediaan pengikut dengan imbalan materi maupun yang berkaitan dengan kondisi psikologis anggota yakni imbalan pemenuhan kewajiban kontrak; (2) manajemen aktif namun dengan tetap memberi koreksi pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada anggota, dimana tujuannya adalah memastikan bahwa standar terpenuhi; dan (3) manajemen pasif dengan pengecualian (korektif pasif transaksi) adalah situasi di mana para pemimpin mengambil tindakan setelah perilaku telah menciptakan masalah serius.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri¹³². Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai

¹³¹ A. D. Aga, *Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity*. *Procedia Computer Science*, 100. 2016, h. 517-525.

¹³² H. B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007.

namun nilai- nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan. Antara proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Lebih lanjut gaya kepemimpinan tersebut dapat digambarkan: (1) proses pertukaran sesuatu yang dirasa berharga antara pemimpin dengan anggotanya; (2) intervensi pemimpin merupakan bagian dari proses organisasional untuk mengontrol kinerja anggota serta hasil kerja yang sesuai dengan harapan; dan (3) pemimpin data sewaktu-waktu bereaksi jika hasil kerja tidak sesuai dengan kesepakatan.¹³³

Dasar dari kepemimpinan transaksional ini mirip dengan teori *path-goal theory* yang mencakup tentang pendekatan situasional. Dimana kondisinya lebih menekankan pada pendekatan yang rasional. Secara sederhana Penulis dapat menarik kesimpulan jika kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memberi motivasi pada anggotanya agar bekerja semaksimal mungkin melalui pemberian penghargaan sebagai imbalan apabila mereka dapat mengerjakan tugas-tugas organisasi dengan baik dan sesuai dengan harapan pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut sangat memperhatikan beberapa nilai yakni nilai moral individu masing-masing anggota seperti jujur dan tanggungjawab. Tujuan dari

¹³³ T. Heru, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Bawahan*. Jurnal Akuntansi & Manajemen. 2004. STIE YKPN.

kepemimpinan ini adalah membantu anggota organisasi untuk terus berkembang dalam pekerjaan melalui pemenuhan kebutuhannya.

Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik yang menandakan seorang pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan tersebut yang menjadi ciri khas. Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik: (1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka; (2) pemimpin melakukan kontrol terhadap kinerjanya anggotanya dan jika dirasa tidak sesuai dengan kesepakatan kerja sebelumnya, pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dirasa tidak sesuai dengan harapan; (3) pemimpin melakukan intervensi hanya jika standar yang telah ditentukan tidak tercapai oleh anggota; dan (4) pemimpin memberi kepercayaan penuh pada anggotanya dan mereka diberi hak untuk mengambil keputusan yang dirasa menurut mereka dapat membantu usaha mencapai target yang telah ditentukan.

Sementara itu, ada dua karakteristik yang dapat menjadi referensi dalam mengidentifikasi kepemimpinan transaksional. Dua karakteristik tersebut adalah: (1) *contingent reward* yang menggambarkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi anggotanya dalam bekerja melalui imbalan-imbalan yang dijanjikan; dan (2)

management-by-exception, pemimpin dapat mengambil tindakan sewaktu-waktu jika anggota organisasi bekerja tidak sesuai dengan arahan dan harapan¹³⁴. Ciri khas seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungannya dengan bawahan didasarkan pada azas saling menguntungkan (*mutually beneficial*). Sementara Narsa mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional cenderung membuat semua orang yang ada dalam suatu organisasi itu berkembang hanya sebagian dari mereka saja yang dirasa dapat membantu tugas pemimpin yang dapat berkembang sehingga efeknya adalah dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar individu dalam organisasi itu. secara sederhana sebenarnya pemimpin memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan anggotanya dalam memenuhi tugasnya sebagai seorang pemimpin diorganisasi yang sedang ia pimpin¹³⁵.

Kelebihan kepemimpinan transaksional yakni mangakomodasi kebutuhan individu dalam suatu organisasi melalui kontrak kesepakatan antara pimpinan dengan anggota organisasi yang memiliki kedekatan secara personal berupa hadiah. Jika mampu melaksanakan tugas

¹³⁴B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 1985.

¹³⁵I. M. Narsa, *Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 14(2), 2012, h. 102-108.

organisasi dengan baik, maka dapat menjadi salah satu kelebihan gaya kepemimpinan transaksional ini sendiri yakni mampu mendorong dan memotivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass kelebihan kepemimpinan transaksional adalah dapat memotivasi secara individu untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena adanya imbalan yang diberikan oleh pemimpin atas kinerja yang sudah ia lakukan.

Sementara menurut Tatilu, dkk., bahwa kepemimpinan transaksional dapat memotivasi bawahan atau anggota organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui minat-minat individu yang mereka inginkan. Tentu saja hal ini dimaksudkan dan dilakukan oleh pemimpin guna meningkatkan produktivitas kinerja organisasi dan agar tujuan organisasi serta tujuan pemimpin secara pribadi dapat tercapai¹³⁶. Lebih lanjut Okcu menjelaskan bahwa desain kepemimpinan transaksional dapat menstimulus individu untuk mampu memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugasnya melalui hubungan yang baik dengan pemimpin suatu organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu

¹³⁶Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Pratama Manado. Jurnal Emba*, 2(1). 2014.

tersebut diakomodir oleh pimpinan¹³⁷.

Kepemimpinan transaksional mampu memacu produktivitas kinerja individu dalam suatu organisasi¹³⁸. Hal ini senada dengan pendapat Dewi dan Herawati bahwa kontrak antara pemimpin dengan anggota dalam suatu organisasi dapat berperan pada kondisi psikologis anggota untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memenuhi tugas yang diberikan dengan dipenuhinya kebutuhan individu oleh pemimpin melalui hadiah yang akan diberikan jika ia mampu melaksanakan tugas dengan baik¹³⁹.

Menurut Nazim dan Mahmood adanya *reward* dan *punishment* dalam kepemimpinan transaksional sejatinya dapat memacu motivasi kinerja seluruh anggota untuk bekerja secara maksimal melewati standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu saja jika dilihat dari kacamata positif, kepemimpinan transaksional adalah bentuk pemimpin dalam meningkatkan produktivitas

¹³⁷V. Okcu, *Relation between Secondary School Administrators Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School*. *Journal Educational Sciences*, 14(6), 2014. h. 2162-2174.

¹³⁸N. Khan, *Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3). 2017.

¹³⁹I. C. Dewi, & Herawati, N. *Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Jaya Wacana Surabaya*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(3). 2010.

organisasi melalui hubungan personal yang cukup dekat dengan anggota organisasi yang dirasa mampu dapat membantu pemimpin menyelesaikan tugasnya dengan imbalan *reward* dan *punishment* yang mengakomodasi kebutuhan individu anggota itu sendiri.¹⁴⁰

5) Model Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Palu

Kepala MAN 2 Kota Palu dalam kiprahnya mengembangkan pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dalam menghadapi tuntutan masyarakat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia unggul yang pandai, kreatif, inovatif dan sanggup membaca trend masa depan yang memiliki keahlian atau skill yang dapat di gunakan untuk memasuki Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) atau melanjutkan studi perguruan tinggi, maka Kepala MAN 2 Kota Palu menyelenggarakan program keterampilan di kelas X untuk tahun pelajaran 2019-2020 dengan meriviu visi misi tanpa menghilangkan substansi visi misi sebelumnya, yaitu “Mewujudkan insan yang islami, unggul, terampil dan berdaya saing yang tinggi, serta berwawasan lingkungan”. Hal ini memberikan penegasan, bahwasanya Kepala MAN 2 Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri

¹⁴⁰F., Nazim, & Mahmood, A. *Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers*. *Journal of Education and Practice*, 7(34). 2016.

berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transformasional*.

Menurut Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, Bapak Alfian :

*"Bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 2 Kota Palu sangat perhatian dalam mengembangkan mutu madrasah, suka tantangan dan selalu berusaha untuk melakukan terobosan baru yang belum dilaksanakan oleh madrasah lainnya, salah satu contoh adalah program kerja sama dengan kerajaan Arab Saudi melalui MUI Kota Palu untuk melakukan pembimbingan kepada siswa agar mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan studi di Universitas Kairo Mesir, dan Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia seperti UGM, ITB, UI, dan UIN."*¹⁴¹

Selanjutnya menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu, Bapak Irham B. Adam:

"MAN 2 Kota Palu sebagai madrasah yang sangat diminati oleh masyarakat dari berbagai daerah di Provinsi Sulawesi Tengah karena memiliki reputasi yang baik dalam menjaga kualitas alumninya, maka saya selaku Wakamad Bidang Kesiswaan sekaligus sebagai guru bidang studi Ekonomi, memandang bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 2 Kota Palu selalu berupaya untuk membuat warga madrasah memiliki visi yang sama dengannya, serta senantiasa memotivasi dan memberdayakan

¹⁴¹Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, pada hari Senin tanggal 2 Agustus 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

warga madrasah nya untuk bekerja sama mewujudkan visi madrasah. Beliau adalah sosok yang sangat kharismatik sebagai agen perubahan dan berani dalam mengambil resiko, dan cerdas dalam menyelesaikan konflik serta selalu antusias membantu bawahannya. Selanjutnya kepala madrasah memegang peran utama untuk membawa madrasah yang dipimpinnya dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan kesempatan kepada warga madrasah nya untuk mengasah dan mengembangkan potensi dan skill yang mereka butuhkan untuk kemajuan madrasah.”¹⁴²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka Peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 2 Kota Palu, adalah:

1. Kepala madrasah mampu membuat warga madrasah nya memiliki visi yang sama dengannya.
2. Kepala madrasah adalah sosok yang sangat kharismatik sebagai agen perubahan dan berani dalam mengambil resiko.
3. Kepala madrasah memegang peran utama untuk membawa madrasah yang dipimpinnya dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.
4. Kepala madrasah cerdas dalam menyelesaikan konflik dan selalu antusias membantu bawahannya.

¹⁴² Wawancara bersama Wakamad Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu, pada hari Jum’at tanggal 9 Juli 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN 2 Kota Palu.

5. Kepala madrasah senantiasa menyemangati bawahannya saat sedang jenuh bekerja.
6. Kepala madrasah senantiasa memotivasi dan memberdayakan warga madrasah untuk bekerja sama mewujudkan visi madrasah.
7. Kepala madrasah memberi kesempatan dan ruang lebih kepada warga madrasah untuk mengasah berbagai *skill* yang mereka perlukan di madrasah, sehingga memungkinkan mereka lebih kreatif berinovasi dalam menemukan solusi baru untuk masalah lama, serta mampu melihat ke masa depan.
8. Kepala madrasah mampu menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang sehat, efektif dan efisien kepada semua warga madrasah.
9. Kepala madrasah menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kemajuan madrasah serta memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para bawahannya.
10. Warga madrasah yang dipimpinnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi serta memiliki cara pandang dan *sense of belonging* yang lebih kuat.

Ajaran Islam sangat mementingkan kemampuan dalam mempergunakan kecerdasan intelektual, sehingga banyak ayat-ayat al-Qur'an yang menganjurkan manusia untuk mempergunakan akalanya dalam menghadapi berbagai gejala alam dan tantangan kehidupan. Dengan

mempergunakan akal pikirannya berarti manusia akan memperoleh pengetahuan, yang jika semakin diintensifkan maka akan berkembang menjadi keterampilan dan keahlian yang dapat dimanfaatkannya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Dengan kemampuan di bidangnya itu, seorang pemimpin tidak akan mudah terkecoh dalam menanggapi dan mempertimbangkan saran, pendapat, dan gagasan bawahannya.

Sehubungan dengan itu, bahwa kecerdasan, keterampilan dan keahlian akan menjadi sia-sia apabila tidak dibentengi dengan iman dan takwa kepada Allah Swt. Pucuk pimpinan sebagai orang yang beriman perlu berpegang pada prinsip bahwa dalam melaksanakan program dan memilih bawahan sebagai tim kerjanya selain memperhatikan persyaratan kemampuan intelektual, hendaklah juga terdiri dari orang-orang yang memiliki integritas spiritual. Dengan integritas agama inilah maka usaha untuk mengolah kecerdasan dan memperluas wawasan akan selalu terarah pada jalan Allah yang lurus.¹⁴³ Allah Swt. berfirman dalam Surat ar-Ruum: 30 sebagai berikut:

Terjemahnya:

"Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah

¹⁴³Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Gadjah Mada University Press: Yogyakarta, Cet. I, 2001), h. 122

menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”¹⁴⁴

Dengan mengarahkan wawasan lurus kepada agama Allah Swt., seorang pemimpin akan selalu mampu mensyukuri setiap pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimilikinya. Rasa syukur itu merupakan ungkapan dari kesadaran bahwa Allah telah memberikan kelebihan pada dirinya. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur’an Surat al-Mujaadilah: 11 sebagai berikut:

Terjemahnya:

“Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁴⁵

Kepemimpinan *transformasional* hadir menjawab

¹⁴⁴ Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 645

¹⁴⁵ Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 910-911

tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang hadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminology motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan *transformasional* tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran bagi seorang pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, kompetensi dan pertumbuhan organisasi sebagai sisi yang saling berpengaruh.

Berdasarkan asal katanya kepemimpinan transformasional tersusun atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya atau cara atau teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang lain. Asal kata transformasional adalah '*to transform*', artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi

berbeda dengan yang sebelumnya. Dengan demikian, menurut Harbani bahwa "kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi"¹⁴⁶.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang kepala madrasah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dkk. menulis : *"Transformational leadership is seen to organizational building, developing shered vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools"*¹⁴⁷.

Kutipan di atas memberikan penegasan bahwa kepemimpinan transformasional mengarahkan seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipimpin ke arah tumbuhnya pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah.

¹⁴⁶P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008, h. 106

¹⁴⁷ K. Leithwood, & Louis, K.S. *Organizational Learning In School*. Lisse: Sweet's and Zeitlinger. 1998, h. 132.

Selanjutnya, menurut Harbani dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Birokrasi* mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, ada 10 (sepuluh) prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, yaitu : (1) Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; (2) Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka, (3) Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama, (4) Sifat kepeloporan terhadap perubahan, (5) Pengembangan potensi diri secara terus menerus, (6) Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan, (7) Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan, (8) Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9) Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan (10) Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi *multi levels*, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas¹⁴⁸.

Dari uraian di atas, Peneliti berpendapat bahwa model kepemimpinan transformasional sangat tepat untuk diterapkan dalam lingkungan organisasi birokrasi terutama dalam rangka memecahkan berbagai persoalan strategis yang dihadapi organisasi. Demikian pula dalam pengelolaan manajemen madrasah, maka kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat dalam rangka

¹⁴⁸P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008, h. 132

¹ membangun budaya kerja sama, peningkatan profesionalisme, pembagian tugas kepada bawahan, peningkatan kinerja madrasah, dan peningkatan semangat transparansi serta pengembangan iklim madrasah yang lebih kondusif, sehingga akan terwujud suasana yang baik dalam lingkungan madrasah. Bahkan dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen madrasah.

6) **Model Kepemimpinan Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu melakukan terobosan dan langkah-langkah kongkrit untuk menjaga marwah MAN Insan Cendekia, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah yang berkualitas. Langkah-langkah kongkrit tersebut antara lain diraihinya kualitas proses dan hasil pembelajaran secara optimal, dengan kualifikasi A (sangat baik) untuk semua mata pelajaran, diterimanya $\geq 70\%$ lulusan MAN Insan Cendekia di PTN favorit dalam negeri, meningkatnya lulusan yang mendapat beasiswa pendidikan tinggi di luar negeri, prestasi akademik yang baik oleh alumnus MAN Insan Cendekia selama di perguruan tinggi, serta terciptanya kehidupan religius di lingkungan Civitas MAN Insan Cendekia. Hal ini

memberikan gambaran bahwasanya Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *visioner*.

Menurut Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, Bapak Nasruddin L. Midu:

"Bahwa pembentukan MAN Insan Cendekia berawal atas kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang tinggi akan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sejalan dengan keimanan dan ketagwaan. Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai kepala madrasah yang visioner, dalam kiprahnya mengembangkan dunia pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi dalam tata kelola kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, kesiswaan maupun sarana prasarana. Kesemuanya dilakukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan hasil yang maksimal dalam mewujudkan visi dan misi madrasah yaitu menyiapkan calon pemimpin bangsa masa depan. MAN Insan Cendekia Kota Palu, sebagai madrasah riset dan akademik serta madrasah unggulan Kementerian Agama berada dalam pengawasan langsung Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, melalui dua direktorat, yaitu Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) dan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK)."¹⁴⁹

¹⁴⁹Wawancara bersama Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, pada

1

Adapun menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Fathul:

“MAN Insan Cendekia sebagai madrasah yang diharapkan akan melahirkan calon pemimpin masa depan yang menguasai IPTEK, mempunyai daya saing tinggi, serta mampu berkomunikasi dalam bahasa internasional dengan landasan IMTAQ yang kuat, maka harus dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang memiliki jiwa dan semangat yang visioner. Menurut yang saya rasakan selaku wakamad sekaligus sebagai guru bidang studi Matematika, bahwa Kepala MAN IC Kota Palu adalah seorang yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyal dan terbuka, sehingga mampu merumuskan dan menjual visi serta mengelola madrasah nya secara profesional. Kemudian memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap konflik dan permasalahan madrasah, mampu memanfaatkan peluang ke depan dan mengambil langkah dan strategi untuk mewujudkannya serta mampu melihat potensi madrasah yang tidak dilihat oleh orang lain, kemudian menciptakan ide-ide yang menjadikan madrasah ini dapat bersaing dengan sekolah unggulan lainnya di Indonesia atau bahkan di luar negeri.¹⁵⁰

1

hari Selasa, tanggal 27 Juli 2021, bertempat di Ruang Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

1

¹⁵⁰ Wawancara bersama Wakamad Bidang Kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Palu, pada hari Senin, tanggal 21 Juni 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN Insan Cendekia Kota Palu.

1

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka Peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri kepemimpinan *visioner* yang dilaksanakan oleh Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu, adalah:

1. Kepala madrasah mampu merumuskan dan menjual visi serta mengelola madrasahya secara profesional.
2. Mendapatkan respon dan kepercayaan dari bawahannya untuk merealisasikan program kerja dan tujuan madrasah.
3. Memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyal dan terbuka.
- 1 4. Memiliki *human skill* terutama dalam upaya untuk memecahkan konflik antar anggota serta memiliki kemampuan dalam menyampaikan maksud secara terstruktur dan rasional.
5. Memiliki kemampuan memanfaatkan peluang ke depan dan mengambil langkah dan strategi untuk mewujudkannya.
6. Mampu menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya dan atau ide yang berasal dari hasil interaksi dengan bawahannya.
7. Mampu melihat potensi madrasahya yang tidak dilihat oleh orang lain, kemudian menciptakan ide-ide yang menjadikan madrasahya dapat bersaing dengan kompetitor.

8. Memiliki semangat yang membuat dirinya dapat meyakinkan dunia bahwa apa yang direncanakannya akan dapat terwujud.
9. Mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak untuk kemajuan madrasah.

Selanjutnya menurut Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Syahrir:

“Bahwa kepemimpinan kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu sangat intens dalam peningkatan mutu demi untuk menjaga marwah madrasah sebagai madrasah unggulan di Indonesia, karena rekrutmen kepala madrasah, guru dan siswa dilakukan secara nasional. Hal ini menjadi tugas berat bagi seluruh warga madrasah untuk terus berusaha meningkatkan mutu melalui penyelenggaraan pendidikan yang ditata dengan baik, pembagian uraian tugas yang profesional, pemilihan wakil kepala madrasah sesuai ketentuan yang berlaku serta penyusunan rancangan program dan kegiatan yang bermutu untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing nasional dan internasional. Disamping itu, peningkatan kualitas sarana yang telah disiapkan oleh Kementerian Agama RI seperti adanya perpustakaan digital, laboratorium terpadu untuk menuju madrasah akademik dan madrasah riset, harus dibarengi dengan kualitas alumni yang bermutu.¹⁵¹

¹⁵¹ ¹ Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN IC Kota Palu, pada hari Kamis, tanggal 22 Juli 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

1

MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai salah satu madrasah unggulan Kementerian Agama dari 23 MAN Insan Cendekia di seluruh Indonesia, maupun MAN 1 dan MAN 2 terus menata diri, baik dalam peningkatan mutu akademik maupun tata kelola administrasi dan manajemen madrasah yang merupakan bagian terpenting dalam mewujudkan madrasah yang bermutu. Tata kelola manajemen madrasah dimaksud adalah pada fungsi perencanaan madrasah, yaitu:

1. Rencana Strategis (Renstra).
2. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) yang di dalamnya memuat rencana Rencana Induk Pengembangan madrasah.
3. Rencana Kerja Tahunan (RKT).
4. Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).
5. Perjanjian Kinerja (Perkin).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tim Auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI, Bapak Zulkarnaen:

"Bahwa pengukuran kinerja pada sub fungsi perencanaan penyusunan program kerja menguji tentang Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) termasuk target-target kinerjanya. Menurut hasil pengujian dokumen, wawancara dan konfirmasi yang dilakukan oleh pada saat Audit Kinerja Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Tahun Anggaran 2020 pada MAN Insan Cendekia Kota Palu pada tanggal 23 mei s/d 5 juni 2021, bahwasanya

semua sudah disusun dan dilaksanakan oleh madrasah, tetapi masih perlu dilengkapi dan disusun sesuai ketentuan yang ditetapkan.”¹⁵²

1

Selanjutnya Ketua Tim Auditor, Bapak M. Rancah Dewa juga menegaskan:

“Bahwa untuk MAN Insan Cendekia Kota Palu, penyusunan program kerja dan tata kelola madrasah sudah baik. Adapun untuk MAN 1 dan MAN 2 masih banyak kekurangan yang harus dilengkapi dan diperbaiki.”¹⁵³

Dari penjelasan kedua tim auditor terkait dengan pemenuhan dokumen tata kelola madrasah yang baik, maka Peneliti berkesimpulan bahwa ketiga MAN di Kota Palu telah memenuhi kriteria dan ketentuan sebagai madrasah yang telah melaksanakan fungsi penyusunan program kerja berupa Renstra, RKJM, RKT, RKAM dan Perkin. Adapun untuk fungsi melaksanakan program, dan fungsi pencapaian hasil serta fungsi evaluasi dan pelaporan masih terdapat banyak kekurangan dan harus diperbaiki dan dilengkapi.

¹⁵² Wawancara bersama Tim Auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI, pada hari Rabu tanggal 4 Agustus 2021, melalui sambungan telepon.

¹⁵³ Wawancara bersama Ketua Tim Audit Kinerja Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Tahun Anggaran 2020, pada MAN IC Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 5 Agustus 2021, melalui sambungan telepon.

1

Dalam upaya melaksanakan fungsi pelaksanaan program, dan fungsi pencapaian hasil serta fungsi evaluasi dan pelaporan, maka dibutuhkan figur kepala madrasah yang kuat, cerdas dan profesional serta memiliki integritas kepribadian yang dapat diteladani. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt. dalam Surat al-Qashash: 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Terjemahnya:

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".¹⁵⁴

¹⁵⁴Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 613

BAGIAN KETUJUH

Pengembangan Mutu Madrasah di Kota Palu

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk memberikan produk yang terbaik demi mendapatkan kepuasan dari konsumen. Untuk memastikan seluruh produk yang dijual ke pasar dalam kondisi baik, perusahaan memberikan seleksi kualitas produk yang ketat. *Quality Assurance* adalah salah satu profesi yang terlibat dalam memastikan kualitas suatu produk perusahaan.

Quality Assurance memberi perusahaan suatu data riil tentang apa yang diinginkan konsumen secara langsung dari sumbernya. Kemudian perusahaan dapat mengidentifikasi titik dan area yang perlu ditingkatkan dalam menjaga kualitas produk perusahaan. Sebagaimana diketahui, perusahaan memproduksi banyak sekali produk dan bisa saja sewaktu-waktu kualitasnya menurun karena tingkat jaminan yang longgar. Tugas dan tanggung jawab dari *Quality Assurance* adalah memastikan produk memiliki kualitas yang baik sesuai dengan peraturan dan keinginan dari konsumen.

Quality Assurance adalah suatu profesi yang berperan memastikan kualitas suatu produk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan utama *Quality Assurance* adalah mencegah produk yang cacat, mulai dari tahap perencanaan produksi hingga tahap distribusi produk ke konsumen untuk menghindari produksi ulang (*rework*) yang menghabiskan banyak biaya. Dari penjaminan kualitas produk, diharapkan tidak ada produk dan biaya produksi yang terbuang sia-sia akibat produk tidak lolos seleksi kualitas.

Quality Assurance dalam pengelolaan perusahaan di atas, dapat diadopsi dalam pengelolaan pendidikan. Tujuan pendidikan secara umum adalah untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu melalui proses pembelajaran yang efektif dan manajemen madrasah yang baik. Usaha kearah peningkatan kualitas manusia telah diwujudkan melalui Pasal 11 Ayat (1) Undang Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), bahwa "Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi". Implementasi atas usaha tersebut harus dijaga prosesnya agar mampu menghasilkan *outcome* dan dampak yang diharapkan bagi masyarakat.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) Republik Indonesia beserta jajarannya berusaha mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara lebih sistematis, yaitu melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu (*Quality Assurance System*) di tingkat sekolah khususnya sekolah menengah. Paradigma baru sistem pendidikan tersebut dapat digunakan untuk semua jenjang otoritas satuan pendidikan, seperti akuntabilitas dan penilaian mutu.

Dalam rangka pengelolaan dan peningkatan kualitas madrasah, maka Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, bertanggung jawab dalam mengambil peran sebagai sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) dan pengendalian mutu (*quality control*) untuk menjaga eksistensi madrasah di kota Palu, sebagai barometer bagi madrasah lainnya di provinsi Sulawesi Tengah.

Menurut Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Bapak Kiflin:

"Bahwa mutu dari madrasah tentunya tidak lepas dari Quality Assurance dan Quality Control atau penjaminan mutu terhadap lulusan yang dihasilkan madrasah. Quality control yang dilaksanakan oleh Bidang Pendidikan Madrasah, seperti pembinaan, evaluasi program dan kegiatan, serta monitoring, memiliki peranan yang penting dan strategis dalam penjaminan mutu pendidikan madrasah. Peningkatkan

mutu pendidik dan tenaga kependidikan, serta meningkatkan mutu madrasah menjadi prioritas utama bagi Bidang Pendidikan Madrasah, dengan menerapkan standar dalam menyelenggarakan pendidikan pada madrasah. Setiap penyelenggara pendidikan berkewajiban menetapkan kriteria minimal pada berbagai komponen strategis agar memenuhi standar mutu minimal sebagai modal dasar untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada, terutama pada institusi madrasah.”¹⁵⁵

Lebih lanjut menurut Kepala Seksi Pendidikan Islam Kota Palu, Ibu Nurlaili:

“Bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah tidaklah mudah. Dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah dibutuhkan rancangan tentang apa yang hendak ditingkatkan, memilih bagian yang perlu ditingkatkan, untuk menghasilkan alumni berkualitas, mandiri berprestasi. Oleh karena itu, peningkatan mutu madrasah memerlukan komitmen yang tinggi dari segenap komponen yang menjadi penggerak madrasah, khususnya adalah kepala madrasah. Dalam mewujudkan mutu madrasah yang baik dan kompetitif, tentunya memerlukan waktu, proses, komitmen dan kerja keras. Setiap langkah dalam mewujudkan mutu pendidikan yang baik di madrasah memerlukan disiplin bersama, tanggung jawab bersama, dan komitmen bersama dari kepala

¹⁵⁵ Wawancara bersama Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, pada hari Kamis tanggal 5 Agustus 2021, bertempat di ruang Bidang Pendidikan Madrasah.

madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan untuk meraih tujuan bersama, yaitu mewujudkan Madrasah Mandiri Berprestasi."¹⁵⁶

Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang telah dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, merupakan standar minimal yang perlu disusun dan dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai penyelenggara pendidikan, yang meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan dan (8) standar penilaian.

Dalam konteks manajemen mutu, Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005, merupakan bagian dari penerapan manajemen mutu yang diimplementasikan melalui perangkat-perangkat, seperti perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab manajemen mutu terdapat pada semua tingkatan manajemen dan implementasinya melibatkan semua orang pada semua unit dalam organisasi pemerintah pusat, pemerintah provinsi,

¹⁵⁶ Wawancara bersama Kepala Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kota Palu, pada hari kamis tanggal 22 Juli 2021, bertempat di ruang kerja Kepala Seksi Pendis.

pemerintah kota/kabupaten dan pada organisasi satuan tingkat pendidikan diantaranya madrasah sebagai ujung tombaknya.

Perencanaan mutu (*quality planning*) dalam konteks madrasah tentunya adalah pemenuhan akan kebijakan mutu tentang 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dengan demikian, sasaran dari program madrasah adalah pencapaian dari 8 standar minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sementara itu dalam melaksanakan pengendalian mutu (*quality control*) dalam PP nomor 19 tahun 2005 dijelaskan bahwa dalam rangka pengendalian mutu akan dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah tingkat provinsi, pemerintah daerah tingkat kota/kabupaten, tingkat satuan pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP), dan Badan Akreditasi Nasional.

Proses penjaminan mutu (*quality assurance*) dilakukan untuk mengidentifikasi hal-hal yang akan dan telah dicapai dan menentukan prioritas-prioritas peningkatan mutu, memberikan data untuk pengambilan keputusan berbasis data, dan membantu membangun budaya peningkatan mutu berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan melalui pemenuhan 8 standar pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Proses pengendalian mutu (*quality control*) pendidikan dilakukan oleh pengawas madrasah melalui program supervisi. *Quality control* (pengendalian mutu) yang dilakukan pengawas madrasah adalah kegiatan untuk memantau, mengevaluasi dan menindaklanjuti agar persyaratan mutu yang ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, Ibu Erna Suryana:

"Bahwa dalam rangka pengembangan kualitas pendidikan, maka pengawas mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh untuk melakukan pengawasan dan supervisi pendidikan yang dilakukan secara rutin setiap bulan, dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi serta sekaligus berfungsi sebagai mitra guru dan kepala madrasah."¹⁵⁷

Quality control adalah sistem kendali yang terintegrasi di dalam proses. Secara fungsi *quality control* merupakan proses operasional yang langsung melakukan

¹⁵⁷ Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 23 Juli 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

aktivitas *checking* atau inspeksi terhadap proses untuk menghasilkan sebuah output yang baik. Tujuan dasar pengendalian mutu (*quality control*) adalah memastikan bahwa *output*, layanan, atau proses yang diberikan oleh kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah memenuhi persyaratan tertentu, dalam konteks ini tentunya memenuhi persyaratan 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Dalam pelaksanaan *quality control*, bukan hanya menjadi tugas dari internal madrasah sendiri untuk melakukan koreksi terhadap masalah-masalah mutu penyelenggaraan pendidikan madrasah. Pihak lain pun yang terlibat dalam proses menemukan penyebab dari permasalahan mutu harus dapat memperbaikinya juga. Pengawas madrasah sebagai bagian dari eksternal madrasah memiliki peranan yang sangat tinggi dalam melakukan proses pengendalian mutu di madrasah, karena berkenaan sebagai tugas dan fungsinya dalam melakukan supervisi di madrasah.

Menurut Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, Bapak Alfian:

"Bahwa tugas pokok pengawas adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial dalam rangka untuk peningkatan kualitas pembelajaran, sekaligus untuk melakukan pengendalian mutu madrasah, serta untuk

memastikan terselenggaranya administrasi dan tata kelola madrasah.”¹⁵⁸

Selanjutnya menurut Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Syahrir:

“Bahwa berdasarkan tugas pokok dan fungsi pengawas, maka kegiatan yang harus dilakukan oleh pengawas dalam menjamin mutu madrasah adalah melakukan pembinaan pengembangan kualitas madrasah, kinerja kepala madrasah, kinerja guru dan kinerja ASN Tata Usaha. Kemudian melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program madrasah beserta pengembangannya. Selanjutnya melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan madrasah secara kolaboratif dengan stakeholder madrasah.”¹⁵⁹

Berdasarkan wawancara tentang pengembangan mutu madrasah, maka di bawah ini akan dipaparkan hasil wawancara dari ketiga kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, yaitu:

Kepala MAN 1 dalam upaya pengembangan mutu, lebih menitikberatkan pada aspek penataan proses belajar mengajar, kedisiplinan peserta didik, peningkatan mutu

¹⁵⁸ Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, pada hari senin tanggal 2 Agustus 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

¹⁵⁹ Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN IC Kota Palu, pada hari kamis tanggal 22 Juli 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

akademik, bimbingan penelitian karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa asing, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler serta sinergi guru dan ASN. Sebagaimana hasil wawancara:

“Banyak hal yang menjadi pengalaman bagi saya dalam mengelola madrasah, yaitu bagaimana keseriusan dalam memantau proses belajar mengajar, peningkatan mutu akademik melalui bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM, OSN serta bimbingan belajar tambahan kelas XII untuk persiapan Ujian Nasional, bimbingan penelitian karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Jerman, pembinaan kegiatan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler serta membangun kerja sama dengan komite madrasah.”

Selanjutnya Kepala MAN 2 dalam rangka pengembangan mutu madrasah, juga menekankan pada aspek pentingnya penguatan proses pembelajaran, pembinaan intensif kepada siswa boarding school (madrasah berasrama), peningkatan mutu akademik, pengembangan bahasa asing, pengembangan program keterampilan unit produksi dan bimbingan keagamaan dan ekstrakurikuler. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Palu:

“Sebagai madrasah yang dulu menyandang gelar sebagai madrasah model, maka kami sangat serius dan intef dalam upaya pengembangan mutu madrasah,

melalui penguatan proses belajar mengajar, kedisiplinan peserta didik, pembinaan intensif kepada siswa boarding school, peningkatan mutu akademik melalui bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM, OSN serta bimbingan belajar tambahan kelas XII untuk persiapan Ujian Nasional dan persiapan masuk perguruan tinggi, bimbingan karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Perancis, pengembangan program keterampilan unit produksi, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler serta melakukan sinergi dengan guru dan ASN.”

Kepala MAN 2 lebih banyak perannya turun langsung dalam memantau kegiatan belajar mengajar di madrasah:

“Saya lebih banyak terjun langsung memantau peserta didik dalam hal kedisiplinan dan peningkatan mutu madrasah, serta memantau proses belajar mengajar.”

Kepala MAN Insan Cendekia dalam upaya pengembangan mutu madrasah, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah unggulan yang berkualitas, senantiasa melakukan terobosan dan langkah-langkah konkrit dalam upaya pengembangan mutu. Sebagaimana hasil wawancara:

“Pengembangan mutu yang dilaksanakan di MAN Insan Cendekia berbeda dengan pengembangan mutu pada madrasah reguler yang lain, karena MAN Insan Cendekia seluruh siswanya di seleksi secara nasional dan diasramakan, sehingga pola pembinaannya lebih efektif, terarah dan terkontrol. Adapaun pengembangan mutu yang dimaksud adalah: Program

responsi, program tutorial pendampingan belajar malam, program intensif bimbingan, program klinik mata pelajaran, program matrikulasi, program remedial dan program pengayaan”.

Upaya pengembangan mutu madrasah, harus sejalan dengan visi dan misi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memahami visi dan misi madrasah serta mensosialisasikan kepada seluruh warga madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia menegaskan bahwa visi adalah cita-cita dalam jangka panjang. Sedangkan misi adalah cita-cita jangka pendek, sebagaimana kutipan berikut:

“Saya memahami bahwa visi lebih berwujud cita-cita dalam jangka panjang dan ia memiliki orientasi yang ke depan. Sementara misi wujudnya lebih kepada cita-cita jangka pendek yang orientasinya lebih kepada masa saat ini”.

Pemahaman mengenai visi misi tentu bukan tujuan akhir, yang terpenting adalah bagaimana pelaksanaan dan pencapaiannya. Menurut kepala MAN 1 visi yang sudah tercapai adalah menciptakan madrasah berwawasan lingkungan yang dibuktikan dengan penetapan MAN 1 sebagai madrasah adiwiyata nasional. Untuk visi yang belum tercapai akan terus berupaya berbenah diri untuk mencapai tujuan tersebut. Hal yang sama juga dikemukakan oleh kepala MAN 2 tentang pencapaian visi-misi sebagaimana kutipan berikut:

“Ya sudah banyak yang tercapai, seperti visi akademik dimana para peserta didik bisa berkompetisi dengan peserta didik lain di seluruh Indonesia serta dapat bersaing untuk masuk di Perguruan Tinggi ternama. Hal ini dapat terlihat dari berbagai prestasi yang telah dicapai oleh para peserta didik, serta tertuang dalam program dan kegiatan madrasah, yaitu mewujudkan peserta didik yang berotak Jerman dan berhati Mekkah. Kemudian Visi Islami, dimana peserta didik dapat menghafal Al-Qur’an 3-5 juz”.

Dalam mencapai visi misi tentu ada tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah diantaranya adalah alokasi anggaran yang tersedia, visi misi belum dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Untuk MAN IC ada program khusus diseminasi nasional untuk saling memberi penguatan terhadap pelaksanaan visi dan misi madrasah. Hambatan ini juga tidak terlepas dari bagaimana proses penyusunan visi misi, apakah melibatkan semua unsur yang ada di madrasah. Dari keterangan kepala MAN 1 dan MAN 2 bahwa proses penyusunan melibatkan semua unsur bahkan diberikan SK, serta ada proses review di dalamnya. Untuk MAN Insan Cendekia karena sifatnya nasional juga melibatkan stakeholder yang lebih banyak dan kompeten.

Ketercapaian visi misi salah satunya juga dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi masyarakat, kesenjangan akan membawa dampak terhadap kualitas pembelajaran. Dari ketiga kepala madrasah menjelaskan bahwa kesenjangan sosial dan ekonomi hampir tidak ada.

Lebih lanjut disampaikan bahwa jika ada kesenjangan, maka cara yang paling tepat adalah memberikan pemahaman dengan bahasa yang santun serta mengajarkan hidup hemat dan sederhana.

Selain visi dan misi, madrasah harus memiliki rencana strategis dan atau Rencana Kerja Madrasah (RKM). Tentu saja menurut ketiga kepala madrasah, mereka telah menyusun rencana strategis. Rencana strategis merupakan langkah-langkah dalam mencapai visi misi. Untuk proses penyusunan renstra melibatkan unsur dalam madrasah dengan berpedoman pada renstra yang dikeluarkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Untuk MAN Insan Cendekia disusun secara nasional dari Kementerian Agama Pusat yang dikoordinasikan dengan MAN Insan Cendekia seluruh Indonesia.

Terkait dengan masalah yang sudah dijelaskan di atas, beberapa catatan penting yang disampaikan oleh ketiga kepala madrasah adalah perbaikan kinerja, terutama kedisiplinan dalam melaksanakan tugas mengajar, harus *on time* agar pembelajaran berlangsung dengan efektif dan efisien. Juga ditambahkan bahwa di era ini, keterampilan di bidang teknologi digital perlu ditingkatkan. Penggunaan media berbasis teknologi tentu sangat bermanfaat sebagai media pembelajaran yang dapat mengakomodir kebutuhan guru dalam proses pembelajaran.

Sebagai provinsi dengan konteks warga yang beragam, tentu kepribadian guru juga beragam. Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan kerja keras dan perhatian yang serius, kata Kepala MAN 1 dalam menanggapi mengenai kesulitan yang dialami selama memimpin. Namun berbeda dengan Kepala MAN 2 yang mengatakan bahwa selama ini semua berjalan dengan baik dan tanpa hambatan yang berarti. Menurut kepala MAN Insan Cendekia masih seputar tentang kedisiplinan yang dirasakan paling sulit.

Agar kesulitan tersebut dapat diatasi, maka kepala madrasah perlu melibatkan seluruh warga madrasah. Guru yang memiliki kualifikasi tertentu dapat dilibatkan dalam mengatasi kesulitan tersebut, misalnya guru TIK, diminta untuk memberikan pelatihan pembelajaran berbasis IT. Oleh karena itu, aspek mutu juga tidak terlepas dari kualitas guru yang dimiliki.

Guru dengan kualifikasi yang sesuai tentu menjadi prioritas dalam proses rekrutmen guru, namun dengan kondisi keterbatasan yang ada, tentu hal ini juga menjadi kendala dalam meningkatkan mutu madrasah. Guru yang ada di MAN 1 dan MAN 2 sebagian besar tidak linear dengan kualifikasi dan bidang studi yang diajarkan, misalnya guru sarjana kimia, tetapi bidang studi sertifikasinya geografi, guru sarjana pertanian, tetapi bidang studi sertifikasinya TIK dan matematika. Bahkan

beberapa guru dengan tugas tambahan misalnya Kepala Laboratorium belum memiliki sertifikat. Berbeda dengan yang terjadi di MAN Insan Cendekia, guru yang sesuai dengan kualifikasi sebesar 85%.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala MAN 1 bahwa permasalahan kualifikasi tersebut disebabkan oleh proses sertifikasi yang tidak sesuai, diharapkan dimasa yang akan datang hal tersebut dapat ditertibkan dengan mengikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku. Agar ketidaksesuaian tersebut tidak menjadi masalah yang berkepanjangan, maka Kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia memberikan prioritas untuk melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Untuk pranata laboratorium juga diikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pencapaian visi misi yang disusun dalam renstra, tentu tidak akan tercapai tanpa adanya kerja sama yang baik. Oleh karena itu, sangat penting melibatkan semua unsur madrasah dalam setiap kegiatan, termasuk dengan adanya struktur organisasi madrasah yang dapat dilihat pada profil madrasah. Untuk kegiatan yang penting misalnya dibutuhkan panitia atau tim khusus seperti panitia PPDB, Tim Pengembangan Bahasa Asing serta kepanitiaan yang lain. Untuk prosesnya diadakan rapat

kepala dan wakil kepala madrasah kemudian dibuatkan SK tentang kepanitiaan tersebut.

Dalam sebuah tim, yang terpenting adalah kontribusi yang diberikan oleh seluruh anggota sebagaimana wawancara dengan kepala MAN 1 sebagai berikut:

“Ya, semua anggota tim memberikan kontribusi yang sama dalam setiap kegiatan, dimana dilakukan proses pembagian tugas, sehingga semua pekerjaan terbagi habis, kemudian dikontrol oleh ketua tim dengan selalu berkordinasi dengan wakamad dan kepala madrasah.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh kepala MAN 2 dan MAN Insan Cendekia bahwa semua bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kinerja yang baik didukung dengan komitmen dan integritas yang kuat dalam melaksanakan tanggung jawab. Menurut ketiga kepala madrasah, semua tim sudah bekerja dengan baik sebagaimana kutipan wawancara kepala MAN Insan Cendekia berikut:

“Ya semua tim bekerja dengan penuh komitmen dan integritas dalam melaksanakan tugasnya, karena semua tim akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada masa akhir kepengurusannya, dan komitmen kerja itu akan menjadi bagian dari penilaian kepala madrasah terhadap kinerja dan loyalitas bawahannya.”

Lebih lanjut disampaikan bahwa keterlaksanaan tugas dari masing-masing tim telah ditetapkan prosedurnya. Sebagaimana kutipan wawancara Kepala MAN 2:

“Ketua tim melakukan rapat bersama seluruh anggota timnya, melakukan pembagian tugas, menyusun program kerja dan agenda yang akan dilaksanakan, kemudian berkoordinasi dengan kepala madrasah terkait dengan anggaran, setelah itu melaksanakan agenda kegiatan, selanjutnya rapat evaluasi dan menyusun laporan pertanggungjawaban.”

Sejalan dengan hal tersebut, maka tugas kepala madrasah adalah menjalin hubungan relasi dan kemitraan dengan semua warga madrasah. Menurut ketiga kepala madrasah, ada waktu khusus untuk berdiskusi dengan warga madrasah baik secara pribadi maupun dalam rapat yang diadakan secara rutin. Agar warga madrasah dapat meningkat kompetensi, maka perlu pengembangan diri berkelanjutan. Pengembangan diri tersebut akan melahirkan profesionalisme dalam kinerjanya baik dalam proses pembelajaran maupun dalam administrasi. Menurut kepala MAN 2 dukungan untuk peningkatan profesionalisme diberikan kepada guru dan pegawai agar dapat memperlancar proses pencapaian visi misi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN di Kota Palu, maka peneliti berkesimpulan bahwa pengembangan mutu yang telah dilakukan oleh ketiga kepala MAN di Kota Palu, dapat diuraikan sebagai berikut:

Kepala MAN 1 Kota Palu dalam pengembangan mutu madrasah, melakukan program-program sebagai berikut:

1. Penataan proses belajar mengajar
2. Bimbingan pelajaran tambahan untuk persiapan KSM, OSN dan sebagainya
3. Bimbingan pelajaran tambahan kelas XII untuk persiapan ujian nasional
4. Bimbingan penelitian Karya Tulis Ilmiah
5. Bimbingan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jerman
6. Bimbingan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler

Adapun pengembangan mutu yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 adalah:

1. Penguatan proses belajar mengajar.
2. Bimbingan pelajaran tambahan untuk persiapan KSM, OSN dan sebagainya
3. Bimbingan pelajaran tambahan kelas XII untuk persiapan ujian nasional
4. Bimbingan penelitian Karya Tulis Ilmiah
5. Bimbingan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jerman
6. Bimbingan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler
7. Program keterampilan unit produksi
8. Program tahfiz al-Qur'an
9. Program madrasah berasrama (Boarding School)

Dalam hal pengembangan mutu madrasah, kepala MAN 2 Kota Palu mengembangkan program madrasah

berasrama (*Boarding School*). Program *Boarding School* (Islamic Boarding School Daarul Muhsin MAN 2 Kota Palu) diresmikan pada tahun 2011. Konsep pendidikan dalam pelaksanaan Program *Boarding School* MAN 2 Kota Palu sebagai sekolah berasrama tetap memadukan antara kurikulum 2013 dengan penanaman nilai-nilai ke-Islaman.

Struktur kurikulum *Boarding School* sama dengan struktur kurikulum kelas reguler, yang membedakan adalah beban serta ciri khas penguatan keagamaan serta penambahan waktu pembimbingan yang dilakukan pada sore hari, malam hari, dan waktu subuh. Bimbingan yang diberikan adalah sebagai berikut.

- Kajian Tafsir (Tafsir Jalalain)
- Kajian Fiqhi (Riyadus Shalihin)
- Tahfidzul Qur'an
- Amaliah Subuh
- Bimbingan keterampilan komunikasi English and Arabic (English and Arabic day)
- Klinik mata pelajaran
- Muraja'ah Mandiri

Keunggulan *Boarding School* MAN 2 Kota Palu adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian Islami
 - Menguasai Dasar-dasar Ajaran Islam
 - Memiliki iman yang kokoh dan mendalam
 - Mampu menghafal Al-Qur'an minimal 3 juz
 - Menguasai pelaksanaan ibadah sesuai sunah

- Menguasai doa-doa keseharian, hadist, dan ayat-ayat Al-Qur'an pilihan
- b. Memiliki Akhlak Islami
 - Mencintai dan menghormati orang tua dan guru serta orang yang lebih tua
 - Menyayangi teman dan orang yang lebih muda
 - Memiliki kecenderungan yang kuat dalam beramal saleh
 - Tidak memiliki catatan negatif perilaku keseharian
- c. Penguasaan Mata Pelajaran

Dengan tersedianya waktu untuk klinik pelajaran baik mata pelajaran peminatan maupun non peminatan maka diharapkan peserta didik mampu menyerap dan menguasai materi pelajaran yang didapat dengan nilai (raport) rata-rata minimal 80. Serta mampu berkompetisi dalam lomba sains.
- d. Keterampilan
 - Mampu berkomunikasi English and Arabic every day
 - Pidato Bahasa Asing (English and Arabic)
 - Keterampilan dalam ceramah agama,
 - Keterampilan menjadi MC.

Selanjutnya pengembangan mutu yang dilakukan oleh kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu, sebagai berikut:

1. Program Responsi

a. Pengertian

Responsi merupakan penguatan konsep berupa pengayaan materi pelajaran tertentu yang terintegrasi dalam jam reguler, untuk bidang studi matematika, fisika, kimia, biologi dan ekonomi menuntut pemahaman yang lebih dalam penguasaan materinya. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) harus didesain sedemikian rupa agar mampu mengoptimalkan tingkat penguasaan dan pemahaman. Untuk mewujudkan upaya tersebut, MAN Insan Cendekia menerapkan program Responsi, yakni kegiatan terstruktur dalam jam kurikuler dengan silabus responsi tersendiri guna meningkatkan penguasaan konsep dan melatih keterampilan peserta didik dalam memecahkan permasalahan. Responsi sebagai pioner program penunjang KBM, yang melekat langsung dan berorientasi jangka panjang untuk menghasilkan peserta didik yang mempunyai kemampuan dan penguasaan IPTEK dan keilmuan yang tinggi.

b. Tujuan

- 1) Memberi kesempatan agar dapat memahami dan menguasai suatu kompetensi.
- 2) Mengembangkan penguasaan konsep.
- 3) Mengembangkan keterampilan dalam menyelesaikan masalah dan soal secara cepat, tepat dan benar.
- 4) Meningkatkan hasil prestasi belajar.

a. Sasaran

Responsi adalah program wajib dan terstruktur dalam jam reguler, sehingga semua peserta didik wajib mengikutinya. Upaya untuk meningkatkan penguasaan konsep peserta didik dilakukan dengan cara:

- 1) Memberikan soal-soal pengayaan kepada peserta didik yang penguasaan konsep sudah bagus.
- 2) Memberikan latihan dengan soal-soal standar kepada peserta didik yang penguasaan konsepnya masih kurang.
- 3) Pada KD tertentu, dapat diberikan penguatan konsep dengan cara memberikan lembar kerja atau eksplorasi permasalahan dengan mengamati ataupun menonton CD pembelajaran.

b. Target

Pemahaman dan penguasaan konsep atau kompetensi dasar yang tinggi, tercermin dari hasil yang bagus pada:

- 1) Penilaian Harian (PH)
- 2) Penilaian Akhir Semester (UAS)
- 3) Ujian Nasional (UN)
- 4) Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN)

2. Program Tutorial/Pendampingan Belajar Malam

a. Pengertian

Program tutorial merupakan rancangan pengajaran tambahan yang diberikan oleh guru kepada peserta didik

atau sejumlah kecil peserta didik di asrama (baik asrama peserta didik atau asrama guru atau rumah dinas guru).

b. Tujuan

Membantu peserta didik untuk memahami konsep pada setiap mata pelajaran yang menurut peserta didik belum atau kurang dikuasai.

c. Sasaran

- 1) Peserta didik yang dalam pembelajaran di kelas kurang memahami konsep yang diberikan, maka atas inisiatif sendiri atau direkomendasikan oleh guru bidang studi.
- 2) Peserta didik yang belum memenuhi standar ketuntasan yang ditentukan.

d. Target

Peserta didik mencapai ketuntasan belajar.

e. Bentuk Kegiatan

- 1) Diskusi antara peserta didik dengan guru atau tutor tentang materi pokok yang belum dikuasai.
- 2) Latihan soal yang berkaitan dengan materi pokok yang belum dikuasai (soal yang dibahas di kelas, atau peserta didik membawa soal sendiri).
- 3) Dilaksanakan dalam situasi informal.
- 4) Dilaksanakan setelah selesai jam sekolah (16.00 - 17.30), yaitu pada jam belajar mandiri (20.00 - 22.00).

- 5) Guru atau tutor menjemput bola, artinya datang ke asrama peserta didik baik putra maupun putri untuk mengetahui apakah ada diantara peserta didik yang belum menguasai materi pokok pada pelajaran tertentu.
- f. Indikator Keberhasilan
- 1) Peserta didik mencapai ketuntasan belajar
 - 2) Peserta didik mencapai peningkatan prestasi dari sebelumnya

3. Program Intensif Bimbingan

a. Pengertian

Program intensif adalah program tambahan pada MAN Insan Cendekia Kota Palu yang diberikan kepada peserta didik kelas XII. Pengertian intensif menurut istilah adalah melaksanakan dengan sungguh-sungguh, mengerjakan secara terus-menerus sehingga memperoleh hasil yang optimal.

MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai madrasah unggulan tentunya harus mempersiapkan para peserta didiknya untuk dapat melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi yang berkualitas, baik di dalam maupun di luar negeri. Program ini dapat diartikan sebagai program persiapan ujian akhir madrasah dan masuk perguruan tinggi yang berkualitas yang dilaksanakan secara rutin dan sungguh-sungguh, sehingga mendapatkan hasil yang optimal.

Program intensif disusun sesuai dengan kebutuhan, yang dibagi dalam 2 tahap, yaitu :

- 1) Tahap I dimulai pada awal tahun pelajaran sampai menjelang Ujian Akhir Sekolah (\pm 8 bulan efektif).
- 2) Tahap II dimulai seminggu setelah Ujian Akhir Madrasah/Sekolah berakhir sampai menjelang tes seleksi masuk PTN (\pm 2 bulan efektif).

b. Tujuan

Program Intensif MAN Insan Cendekia bertujuan :

- 1) Mempersiapkan peserta didik mengikuti Ujian Akhir Sekolah.
- 2) Mempersiapkan peserta didik mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi yang berkualitas baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

c. Sasaran

- 1) Program Intensif tahap I wajib diikuti oleh semua peserta didik kelas XII jurusan IPA maupun IPS.
- 2) Program Intensif tahap II wajib diikuti oleh semua peserta didik kelas XII jurusan IPA maupun IPS yang masih bersedia tinggal di asrama.

d. Target

1. Berhasilnya 100% peserta didik dalam menempuh Ujian Akhir Madrasah/Sekolah dengan predikat terbaik ditingkat Nasional.

2. Berhasilnya lebih dari 70% peserta didik masuk perguruan tinggi yang berkualitas baik di dalam negeri (PTN) maupun di luar negeri.

e. Materi

Pada awalnya Program Intensif dibagi menjadi 2 tahap yaitu :

1. Program Intensif I, materi yang diberikan adalah materi yang diperlukan untuk persiapan menempuh ujian akhir madrasah/sekolah.
2. Program Intensif II, materi yang diberikan adalah materi yang diperlukan untuk mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi. Pada tahap ini soal-soal yang diberikan tingkatannya lebih tinggi sesuai dengan tuntutan yang akan dihadapi peserta didik.

Pada dasarnya, materi program intensif I dan II diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan jika peserta didik siap mengikuti seleksi masuk Perguruan tinggi, tentunya peserta didik juga siap menempuh Ujian Akhir Madrasah/Sekolah yang tingkatan soalnya lebih sederhana dibandingkan soal masuk Perguruan Tinggi.

f. Pelaksanaan

1) Penyusunan Jadwal

Jadwal disusun berdasarkan koordinasi dengan Wakamad Bidang Akademik. Pada saat

berlangsung ulangan semester, maka program intensif ditiadakan. Pelaksanaan intensif 3-4 kali dalam seminggu.

2) *Try Out*

Dilaksanakan minimal 2 kali untuk masing-masing tahap. Soal *try out* dibuat sedemikian rupa setingkat dengan soal-soal masuk PTN.

3) Penilaian

Sesuai dengan sistem penilaian pada tes masuk PTN, maka dalam pelaksanaan *try out* diberlakukan sistem yang sama yaitu jika jawaban benar mendapat skor +4, jika jawaban salah skornya -1, dan jika tidak menjawab skornya 0. Dengan komputerisasi maka nilai *try out* dapat dengan cepat diolah dan diinformasikan.

4) Pelaporan

Hasil *try out* diinformasikan kepada semua peserta didik dan orang tua peserta didik, sebagai bahan pertimbangan pemilihan program studi di perguruan tinggi.

Selain hal di atas, program ini berhubungan erat dengan program bimbingan konseling terutama dalam hal pemilihan jurusan di perguruan tinggi. Data tes valid peserta didik MAN Insan Cendekia sudah dibagikan kepada peserta didik masing-masing pada semester satu. Data ini kemudian digunakan untuk bahan pertimbangan peserta

didik dalam memilih jurusan di perguruan tinggi. Data pendukung lainnya adalah hasil *try out*.

g. Indikator Pencapaian

Indikator keberhasilan program ini ditandai dengan banyaknya jumlah peserta didik yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

4. Program Klinik Mata Pelajaran

a. Tujuan

Dalam setiap kegiatan pembelajaran terutama pada bidang studi yang dianggap berat oleh peserta didik selalu saja ada kegagalan di dalam mencapai target hasil pembelajaran. Hal ini tentunya akan segera dapat diketahui setelah evaluasi hasil pembelajaran dilakukan oleh guru yang memberikan pembelajaran. Tingkat kegagalan ini tentunya sangat bervariasi, tergantung kemampuan awal peserta didik dan program pembelajaran yang dilakukan oleh guru sebagai pendidik. Bagi peserta didik yang belum mencapai hasil pembelajaran yang ditargetkan, perlu diberikan kesempatan padanya untuk memperbaiki hasil pembelajarannya, baik di kelas dalam jam pelajaran sekolah maupun di luar jam sekolah.

MAN Insan Cendekia sebagai sekolah berasrama, kesempatan ini cukup mudah untuk dilakukan, yaitu pada sore hari setelah jam sekolah. Jadi program klinik mata pelajaran ini bertujuan untuk membantu peserta didik dalam meningkatkan hasil belajarnya sehingga mencapai target yang ditetapkan oleh madrasah.

a. Sasaran

Sasaran dari program klinik mata pelajaran adalah peserta didik yang tidak mencapai ketuntasan dalam hasil pembelajarannya, dimana peserta didik ini telah mengikuti kegiatan remedial sebelumnya.

b. Target

Target dari program klinik pembelajaran ini adalah:

1. Peserta didik dapat menguasai dengan baik kompetensi dasar yang telah diberikan dalam proses pembelajaran.
2. Peserta didik dapat mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum yang dikembangkan oleh madrasah.

c. Bentuk Kegiatan.

Kegiatan program klinik mata pelajaran dilaksanakan pada sore hari diluar jam belajar madrasah, secara terjadwal sesuai dengan ketersediaan waktu yang ada. Guru bidang studi akan menetapkan peserta program ini berdasarkan hasil pembelajaran yang masih belum mencapai ketuntasan. Bentuk kegiatannya disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dengan pendekatan individual. Guru mata pelajaran akan mengulangi kembali penjelasannya untuk kompetensi dasar yang belum dikuasai peserta didik, dan mendiskusikan tentang kesulitan yang dirasakan oleh peserta didik, kemudian membantu mencari penyelesaian, sehingga muncul

rasa percaya diri peserta didik akan potensi yang dimilikinya.

d. Indikator Keberhasilan.

Program klinik mata pelajaran dipandang berhasil apabila:

- 1) Mampu menumbuhkan kembali rasa percaya diri peserta didik akan potensi yang dimilikinya, sehingga peserta didik dapat memperlihatkan peningkatan kemampuannya.
- 2) Peserta didik dapat menguasai kompetensi dasar yang telah diajarkan oleh guru bidang studi.
- 3) Terdapat peningkatan hasil belajar peserta didik (nilai ulangan meningkat).
- 4) Peserta didik dapat menguasai standar kompetensi yang telah dikembangkan oleh guru bidang studi.

5. Program Matrikulasi

Pelaksanaan program matrikulasi pada peserta didik baru kelas X, untuk mata pelajaran Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, dan kemampuan/keterampilan dasar beragama. Program ini dilaksanakan minimal 2 minggu (5 - 6 hari belajar pada awal sebelum proses PBM dimulai), dengan tujuan untuk menyamakan konsep-konsep dasar dan pengenalan pemakaian alat-alat laboratorium dalam mata pelajaran terkait.

6. Program Remedial

Dalam pembelajaran yang menganut prinsip pembelajaran tuntas, maka terdapat kemungkinan ada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar atau tidak berhasil menguasai kompetensi dasar tertentu. Peserta didik ini harus diberikan layanan bantuan berupa program remedial (perbaikan).

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh guru untuk pelaksanaan kegiatan *remedial teaching*, yaitu;

- Pemberian Tugas
- Pembelajaran Ulang
- Pemberian bimbingan secara khusus
- Belajar dengan bimbingan teman atau tutor sebaya (dengan instrumen dari guru mata pelajaran).

Dengan catatan tambahan adalah, semua bentuk kegiatan *remedial teaching* di atas harus diakhiri dengan ujian (*remedial test*).

7. Program Pengayaan

Program pengayaan merupakan bentuk penguatan pada Kompetensi Dasar tertentu dengan memberi tugas membaca, tutor sebaya, diskusi, atau mengerjakan soal yang hasilnya dinilai dan direkam, namun tidak mempengaruhi nilai laporan pendidikan peserta didik. Walaupun demikian, hasil program pengayaan tetap diungkapkan dalam keterangan profil hasil belajar peserta didik.

BAGIAN KEDELAPAN

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Kota Palu

Dalam mewujudkan madrasah mandiri berprestasi, maka Kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia, melakukan strategi-strategi dalam pengembangan mutu madrasah.

Menurut Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Bapak Irawan Hadi:

“Bahwa keberadaan ketiga MAN di Kota Palu harus menjadi barometer dalam pengembangan madrasah di Provinsi Sulawesi Tengah baik dari segi kualitas SDM pendidik dan tenaga kependidikan, proses implementasi kurikulum maupun dari segi kelengkapan sarana prasarana, dan kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh potensi yang terdapat dalam madrasah serta kepiawaan kepala madrasah dalam membangun jaringan sosial dalam bentuk kerja sama dengan berbagai pihak sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.”¹⁶⁰

¹⁶⁰Wawancara bersama Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, pada hari kamis tanggal 5 Agustus 2021, bertempat di ruang Bidang Pendidikan Madrasah.

Istilah jaringan sosial yang sudah mulai trend digunakan di masyarakat, tidak hanya dalam media sosial (cetak atau elektronik) tetapi dalam hal melakukan hubungan (jaringan) dengan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Jaringan sosial digunakan sebagai salah satu strategi untuk berkehidupan sosial di masyarakat, lembaga, kelompok dan sebagainya. Untuk pertama kalinya, konsep jaringan sosial diperkenalkan oleh Barnes, ketika ia meneliti masyarakat nelayan di Bremnes, Norwegia.¹⁶¹

Untuk lebih mengetahui jaringan sosial di masyarakat secara mendalam, alangkah baiknya kita mengetahui terlebih dahulu mengenai makna dasar dari jaringan sosial itu sendiri. Berikut beberapa tokoh akan memberikan pemaknaan mendasar tentang jaringan sosial. Menurut Mitchell, bahwa jaringan sosial merupakan seperangkat hubungan khusus atau spesifik yang terbentuk di antara sekelompok orang. Karakteristik hubungan tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk menginterpretasi motif-motif perilaku sosial dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Sedangkan menurut Barnes menyebutkan dua macam jaringan, yaitu jaringan total dan jaringan bagian. Jaringan total adalah keseluruhan jaringan yang dimiliki individu dan mencakup berbagai

¹⁶¹Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial* (Bandung; Humaniora Utama Press, 2000), h.12

konteks atau bidang kehidupan dalam masyarakat. Jaringan bagian adalah jaringan yang dimiliki oleh individu yang terbatas pada bidang kehidupan tertentu, misalnya jaringan politik, jaringan keagamaan, dan jaringan kekerabatan.¹⁶²

Dari beberapa penjelasan tokoh-tokoh sosiologi di atas mengenai makna jaringan sosial, Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa jaringan sosial merupakan ikatan khusus antar individu atau kelompok yang mempunyai simpul atau karakteristik tersendiri, dilindungi norma-norma dan kepercayaan dalam ikatan tersebut. Jaringan sosial merupakan salah satu dimensi kapital sosial selain kepercayaan dan norma-norma.¹⁶³

Dalam hubungannya dengan pengembangan mutu madrasah, maka ketiga Kepala MAN di Kota Palu berpendapat bahwa jaringan sosial dan kerja sama dengan berbagai pihak yang terkait, dirasakan sangat penting sekali dalam mengokohkan kepercayaan dan pengakuan dari pihak luar terhadap eksistensi madrasah. Menurut Wakamad Bidang Humas MAN 1 Kota Palu, Bapak Drs. Mursalin, bahwa dalam mengembangkan madrasah telah dilaksanakan hubungan kerja sama dengan:

¹⁶²Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial* (Bandung; Humaniora Utama Press, 2000), h.13

¹⁶³Renowati, “*Jaringan Sosial Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW) Dengan Pondok Pesantren di Malang Jawa Timur*”, *Jurnal Analisa Pengkajian Masalah Sosial Keagamaan*, (Volume 20 Nomor 01 Juni 2013), h. 39

1. Kantor Camat Tatanga dalam rangka menunjang keberlangsungan proses belajar mengajar.
2. Kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Tengah dalam rangka program Generasi Berencana (GENRE).
3. Kantor POLRESTA Kota Palu dalam bidang keamanan lingkungan madrasah.
4. Badan Narkotika Nasional (BNN) Kota Palu dalam bidang program bebas narkotika dan prekursor narkotika.
5. Universitas Tadulako.
6. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu.
7. Universitas Al-Khairaat Palu.
8. SMA Negeri 3 Palu dalam rangka menuju Sekolah Adiwiyata Nasional dan Adiwiyata Mandiri.
9. Puskesmas Sangurara Kecamatan Tatanga dalam rangka pembinaan menuju sekolah sehat tingkat nasional.
10. Madrasah Aliyah DDI Kota Palu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.
11. Madrasah Aliyah Al-Khairaat Pusat Palu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.
12. Madrasah Aliyah Muhammadiyah Nunu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.¹⁶⁴

¹⁶⁴Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN 1 Kota Palu.

Selanjutnya menurut Wakamad Bidang Humas MAN 2 Kota Palu, Ibu Nihayati Rugaiyah, bahwa MAN 2 Kota Palu telah melaksanakan kerja sama dengan:

1. FKIP Universitas Tadulako Palu dalam bidang Program Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dan program pengembangan keterampilan Bahasa Inggris bagi guru dan siswa.
2. FTIK IAIN Palu dalam bidang Program Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dan program pengembangan keterampilan Bahasa Arab bagi siswa.
3. Kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang program penyiapan kehidupan berkeluarga bagi remaja (PIK Remaja).
4. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang program Pertanian Masuk Sekolah (PMS) tahun 2019.
5. STMIK Adhi Guna dalam bidang Pelatihan Pembinaan dan Pengembangan di bidang TIK tahun 2020.
6. Balai Latihan Kerja (BLK) Palu dalam bidang pengembangan unit keterampilan tata busana tahun 2020.¹⁶⁵

Demikian pula menurut Wakamad Bidang Humas MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Hardi Irzanto

¹⁶⁵ Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN 2 Kota Palu.

Djamal, SE, MM., bahwa MAN Insan Cendekia telah menjalin kerja sama dengan:

1. CV. Uniontech dalam bidang TIK tahun 2017.
2. Pemerintah Daerah Kota Palu dalam bidang pembangunan dan penyelenggaraan MAN Insan Cendekia Kota Palu tahun 2018.
3. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Tadulako Palu dalam bidang peningkatan pencapaian prestasi siswa di bidang sains dan teknologi tahun 2018.
4. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Palu dalam bidang pemanfaatan jasa dan layanan perbankan tahun 2018.
5. Ruang Guru tahun 2019.
6. Program Studi Tadris Matematika FTIK IAIN Palu dalam bidang peningkatan sumber daya manusia (SDM) tahun 2020.
7. Puskesmas Mamboro Kota Palu dalam bidang pelayanan kesehatan tahun 2020.
8. Asuransi BUMIDA tahun 2020.¹⁶⁶

Jaringan sosial dalam bentuk kerja sama yang telah dilaksanakan oleh ketiga MAN di atas bertujuan untuk mengokohkan keberadaan madrasah sehingga pihak lain memberikan pengakuan terhadap pengelolaan mutu

¹⁶⁶ Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN IC Kota Palu.

pendidikan yang dibuktikan dengan prestasi yang telah diraih oleh siswa, guru, pegawai dan kepala madrasahya.

Dalam hal strategi untuk mengembangkan madrasah menurut ketiga Kepala MAN di Kota Palu, dapat dilakukan dengan berupaya untuk meraih prestasi baik di tingkat kota, provinsi dan di tingkat nasional atau bahkan sampai ke tingkat internasional. Dalam hal prestasi yang diraih kepala madrasah juga berbeda, untuk MAN 1 dan MAN 2 belum ada prestasi tingkat nasional sedangkan prestasi MAN Insan Cendekia adalah penghargaan atas dedikasi dalam pengembangan madrasah dengan kegiatan kunjungan ke Jepang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

“Prestasi yang telah saya peroleh adalah: Kepala Madrasah Berprestasi di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Mendapat penghargaan dari Direktur GTK kepada Kepala MAN Insan Cendekia seluruh Indonesia atas dedikasi dalam pengembangan MAN Insan Cendekia, dengan diutus Studi Visit ke Kyoto University dan Rytsumaikn University Jepang dan juga kunjungan ke salah satu SMA Unggulan di Jepang.”

Selanjutnya adalah prestasi yang didapatkan oleh madrasah selama masa kepemimpinan. Untuk MAN 1 sudah sampai pada tingkat nasional sebagai madrasah adiwiyata:

“Prestasi MAN 1 Kota Palu di tingkat Kota dan Provinsi sangat banyak, dan untuk ke tingkat nasional adalah mendapatkan prestasi sebagai madrasah Adiwiyata Nasional.”

Untuk MAN 2, baru tingkat kota dan provinsi, untuk nasional belum ada sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN 2 Kota Palu: *“Selama saya memimpin MAN 2 Kota Palu, prestasi baru sebatas di tingkat Kota dan Provinsi.”*

Selain prestasi yang telah diraih, tentunya ada hambatan-hambatan yang dialami oleh madrasah selama kepemimpinan kepala madrasah nya. Sebelumnya, tragedi bencana alam di Palu menyisakan beberapa persoalan madrasah diantaranya adalah fasilitas madrasah yang rusak dan tidak dapat digunakan sehingga peserta didik belajar di kelas darurat yang panas karena hanya memiliki atap namun tidak memiliki dinding, sebagaimana kutipan wawancara dari ketiga kepala MAN di Kota Palu:

“Selama ini, ada hambatan tetapi dapat diselesaikan. Adapun hambatan yang sangat berat adalah pasca gempa kota Palu, karena proses belajar mengajar dilaksanakan di tenda sebagai kelas darurat yang suasananya panas.”

Berikut beberapa hambatan yang dialami oleh madrasah terkait dengan fasilitas madrasah yang belum memadai:

“Hambatan yang saya alami dalam memimpin MAN IC adalah terkait dengan pengamanan lingkungan Madrasah yang belum memiliki pagar, sehingga hewan ternak berkeliaran di halaman madrasah. Kemudian tidak amannya fasilitas dan sarana madrasah, serta berdampak pada kekhawatiran tidak amannya suasana lingkungan asrama peserta didik. Akses jalan dan lampu penerang jalan menuju madrasah juga belum memadai.”

Untuk MAN 2 diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa selama kepemimpinannya belum ada hambatan yang berarti. Hambatan tersebut sudah pasti harus diselesaikan atau diatasi sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung secara maksimal. Adapun upaya yang diambil oleh Kepala MAN 1 adalah membahas masalah tersebut dengan wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, dan membahasnya dalam rapat guru sehingga dapat diatasi bersama. Hal yang sama juga dilakukan oleh Kepala MAN 2 Palu. Untuk MAN Insan Cendekia dengan persoalan akses jalan dan keamanan yang belum memadai, maka untuk menyelesaikan hal tersebut adalah dengan merekrut tenaga keamanan sebanyak 8 orang dari masyarakat sekitar wilayah madrasah yang letaknya di daerah terpencil serta merancang MoU dengan Pemerintah Daerah agar mendapat bantuan perbaikan akses jalan dan penerangan lampu jalan.

Selama masa kepemimpinan tentu ada masalah yang berhasil diselesaikan ataupun sebaliknya. Diungkapkan

oleh Kepala MAN 1 Palu bahwa peristiwa penting yang dialami adalah ketika para peserta didik melakukan protes karena belajar dalam tenda yang panas dan tidak kondusif. Solusi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, dengan menyampaikan kepada siswa bahwa hal tersebut sifatnya sementara sampai gedung diperbaiki dan dapat digunakan kembali, dengan pendekatan musyawarah.

Peristiwa penting yang terjadi dalam kepemimpinan Kepala MAN 2 adalah ketika menerima program TANI MAS dari Kementerian Pertanian. Program tersebut berhasil dilaksanakan di lingkungan peserta didik, guru dan pegawai madrasah.

Peristiwa penting yang dialami oleh MAN Insan Cendekia adalah keberhasilannya mendapatkan bantuan pembangunan laboratorium terpadu. Peresmianya dihadiri langsung oleh direktur KSKK Direktoral Jenderal Kemenag RI, Kasubdit Sarana dan Prasarana serta tamu lainnya, serta kunjungan dari Iman Besar Masjid Istiqlal Jakarta, Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A dan semua pelaksanaanya berjalan dengan lancar.

Penjelasan yang telah disampaikan oleh kepala madrasah di atas terkait dengan beberapa pertanyaan mengenai strategi kepemimpinan mereka dalam mengembangkan madrasah. Dalam kinerjanya semua bekerja agar dapat membangun mutu yang baik. Selanjutnya akan diuraikan hasil wawancara mengenai

bagaimana kepala madrasah bekerja untuk membangun madrasah yang bermartabat.

Langkah awal yang dibangun untuk membentuk mutu yang berkualitas, maka tentunya akan terkait dengan program dan kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Beberapa jalan yang ditempuh untuk membangun kualitas adalah dengan meningkatkan semua aspek-aspek yang mendukung proses pembelajaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan yang dilakukan sebagaimana wawancara Kepala MAN 1 berikut:

“Untuk membangun mutu yang baik, maka yang saya programkan adalah mengatur proses belajar mengajar, melaksanakan bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM dan OSN, melaksanakan bimbingan belajar Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, pembinaan KIR dengan melibatkan dosen dari Universitas Tadulako, pembinaan ekstrakurikuler, pembinaan penelitian peserta didik, seperti penelitian daur ulang daun kelor menjadi masker”.

Pada MAN 2 Kota Palu kegiatan lebih banyak difokuskan pada program keterampilan misalnya desain grafis, pertanian dan tata busana, program tahfiz Qur'an, serta bimbingan belajar untuk persiapan KSM dan OSN dengan melibatkan dosen dari Universitas Tadulako. Selain itu bimbingan belajar untuk kelas XII dalam rangka persiapan Ujian Nasional. Peserta didik ditempatkan di

madrasah dengan program *boarding school* serta program klinik pembelajaran.

Membangun mutu secara global dilaksanakan oleh MAN Insan Cendekia, sebagai madrasah bertaraf nasional, kegiatannya juga sudah terprogram secara nasional. Intervensi yang dilakukan lebih intensif agar mutu dapat dicapai utamanya kualitas hasil belajar. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

“Pembelajaran Reguler, Klinik Mata Pelajaran, yaitu dilaksanakan pada sore hari dari pukul 16.00-17.30. kegiatan ini hanya diperuntukkan kepada peserta didik yang mengalami kendala pada waktu pembelajaran di pagi hari. Melaksanakan bimbingan belajar tambahan malam. Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka persiapan menghadapi KSM, OSN dan lomba mapel lainnya yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi ternama di seluruh Indonesia. Membentuk kelas olimpiade, bahkan ketika menjelang pelaksanaan KSM, peserta didik MAN Insan Cendekia Palu mengikuti karantina pembinaan yang dipusatkan di MAN Insan Cendekia Serpong. Penguatan Peran Guru Asuh, Kajian kitab dan kegiatan keagamaan lainnya. Penguatan penguasaan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jepang. Pembinaan kegiatan seni dan olahraga serta kegiatan ekstrakurikuler”.

Untuk membangun mutu yang berkualitas, maka dibutuhkan kerjasama yang baik dengan para guru dan

tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Cara kepala madrasah membangun kerjasama tentu dimulai dengan cara memperlakukan dan menghargai eksistensi mereka.

Kepala MAN 1 mengatakan bahwa semua diperlakukan sama, tanpa ada perbedaan, sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Kepala MAN 2 berpendapat bahwa kolega adalah mitra kerja, pendekatan secara individual sering dilakukan dengan cara berkunjung ke ruang guru dan pegawai untuk melakukan kontrol dan pengawasan. Kepala MAN Insan Cendekia menegaskan bahwa semua anak buah sama, tidak ada gab termasuk dalam kesejahteraan baik bagi ASN maupun non ASN.

Dalam proses pengelolaan madrasah, tentu tidak semua berjalan dengan lancar. Karakter yang beragam tentu membawa persoalan yang juga berbeda-beda. Kepala MAN 1 menjelaskan bahwa selama ini masalah yang terjadi hanya masalah kedisiplinan. Hal yang sama disampaikan juga oleh kepala MAN 2 dan MAN Insan Cendekia. Teguran secara lisan maupun tertulis akan disampaikan bagi guru dan pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut. Sebaliknya, apabila ada guru dan pegawai yang mendapatkan prestasi, semua diapresiasi meskipun bentuknya berbeda sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala MAN 1 dengan memberi reward berupa barang atau hadiah:

“Selama ini jika ada guru atau pegawai yang berhasil membimbing peserta didik, maka mereka yang diutus

untuk mendampingi peserta didik ke tingkat nasional. Misalnya mengutus ketua Adiwiyata ke tingkat nasional. Memberi penghargaan kepada guru selaku Pembina ketaqwaan, terhadap program peserta didik yang bagus shalatnya dhuhanya. Memberikan penghargaan sebagai guru inspiratif pada momen upacara hari-hari besar nasional, dengan memberi piagam dan printer.”

Bagi guru yang sudah sesuai dengan kualifikasi juga perlu terus ditingkatkan mutunya, diantaranya dengan mengikutkan mereka pelatihan, seperti Bimtek K-13, Bimtek Akreditasi madrasah, serta Bimtek pengisian rapor digital (ARD) dan aplikasi SIEKA. Agar kegiatan tersebut dapat mengakomodir seluruh guru, maka ketiga kepala madrasah memasukkan kegiatan tersebut dalam program madrasah.

Peningkatan mutu tentu tidak hanya dimulai dengan peningkatan mutu guru, namun juga bagaimana pemimpin memahami visi misi madrasah. Ibaratnya kompas, maka visi misi itulah yang menjadi dasar pengembangan mutu madrasah. Pemahaman kepala madrasah tentang visi misi sudah cukup jelas sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MAN 1 sebagai berikut:

“Saya memahami bahwa melalui Evaluasi Diri Madrasah (EDM), maka visi harus sejalan dengan program. Misalnya program Adiwiyata, agar program ini bisa berjalan dan dipahami oleh semua warga

madrasah, maka program Adiwiyata ini dimasukkan dalam visi dan misi madrasah yang berwawasan lingkungan.”

Bahkan menurut kepala MAN 2 visi misi adalah gambaran pemikiran yang ada dalam benak pengelola, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Semua warga madrasah harus memahami visi dan misi madrasah, sebagai arah yang akan menuntun kepada pencapaian tujuan madrasah.”

Untuk mengukur keterlaksanaan rencana strategis dibutuhkan evaluasi. Evaluasi disusun dalam bentuk kegiatan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, potensi serta ketercapaian program. Dalam hal pengembangan profesionalisme guru dan pegawai, Kepala MAN Insan Cendekia memberikan penegasan sebagaimana kutipan wawancara berikut:

“Semua program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, saya sangat memberi dukungan misalnya memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti Diklat, workshop dan seminar. Saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai, misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan. Termasuk pengembangan profesionalitas untuk diri saya sendiri, seperti Studi Visit ke luar negeri.”

Bahkan menurut kepala MAN 1 kesempatan diberikan seluas-luasnya termasuk untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kutipan wawancara berikut:

“Saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, misalnya mendorong kegiatan MGMP, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop dan seminar, serta memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Sama saja dengan apa yang dilakukan terhadap guru, saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai ataupun kepada diri saya sendiri. Misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.”

Beberapa hal yang telah dijelaskan sebelumnya juga terkait dengan bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan yang penting. Setiap keputusan harus mendatangkan kebaikan bagi semua yang terdampak dengan keputusan tersebut. Menurut Kepala MAN 1 semua keputusan dipikirkan secara matang, tak ada yang dirugikan. Kepala MAN Insan Cendekia mengambil

keputusan dengan melibatkan semua unsur pimpinan Madrasah dalam suasana kebersamaan. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Palu.

Apabila semua unsur yang membangun mutu sudah dilaksanakan, maka madrasah perlu mengevaluasi diri dengan mempertimbangkan apa yang dialami oleh pengguna layanan, baik itu peserta didik, orang tua maupun masyarakat di sekitar. Menurut Kepala MAN 2 jika ada keluhan dari pengguna layanan maka cara yang ditempuh adalah duduk bersama untuk menemukan solusinya, hal yang sama juga dilakukan oleh Kepala MAN 1 Palu. Untuk MAN Insan Cendekia dengan pendekatan yang berbeda. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

“Di MAN Insan Cendekia karena peserta didiknya berasrama, maka komplain dari orang tua sangat sering dan hampir setiap hari ada, baik persoalan makan, penggunaan HP, WC, kebersihan kamar dan sebagainya. Saya menyikapi dengan arif dan bijaksana kemudian mendiskusikan dengan semua unsur madrasah yang terkait.”

Agar keluhan penggunaan layanan dapat diatasi maka madrasah membuat program untuk mengadakan pertemuan misalnya pada saat penyambutan peserta didik tahun pelajaran baru, penerimaan rapor dan pada saat wisuda. Untuk MAN 2 dengan rapat penerimaan peserta didik baru, rapat komite, serta rapat dengan orang tua

siswa kelas XII. Bahkan oleh Kepala MAN 1 dibuatkan sarana khusus untuk berkomunikasi melalui WhatsApp Group.

Berdasarkan uraian hasil wawancara di atas, maka peneliti berkesimpulan bahwa strategi pengembangan mutu yang telah dilaksanakan oleh ketiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, sebagai berikut:

1. Membangun jaringan sosial dan hubungan kerja sama dengan pihak terkait.
2. Berupaya meraih prestasi madrasah baik di tingkat kota, provinsi dan nasional atau bahkan sampai ke tingkat internasional.
3. Kemampuan dalam menyelesaikan setiap hambatan dan permasalahan madrasah.
4. Penyusunan program dan pengambilan kebijakan madrasah yang tepat.
5. Melaksanakan program dan kegiatan yang tidak dilaksanakan oleh madrasah lain.
6. Menciptakan iklim komunikasi dan kerja sama yang baik dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan.
7. Menegakkan semangat kedisiplinan di lingkungan madrasah.
8. Melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan secara rutin.
9. Memberikan penghargaan dan reward kepada guru dan tenaga kependidikan.

10. Meningkatkan kualitas kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, workshop, forum MGMP dan sebagainya.
11. Memahami visi misi madrasah dan mensosialisasikannya kepada seluruh warga madrasah.
12. Melaksanakan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan potensi madrasah serta ketercapaian program.
13. Memberikan motivasi dan izin kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Strategi pengembangan mutu yang telah dilaksanakan oleh ketiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Kepala MAN 1 Kota Palu	Kepala MAN 2 Kota Palu	Kepala MAN IC Kota Palu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun jaringan kerja sama dengan instansi terkait. 2. Berupaya meraih prestasi di tingkat Kota, Provinsi dan Nasional. 3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah. 3. Menyusun program yang mendukung proses pembelajaran untuk meraih mutu yang baik, seperti mengatur PBM, Bimbel persiapan KSM dan OSN, Bimbel Bahasa Asing, pembinaan KIR dengan bekerja sama dengan Universitas Tadulako, pembinaan ekstrakurikuler, penelitian daur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kemitraan dengan pihak lain. 2. Berupaya meraih prestasi di tingkat Kota, Provinsi dan Nasional. 3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah. 4. Menyusun program unggulan yang tidak dilakukan oleh madrasah lain seperti TANI MAS. 5. Memfokuskan program keterampilan, seperti desain grafis, tata busana, program tahfidz al-Qur'an, bimbel persiapan KSM dan OSN, dan bimbel untuk kelas XII persiapan UN melalui program Boarding School dan klinik pembelajaran. 6. Kebijakan Kepala madrasah dalam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun MoU dan jaringan sosial kepada mitra terkait. 2. Berupaya meraih prestasi untuk sejajar dengan IC di seluruh Indonesia, agar bisa ke tingkat internasional. 3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah. 4. Melengkapi sarana dan prasarana Madrasah. 5. Pembelajaran reguler. 6. Klinik mata pelajaran. 7. Bimbel tambahan untuk persiapan KSM, OSN, dan mata pelajaran lainnya. 8. Membentuk kelas olimpiade. 9. Mengikuti karantina pembinaan di MAN IC Serpong ketika menjelang lomba KSM dan KSN. 9. Penguatan peran guru asuh. 10. Penguatan kajian kitab.

<p>ulang daun kelor menjadi masker.</p> <p>4. Kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan mutu.</p> <p>5. Membangun kerja sama dengan perguruan tinggi dalam pembinaan kesiswaan.</p> <p>6. Membangun kerja sama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memperlakukan dan menghargai mereka dengan baik.</p> <p>7. Memberi penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berhasil membimbing siswa meraih prestasi.</p> <p>8. Peningkatan kualitas guru melalui MGMP, BIMTEK, dan</p>	<p>peningkatan mutu.</p> <p>6. Membangun kerja sama dengan perguruan tinggi dalam pembinaan kesiswaan.</p> <p>7. Membangun kerja sama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memperlakukan dan menghargai mereka dengan baik.</p> <p>8. Memberi penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berhasil membimbing siswa meraih prestasi.</p> <p>9. Peningkatan kualitas guru melalui MGMP, BIMTEK, dan DIKLAT.</p> <p>10. Memahami visi dan misi madrasah.</p> <p>11. Memberi peluang kepada pendidik dan tenaga</p>	<p>11. Penguatan penguasaan Bahasa Arab, Inggris dan Jerman.</p> <p>12. Pembinaan kegiatan seni dan olah raga.</p> <p>13. Membangun kerja sama dengan guru.</p>
--	---	---

<p>DIKLAT.</p> <p>9. Memahami visi dan misi madrasah.</p> <p>10. Memberi peluang kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.</p> <p>11. Pengambilan keputusan oleh Kepala Madrasah.</p> <p>12. Membuka ruang terhadap keluhan dari pengguna layanan.</p> <p>13. Melakukan Evaluasi Diri Madrasah.</p>	<p>kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.</p> <p>12. Pengambilan keputusan oleh Kepala Madrasah.</p> <p>13. Membuka ruang terhadap keluhan dari pengguna layanan.</p> <p>14. Melakukan Evaluasi Diri Madrasah.</p>	
--	---	--

BAGIAN KESEMBILAN

Penutup

A Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, bisa ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan budaya mutu, agar output yang dihasilkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan tuntutan zaman, sehingga penerapan model kepemimpinan kepala madrasah menjadi signifikan dalam mewujudkan madrasah mandiri berprestasi. Kepala MAN 1 Kota Palu dalam memimpin madrasah, mengembangkan model kepemimpinan *transaksional*. Hal ini dapat dilihat dari komitmennya untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berupaya keras untuk mewujudkan visi misi madrasah dengan memfokuskan program dan kegiatannya pada peningkatan kualitas akademik sebagai madrasah riset dan madrasah keterampilan, serta penataan lingkungan melalui program adiwiyata dan program sekolah sehat. Dengan memberdayakan seluruh wakamad dan mendelegasikan tugas dan

tanggung jawab kepada seluruh tim untuk melakukan program-program peningkatan mutu. Selanjutnya Kepala MAN 2 Kota Palu dalam memimpin madrasahnyanya, mengembangkan model kepemimpinan *transformasional*, dimana dalam kiprahnya mengembangkan pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan dalam menghadapi tuntutan masyarakat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia unggul yang pandai, kreatif, inovatif dan sanggup membaca trend masa depan yang memiliki keahlian atau skill yang dapat di gunakan untuk memasuki Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) atau melanjutkan studi perguruan tinggi. Adapun Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu mengembangkan model kepemimpinan *visioner* dengan melakukan terobosan dan langkah-langkah kongkrit untuk menjaga marwah MAN Insan Cendekia, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah yang berkualitas.

2. Pengembangan mutu madrasah yang dilakukan oleh Kepala MAN 1 dan MAN 2 banyak memiliki persamaan dalam hal pelaksanaan proses belajar mengajar, bimbingan peningkatan kualitas siswa, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan keagamaan, tetapi yang berbeda adalah MAN 1 mengembangkan keterampilan bahasa jerman sementara MAN 2 mengembangkan

keterampilan bahasa perancis dan menyelenggarakan program boarding school. Sementara pengembangan mutu yang dilaksanakan di MAN Insan Cendekia berbeda dengan madrasah yang lain, karena seluruh siswanya di asramakan sehingga pola pembinaannya lebih efektif, terarah, dan terkontrol seperti program responsi, program tutorial pendampingan belajar malam, program intensif bimbingan, program klinik mata pelajaran, program matrikulasi, program remedial dan program pengayaan.

3. Strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh ketiga Kepala MAN di Kota Palu, hampir semua sama, misalnya peningkatan disiplin guru, memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi, serta program unggulan madrasah lainnya misalnya tahfiz Al-Qur'an dan adiwiyata madrasah.

B. Implikasi Penelitian

1. Peningkatan kualitas kepala madrasah masih perlu ditingkatkan baik kualifikasi maupun pelatihan yang mendukung potensi kepemimpinan secara berkala, seperti diklat dan atau studi banding. Hal ini bertujuan agar kepala madrasah mendapatkan wawasan yang lebih luas mengenai model kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu.
2. Diharapkan kepada Kementerian Agama, agar kiranya memberikan dukungan perhatian bagi madrasah yang

budaya mutunya belum berkembang. Dukungan tersebut dapat berupa program peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, atau berupa bantuan khusus pendanaan bagi pembangunan gedung dan fasilitas madrasah, seperti studio pembelajaran, perpustakaan digital, laboratorium terpadu, laboratorium bahasa dan sarana kegiatan ekstrakurikuler.

3. Meningkatkan peran serta masyarakat untuk mendukung pengembangan budaya mutu madrasah, dengan mengoptimalkan peran komite madrasah baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan dukungan tersebut maka pengembangan budaya mutu madrasah dapat terlaksana melalui sinergi yang baik antara pihak madrasah dengan masyarakat, terutama peran orang tua terhadap mutu pendidikan anak di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebanjo, D. Kehoe, D., *An Evaluation of quality culture problems in UK companies, International Journal of Operation & Production Management* 19, 2003.
- Aga, A. D. *Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. Procedia Computer Science*, 100. 2016.
- Ahadiah, W. *Pengembangan Mutu di Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik*. 2017 Diakses 15 Oktober 2019 (<http://digilib.uinsby.ac.id/21784/5/Bab%202pdf>).
- Ahmad, Syarwani. *Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah, Jurnal Penelitian Dan Evaluast Pendidikan*, 17.1. 2013 <<https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1365>>.
- al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi, *Shahih al-Bukhari*, Juz 4, Maktabah Dahlan Indonesia, t.th
- Ali, M. S. N., Harun, C. Z. H., & AR, D. *Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 12, 3 (2), 2015.
- Ampry, Evy Segarawati. 2013 <<http://eprints.unm.ac.id/952/>>
- Aspin, D.N. Chapman, J.D and Wilkinson, V.R *Quality Schooling: A Pragmatic Approach to some Current Problems, Topics and Issues*, Cassel, London. 1994.
- Astawa, I Nyoman Temon. *Memahami Peran Masyarakat Dan Pemerintah Dalam Kemajuan Mutu Pendidikan*

- Di Indonesia*, Jurnal Penjaminan Mutu, 3.2. 2017.
<<https://doi.org/10,25078/jpm v312.200>>.
- Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of strategic Management*. International Journal of Scientific and Reseach Publication, Volume 6, Issue 2, 2016
- Avolio, Bruce J. and Sean T. Hannah, '*Leader Developmental Readiness*', *Industrial and Organizational Psychology*, 2009
<<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01150>>
- Bandura, Albert. '*Social Foundations of Thought and Action*', in *The Health Psychology Reader*, 2012
<http://doi.org/10.4135/9781446221129.n6>.
- Basri, Muhammad. "*Budaya Mutu dalam Pelayanan Pendidikan*." 2011.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 1985.
- Bass, Bernard M. '*From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*'. *Organizational Dynamics*, 1990
[http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bawasyir, Muh Farid. *Implementasi Budaya Mutu dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik di SMA Al Hikmah Surabaya Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya*, 2018.
- Bennis, Warren G. and Burt Nanus, '*Leaders: Strategies for Taking Charge*'. *Human Resource Management*, 2003
<<http://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>>
- Berry, G. *Leadership and the development of quality culture in schools*. International Journal of educational management, 11 (2), 1997.

- Berson, Yair. and Bruce j. Avolio, 'Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm' , *Leadership Quarterly*, 2004
<<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>>
- Blanton, C. *A Principal's vision of excellence: achieving quality through empowerment praxis*, Vol. 3 No. 2, 1991
- Bohoris, George. and Evanthia P. Vorria, 'Leadership vs Management: A Business Excellence/Performance Management View', in *Landscape Management*, 2017
- Bowen, P.W. *The Need For Quality Cultures. Training for Quality*, Vol. 4 No. 2, 1996.
- Boyce, Lisa A. Stephen J. Zaccaro, and Michelle Zazanis Wisecarver, 'Propensity for Self-development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Peformance of Leader Self-Development', *Ledearship Quarterly*, 2010
<<http://doi.org/10.1016/j.leaque.2009.10.012>>.
- Choiri, Miftahul. 'Makna School Culture dan Budaya Mutu Bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015', *Kodifikasia*, 9.1, 2016.
<<https://doi.org/10.21154/kodifikasia v9il.464>>
- Cohen, Aaron. *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Managemen Review*,
<<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr 2007.05 001>>
- Cook, Curtis W. Phillip L. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. 2001
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications, 1998.

- Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Damayanti, Sri. '*Etika-Individu*', 2008. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011, Cet. I.
- Day, David V. Michelle M. Harrison, and Stanley M. Halpin, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, 2012
<<http://doi.org/10.4324/9780203809525>>
- Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, al-Hidayah: Surabaya, 1998
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. II, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Dewi, I. C. & Herawati, N. *Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Jaya Wacana Surabaya*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(3). 2010.
- Dragoni, Lisa. and others, '*Understanding Managerial development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies*', *Academy of Management Journal*, 2009
<<http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669936>>
- Ekawati, Fitriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPIT*, 3.2. 2018.
- Eliyanto dan Udik Budi Wibowo, *Pengaruh Jenjang Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengalaman Mengajar*

- Terhadap Profesionalisme Guru SMA Muhammadiyah Di Kabupaten Kebumen, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1.1. 2013 <<https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2321>>
- Fisher, S. G, Hunter, T. A. dan Macrosson, W. D. K. *Team or Group? Managers' Perception of the Differences. Journal of Managerial Psychology*, 12 (4), 1997
- Fitrah, Muh. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjaminan Mutu, 3.1. 2017 <<https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>>
- Gore, E.W. Jr. *"Total quality management in education"*. In Hubbard, D.L. (Ed), *Continuous Quality Improvement: Making the Transition to Education*, 1993, Prescott Publishing Company, Maryville, MO.
- Grace, G. *School Leadership: Beyond Educational Management*. 1995, The falmer Press. London.
- Grinsven, Lia Van. and Harm Tillema, *'Learning Opportunities to Support Student Self-Regulation: Comparing Different Instructional Formats'*, *Educational Research*, 2006 <<http://doi.org/10.1080/00131880500498495>>
- Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing, European Journal of Marketing*, 2007<<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004874>>
- Hadis, Abdul. dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Handayani, Titik. dan Aliyah A Rasyid, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 32, 2015<<https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>>

Harbani, P. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008

Harris, P.R, dan Harris, K.G. *Managing Effectively Through Teams. Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 1996.

Harvey, L. and Stensaker, B. *Quality culture: Understandings, boundaris and linkages. European Jurnal of Education*. 2008.

Hasibuan, M. S. P. *Organization and Motivation*. Jakarta: PT. Earth Literacy, 2005

Heery, Edmund. and Mike Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, 2008
<<https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001>>

Herson. Anwar, *Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*", Nadwa, 8.1. 2014, 3 <<https://doi.org/10.21580/nw.2014.8.1.569>>

Heru, T. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Bawahan*. Jurnal Akuntansi & Manajemen. 2004. STIE YKPN.

Hidayat, M. *Manajemen Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pager aji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*. Tesis, IAIN Purwekerto, 2018.

Hidayat, Rais. and others, "Optimalisasi Budaya Mutu Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Guru" Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 6. No. 2, Juli 2018 P-ISSN 2302-0296 E-ISSN 2614-3313 *Optimalisasi*, 41. 2, 2017

House, Robert J. and Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, 1997
<<http://doi.org/10.1177/014920639702300306>>

- Hurtz, Gregory M. and Kevin J. Williams, 'Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities', *Journal of Applied Psychology*, 2009
<<http://doi.org/10.1037/a.0014580>>
- Irani, Nezhad Haj Ali. F., Reza Noruzi, M., Papavasileiou, E. F., Lyons, S. T., Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Hirekhan, M. Issn 1412- 8683.29. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, IV(2), 2017.
- Iscan, F. O. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application Among Turkish SME's. *Journal International Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 2014.
- Jahidi, Jaja. "Kualifikasi dan Kompetensi Guru", 2529, <<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/adpen/article/view/189/181>>
- Jalal, Fasli. dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa. 2001.
- Johnson, David W. dan Roger T. Johnson. "Making Cooperative Learning Work." *Theory into Practice*, 1999.
- Johnson, J.J. *Differences in Supervisor and Non Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate*, *Public Personal Management*. Vol. 29,1, 2000.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 'Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1.3, 2013
- Kadarusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter*

- Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses. 2012.
- Kadiyono, Anissa. and Suryana Sumantri, *Identifikasi Hambatan Organisasi dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Serta Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, 1, 2011.
- Kanji, Gopal K. 'Performance Measurement System' , *Total Quality Management*, 2002
<<http://doi.org/10.1080/0954412022000002090>>
- Kausar, S. *Impact of Quality Culture on Employees' Motivation : A Study on Education Sector of Pakistan*, 22 (7), 2014.
- Kavanagh, Michael J. 'The Practice of Managemen, Group & Organization Management', 1994
<<http://doi.org/10.1177/1059601194193002>>
- Kehagia, Angie A. Graham K. Murray, and Trevor W Robbins, *Learning and Cognitive Flexibility Frontostriatal Function and Monoaminergic Modulation Current Opinion in Neurobiology*, 2010
<[https://doi.org/10.1016\) conb 2010 01007](https://doi.org/10.1016) conb 2010 01007)>
- Khan, N. *Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3). 2017.
- Kitapci, Olgun. Ceylan Akdogan, and Ibrahim Taylan Dortyol, *The Impact of Service Quality Dimensions on Patient Satisfaction. Repurchase Intentions and Word-of-Mouth Communication in the Public Healthcare Industry, Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2014 <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro 2014.07 030>>
- Komariah, Aan. dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara,

2010

- Koswara, D. Deni. dan Elin Rosalin, *Studi tentang Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung*, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9, 2013.
- Kotler, J. P. 'What Leaders Really Do.' *Harvard Business Review*, 1990
<<<http://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>>
- Kotler, Philip. 'Kotler on...', *Managemen Decision*, 1991
<<http://doi.org/10.1108/00251749110004961>>.
- Kuntoro, Sodiq A. *Kemitraan Sekolah, Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas*. *Jurnal Nasional*, 2010.
- Kurniasih, W. D. dan Radiana, U. *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak*. 2013.
- Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial*, Bandung; Humaniora Utama Press, 2000
- Lanares, J. "Developing a Quality Culture", in *EUA Bologna Handbook*, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe, March 2008).
- Langford, David P. Barbara A. Cleary, *Orchestrating Learning with Quality*. *ASQ Quality Pres Milwaukee*, 1995
- Lazwardi, Dedi. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*, 66 2012.
- Leithwood, K. & Louis, K.S. *Organizational Learning In School*. Lisse: Sweet's and Zeitlinger. 1998.
- Lengkong, Tatilu, J., V. P. K., & Sendow, G. M. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Pratama Manado*. *Jurnal Emba*, 2(1). 2014.

Luca, J. dan Tarricone, P. *Does emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? Proceedings of the 18 Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Melbourne*: University of Melbourne. 2001.

Luthars, Fred. *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*. 2002, <<https://doi.org/10.1002/job.165>>

Malhi, R. S. *Creating and Sustaining A Quality Culture*. *Journal of defense Management*. 2013. Anwar, S. *Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*. *Jurnal Studi Keislaman*, 14 (2), 2014.

Malhi, Ranjit Singh. "Creating and Sustaining: A Quality Culture," *Journal of Defense Management*, 2013.

Manik, Ester. dan Kamal Bustomi, *Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5.2, 2011.

Mat Zin, R. *Kepimpinan dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Utusan Publications. 1996.

Maxwell, Joseph A. 'Literature Reviews of, and for, Educational Researcher: A Commentary on boote and Beile's "Scholars Before Researchers"', *Educational Researchers*, 2006 <<http://doi.org/10.3102/0013189X035009028>>.

Meyer, John P. and Lynne Herscovitch, *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*, *Human Resource Management Review*, 2001 <[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)>

Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative*

- Data Analysis*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi dengan judul *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992
- Mintzberg, H. *The Rise and Falls Of Strategic Planning*. Basic Books, 1994.
- Muhajir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Sebuah Panduan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012
<<https://doi.org/10.1021/cg9006229>>
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013
- Narsa, I. M. Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 2012.
- Nasution. *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. 2007, Jakarta Bumi Aksara.
- Nata, Abuddin. *Metodologi Studi Islam, Edisi Revisi*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Gadjah Mada University Press: Yogyakarta, Cet. I, 2001)
- Nawawi, Hadari. dan Martini Hadari. *Kepemimpinan yang*

- Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2004
- Nazim, F. & Mahmood, A. *Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers*. *Journal of Education and Practice*, 7(34). 2016.
- Noor, J. *Metodologi Penelitian*. Jakarta Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Northouse, Peter Guy. *Leadership Theory and Practice Seventh Edition*, SAGE, 2016.
- Nugraheni, Aninditya Sri. dan Siti Khanifah, *Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. vol. 2, 2015.
- Nurpina, Siti. *Pengaruh Penghargaan (Reward) Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Guru SMA Negeri Di Kabupaten Sukabumi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7.2 (2016). 1337 <<https://doi.org/10.21009/jmp.07205>>.
- Okcu, V. *Relation between Secondary School Administrators Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School*. *Journal Educational Sciences*, 14(6), 2014.
- Paine, L. S. "Managing for Organizational Integrity." *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2), 1994.
- Pramono, Setio. *Total Quality Management sebagai Budaya Organisasi dalam mencapai Mutu Pelayanan Pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan (t.th)* Institut Pertanian Bogor.
- Purwadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet III Jakarta Balai Pustaka, 2005
- Rakib, Muhammad. dan Agus Syam, 'Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Life Skills Berbasis

- Potensi Lokal Untuk Meningkatkan Kabupaten Pinrang*, Jurnal Administrasi Publik, 6.1. 2016
- Ramaiah, A. I. *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn. Bhd. 2003
- Reichard, Rebecca J. and Stefanie K. Johnson, '*Leader Self-Development as Organizational Strategy Leadership Quarterly*', 2011
<<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>>
- Renowati, "*Jaringan Sosial Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW) Dengan Pondok Pesantren di Malang Jawa Timur*", *Jurnal Analisa Pengkajian Masalah Sosial Keagamaan*, Volume 20 Nomor 01 Juni 2013.
- Riyanta, T. *Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Manajemen Pendidikan. UNY. 2016.
- Roger dan Alvin. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Gramedia, 1988
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung PT. Refika Aditama, 2008
- Said, A. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. Evaluasi, 2 (1), 2018.
- Sallis, Edward. *Total Quality Managemen in Education*. Jogjakarta: Ircisod, 2011.
- Scarnati, J. T. *on Becoming a Team Player. Team Performance Managemen: An International Journal*, 7 (1/2), 2001.
- Schein, E. *Organizational Culture American Psychologist*. 1990.
- Sergiovanni, T. J. R. Metzcus, & L. BurdenToward, *A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings*. American Educational Research Journal, 1969.

- Shields, Murray W. William R. Spriegel, and Ernest Coulter Davis, *Principles of Business Organization*, *Southern Economic Journal*, 1947 <<https://doi.org/10.2307/1053358>>
- Sinclair, David. and Mohamed Zairi, 'Performance Measurement as an Obstacle to TQM' , *The TQM Magazine*, 1995 <<http://doi.org/10.1108/09544789510081117>>
- Siregar, Muhammad Rezki. "*Penerapan Budaya Mutu di SMA Negeri Dolok Batu Nanggar melalui Training dan Pelatihan Manajemen*". Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (t.th).
- Sohal, A. S. and M. Terziovski, 'TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success' , *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000 <<http://doi.org/10.1108/02656710010304564>>
- Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, *Anterior Jurnal*, 18.1. 2018 <<https://doi.org/10.33084/anterior.v18il436>>
- SP, Robbins. dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Stoner, Freeman .and Gilbert. 2000. *Management*. Sixth Edition, Pearson Education.
- Sudarwan, D. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Pendidikan (IQ, EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos)*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 1992
- Sukaningtyas, Dwi. Djam'an Satori, and Udin Saefudin Sa'ud, *Developing the Capacity of the School Management in Enhancing, Pengembangan Kapasitas*

- Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi*, 36.1. 2017.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008
- Terry, M. P. *Empowering Teachers as Leaders*. University of Memphis. 2000
- Thoyib, Armanu. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 7.1, 2005
<<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>>
- Tomic, B. *Cultivating a Rich. Quality Progres*, Vol. 50, 2017.
- Toner, Emily. and others, 'Character Strengths and Wellbeing in Adolescence: Structure and Corellates of The Values in Action Inventory of Strengths for Children', *Personality and Individual Differences*, 2012
<<http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.014>>
- Trewin, D. *The Inportance of a Quality Culture. Quality Control and Applied Statistics*, 48 (6), 2003.
- Tungkunan, P. Leekitchawatana, P., Pimsarn, N & Chumnum, S. *Strategic Plan For Defeloping quality Culture at Eastern School of the Office of Focational Education Commission, Thailand. Journal ABAC* vol.20, 2, 2008.
- Uno, H. B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007.
- Usman, H. *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah. Jurnal Ptk Dikmen*, 3 (1), 2014.
- Verešova, Marcela. and Dana Mala, *Stress, Proactive Coping and Self- Efficacy of Teachers. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 55.2001. 2012<<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.50>

6>

Wagerman, Ruth. and others, '*Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great.*' , *In the Black*, 2008.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 2010. ISBN: 979-421-670-4

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta Rajawali Pers, 2011.

Wahyuddin, W. *Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School*. 10 (3), 2017

Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung Alfabeta, 2012

Widodo, Hendro. "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 2, 2018, 7.2.

Widodo, Hendro. "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 2 , 2019, 7.2.

Yahya, Fata Asyrofi. *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, El-Tarbawi, 8.1. 2015, <<https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol.8.iss1.art6>>

Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River. 1994



TENTANG PENULIS

Taufik Abd. Rahim. Lahir di Desa Labuan Kecamatan Labuan Kabupaten Donggala Provinsi Sulawesi Tengah, pada hari Jum'at tanggal 1 April 1977 M bertepatan dengan 12 Rabi'ul Akhir 1397 H, dari pasangan Ayahanda **Abd.**



Rahim Lamami (Almarhum) dan Ibunda **Hasipa Lasasia Laiya** (Almarhumah). Penulis adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian Agama Kota Palu, yang telah dikaruniai tiga orang putra putri (**Muhammad Noor Qurais, Rasdianah Noor Fuadi** dan **Mumtaz Noor Aziziyah**) dari istri bernama **Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag**, yang berdomisili di Jl. Anoa 1 Lrg. Metro Regency No. 64 D Kelurahan Tatura Utara Kecamatan Palu Selatan.

Riwayat Pendidikan:

1. Taman Kanak-Kanak (TK) Dharma Bakti Labuan, berijazah tahun 1983.
2. SDN Inpres No. 3 Labuan, berijazah tahun 1989.
3. MTs YASPIA Pusat Wani, berijazah tahun 1992.
4. MAN 2 Palu, berijazah tahun 1995.
5. S-1 STAIN Datokarama Palu, berijazah tahun 1999.
6. S-2 Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, berijazah tahun 2002.

7. S-3 Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu, berijazah tahun 2021.

Pengalaman Jabatan dan Pekerjaan:

1. Kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS) YASPIA Pusat Wani tahun 1999-2002.
2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Informasi Keagamaan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2010-2011.
3. Kepala MAN 2 Model Palu tahun 2011-2016.
4. Kepala MAN 1 Kota Palu tahun 2016-2018.
5. Kepala MTsN 4 Kota Palu tahun 2020 sampai sekarang.

Prestasi yang pernah dicapai:

1. Wisudawan Berprestasi dalam lingkungan Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 2002.
2. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X Tahun dari Presiden Republik Indonesia Tahun 2013.
3. Kepala Madrasah Berprestasi Tingkat Provinsi yang diselenggarakan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2013.
4. Kepala Sekolah Teladan Tingkat Kota Palu yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palu Tahun 2014.
5. *The Best Leading Education Of The Year* yang diselenggarakan oleh School Challenges Award Tahun 2015.

6. Piagam Penghargaan sebagai Guru Paling Rapi Penilaian Alumni PGAN, MAN 2 dan MAN 2 Model Palu tahun 2016.
7. ASN Inspiratif dalam Bidang Manajemen Pengelolaan dan Peningkatan Kualitas Madrasah Tahun 2020.
8. ASN Inspiratif dalam Bidang Manajemen Kepemimpinan dan Peningkatan Kualitas Madrasah Tahun 2020.
9. Kepala Madrasah Inspiratif dalam Penulisan Karya Tulis Ilmiah yang Dimuat dalam Jurnal Internasional dengan Judul "*Quality Culture-Oriented Leadership Model Head of Islamic State Senior High School In Palu*, dalam *International Journal of Scientific Research and Management*, Tahun 2021.

Karya Tulis dan Penelitian

1. Remaja Islam Masjid (RISMA) dan peranannya dalam meningkatkan pembangunan di Desa Labuan Kecamatan Tawaeli (1995).
2. Naib al-Fa'il dan Metode Pengajarannya (Kajian Linguistik dan Paedagogik) tahun 1999.
3. Studi tentang Mutu Pendidikan pada Universitas Al-Khairaat (UNISA) Palu (Kajian Manajemen Perguruan Tinggi) tahun 2002.
4. Asisten Peneliti pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, dalam meneliti tentang: ***Hubungan Timbal Balik antara Pengawas***

dan Guru dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah Umum di Sulawesi Tengah, tahun 2005.

5. Asisten Peneliti pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, dalam meneliti tentang: **Agama dan Perubahan Sosial di Kalangan Kelompok Pengikut MADI di Palu Sulawesi Tengah**, tahun 2005.
6. Jurnal Internasional dengan judul: **Quality Culture-Oriented Leadership Model Head of Islamic State Senior High School in Palu**, yang dimuat dalam **International Journal of Scientific Research and Management**, tahun 2021.
7. Penelitian Tindakan Madrasah (PTM) dengan judul: **Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru melalui Bimbingan Terstruktur/Pendampingan di MTsN 4 Kota Palu**, tahun 2021.
8. Makalah dengan judul: **Penjaminan Mutu Madrasah Negeri**, pada kegiatan Ngobrol Pendidikan Islam, yang diselenggarakan oleh Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kota Palu, tanggal 23 Desember 2021, di Winner's Club Palu.
9. Makalah dengan judul: **Benchmarking Madrasah Hebat**, disampaikan pada Pelatihan Inovasi Madrasah Angkatan II Tahun 2022, yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan

Kementerian Agama RI., tanggal 17 Maret 2022, di Grand Duta Hotel Palu.

10. Makalah dengan judul: ***Peranan Teknologi Informasi dan Komunikasi pada Bidang Pendidikan bagi Pengelola Pesantren, Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah***, yang diselenggarakan oleh Balai Pengembangan SDM dan Penelitian Komunikasi dan Informatika (BPSDMP-KOMINFO) Manado, sebagai UPT dari Badan Litbang Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika (KENKOMINFO) Republik Indonesia, pada tanggal 23 Mei 2022, di Rama Hotel Palu.
11. Makalah dengan judul: ***Peran dan Posisi Strategis Guru Madrasah Sebagai Pelopor Penguatan Moderasi Beragama di Madrasah***, yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama RI bekerjasama dengan Yayasan Pusat Pendidikan al-Qur'an Albina, pada tanggal 25 Juli 2022, di Grand Duta Hotel Palu.

Pengalaman Organisasi Sosial dan Profesi

1. Pengurus Pusat Pengembangan Madrasah (PPM) Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2003.
2. Ketua Ikatan Alumni PGAN, MAN 2 Palu dan MAN 2 Model Palu tahun 2013-2017.

3. Pengurus DPD Satuan Karya Ulama Indonesia Tingkat I Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2003-2008.
4. Pengelola Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN 2 Model Palu tahun 2004-2016.
5. Pengurus Wilayah DDI-AD Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2004-2009.
6. Pengurus Sanggar Seni al-Akbar MAN 2 Model Palu tahun 2004-2016.
7. Pengelola Program Terjemah al-Qur'an Sistem 40 Jam Provinsi Sulawesi Tengah.
8. Dewan hakim Festival Anak Sholeh Indonesia (FASI) VI Tingkat Kota Palu tahun 2004.
9. Dewan juri Festival Anak Sholeh Indonesia (FASI) VII BKPRMI Sulawesi Tengah tahun 2005.
10. Dewan hakim cabang Karya Tulis Ilmiah al-Qur'an (KTIQ) Bidang Kaidah dan Gaya Bahasa pada Musabaqah Tilawtil Qur'an XXVIII Tingkat Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2020 di Kabupaten Banggai Kepulauan (Bangkep).
11. Pengurus Wilayah BKPRMI Provinsi Sulawesi Tengah 2005-2008.
12. Pengurus Wilayah Ikatan Dai Indonesia (IKADI) Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2006.
13. Pengurus Pusat Ikatan Alumni (IKA) IAIN/STAIN Datokarama Palu tahun 2007-2011.
14. Pengurus PGRI Provinsi Sulawesi Tengah selaku Ketua Bidang Keagamaan, Tahun 2012-2017.

15. Wakil Sekretaris Pengurus Harian Pimpinan Cabang Pemuda Reformasi Indonesia (PCPRI) Kabupaten Donggala Tahun 2003-2006.
16. Sekretaris Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Donggala tahun 2015-2019.
17. Wakil Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Donggala tahun 2019-2024.
18. Wakil Ketua Pengurus Wilayah Darud Da'wah wal Irsyad (PW. DDI) Provinsi Sulawesi Tengah, Masa Bakti 2022-2026.
19. Sekretaris Umum Dewan Pengurus Wilayah (DPW) Perkumpulan Guru Madrasah (PGM) Indonesia Provinsi Sulawesi Tengah, Masa Bakti 2022-2027.
20. Ketua Umum Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKMTs) Provinsi Sulawesi Tengah, Periode 2022-2024 pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.
21. Aktif mengisi kajian dialog ramadhan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Palu.
22. Aktif mengisi kajian dialog rutin setiap hari rabu dengan tema pokok Kapita Selekta Pendidikan Islam di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Palu.

TENTANG PENULIS

Hj. Humaerah, Lahir di Desa Ganra Kecamatan Ganra Kabupaten Soppeng Provinsi Sulawesi Selatan, pada hari Ahad tanggal 3 Oktober 1976 M bertepatan dengan 9 Syawal 1396 H, dari pasangan Ayahanda **H. Muh. Said Laeda, BA.** (Almarhum) dan Ibunda **Hj.**



Baheraeni H. Husen. Penulis adalah Guru MAN 2 Kota Palu dalam Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Palu, yang telah dikaruniai tiga orang putra putri (**Muhammad Noor Qurais, Rasdianah Noor Fuadi dan Mumtaz Noor Aziziyah**) dari suami bernama **Dr. Taufik, S.Ag., M.Ag.** yang berdomisili di Jalan Anoa 1 Lrg. Metro Regency No. 64 D Kelurahan Tatura Utara Kecamatan Palu Selatan.

Riwayat Pendidikan:

1. SD Negeri 26 Toli-Toli, berijazah tahun 1989.
2. MTs Pondok Pesantren DDI Putri Mangkoso, berijazah tahun 1993.
3. MA Pondok Pesantren YASRIB Soppeng, berijazah tahun 1996.
4. S-1 STAIN Datokarama Palu, berijazah tahun 2001.
5. S-2 Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, berijazah tahun 2003.

Pengalaman Pekerjaan:

1. Guru MAN Biau Kabupaten Buol (1 Desember 2002 s/d 1 Oktober 2004)
2. Guru MAN 2 Model Palu (1 Oktober 2004 – sekarang)

Prestasi yang pernah dicapai:

1. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X Tahun dari Presiden Republik Indonesia Tahun 2013.

Karya Tulis dan Penelitian

1. Teori Humanisme Teosentrik (Memanusiakan Manusia Berdasarkan Teori Ketuhanan), tahun 2001
2. Total Quality Management (Studi tentang Manajemen Mutu pada Universitas Muhammadiyah Palu), tahun 2003.

Pengalaman Organisasi Sosial dan Profesi

1. Pengelola Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN 2 Model Palu.
2. Pengurus Tim Penyelenggaraan Kurikulum dan Sistem Pengujian Berbasis Kompetensi (KSPBK) MAN 2 Model Palu.
3. Dewan Hakim Festival anak Shaleh Indonesia (FASI) VI Tingkat Kota Palu
4. Dewan Juri Festival Anak Shaleh Indonesia (FASI) VII BKPRMI Provinsi Sulawesi Tengah.

5. Pengurus Wilayah BKPRMI Provinsi Sulawesi Tengah.
6. Pengurus Pusat Informasi dan Konsultasi - Kesehatan Reproduksi Remaja (PIK KRR) MAN 2 Model Palu.
7. Pengurus Tim Pemutuan MAN 2 Model Palu.
8. Pengurus Pusat Informasi dan Konsultasi - Kesehatan Reproduksi Remaja (PIK KRR) Kota Palu.
9. Pengurus Pusat Ikatan Alumni (IKA) IAIN/STAIN Datokarama Palu.
10. Pengurus Wilayah KAHMI Provinsi Sulawesi Tengah.
11. Pengurus Dharma Wanita MAN 2 Model Palu.
12. Anggota Dharma Wanita Persatuan (DWP) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah.
13. Ketua Dharma Wanita MAN 2 Model Palu.
14. Ketua Dharma Wanita MAN 1 Kota Palu.
15. Ketua Dharma Wanita MTsN 4 Kota Palu.
16. Ketua 1 Dharma Wanita Persatuan (DWP) Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	repository.uindatokarama.ac.id Internet	4428 words — 13%
2	journal.ibrahimy.ac.id Internet	121 words — < 1%
3	es.scribd.com Internet	60 words — < 1%
4	ejournal.kopertais4.or.id Internet	34 words — < 1%
5	masroziq.blogspot.com Internet	30 words — < 1%
6	jurnal.staitapaktuan.ac.id Internet	24 words — < 1%
7	repository.iainponorogo.ac.id Internet	23 words — < 1%
8	jurnal.ceredindonesia.or.id Internet	22 words — < 1%
9	digilib.uinsgd.ac.id Internet	19 words — < 1%

10	morowalikab.go.id Internet	14 words — < 1%
11	www.jurnal-umbuton.ac.id Internet	12 words — < 1%
12	digilib.uinkhas.ac.id Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES ON

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE SOURCES < 5 WORDS

EXCLUDE MATCHES < 9 WORDS