

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH
PADA SMP AR ROHMAH ISLAMIC BOARDING SCHOOL
PESANTREN HIDAYATULLAH MALANG**

Tesis

**OLEH
MUHAMMAD ARIFIN SADDONEN
NIM 15711029**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU SEKOLAH
PADA SMP AR ROHMAH ISLAMIC BOARDING SCHOOL
PESANTREN HIDAYATULLAH MALANG**

**Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH
MUHAMMAD ARIFIN SADDOEN
NIM 15711029**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 04 Desember 2017
Pembimbing I



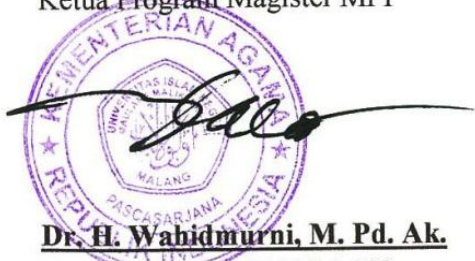
Dr. H. Mulyono, M. Ag.
NIP. 19660626 200501 1 003

Malang, 04 Desember 2017
Pembimbing II



Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd.
NIP. 19801001 200801 1 016

Malang, 04 Desember 2017
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI




Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. Ak.
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 4 Januari 2018.


Dewan Penguji

Ketua



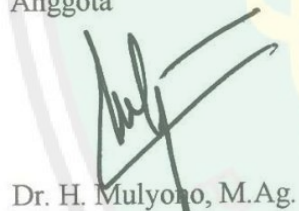
H. Slamet, MA., Ph.D.

Renguji Utama



Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Anggota



Dr. H. Mulyono, M.Ag.

Anggota



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I.
NIP. 195507171982031005

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Arifin Saddoen
NIM : 15711029
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Malang, 04 Desember 2017

Hormat saya



Muhammad Arifin Saddoen

NIM 15711029

MOTTO

SABAR ITU INDAH

Calm is Lovely

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(Q.S. Ar-Ra’d: 11)

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya”

(H.R. Bukhari)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadirat Allah SWT. Tesis ini ku persembahkan untuk Ibunda tercinta, Mak ku yang paling spektakuler perjuangannya, yang tak pernah putus asa berdo'a dan bekerja, Mak Aisah dan Ayahanda tercinta, Bak ku yang paling luar biasa perjuangannya, yang semasa hidupnya mengajarkan arti kehidupan sesungguhnya, Almarhum Bak Saddoen.

Demi kesuksesanku mereka selalu berusaha, berdo'a yang terbaik sehingga Aku selalu semangat dalam menjalani tantangan dalam hidup ini.

Dengan penuh kasih sayang dan hormat, ku persembahkan kepada semua Keluarga Besarku, Abang-Abangku, Abang Ibnu Sahal, Abang Hidayatullah, Abang Fajri Amrullah, Almarhum Abang Maisuriyansah, Abang Sukimin, Ayuk-Ayukku, Ayuk Hindun, Ayuk Robittoh, Ayuk Julita, Ayuk Fitriana, Ayuk Eli, dan Abeng-Abengku, Tia Annisa, Riski Nurbaiti, Ajeng Maharani, Ikramullah, Aza Oktadamayanti, Qori, Haura, Ayyas, Alya.

Dengan segala kerendahan hati, ku persembahkan kepada para Guru-Guru, Ustadz/Ustadzah, dan Dosen-Dosen yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi hidup ku di dunia dan akhirat serta memberikan petunjuk dalam menjelajahi samudra intelektual dan spiritual yang belum dan mungkin tak pernah terjamah sebelumnya.

Dengan penuh hormat dan kecintaan ku kepada segenap keluarga besar LPI Ar Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang, MI Alam Luqman Al Hakim Batu, dan Pusdiklat Hidayatullah Batu, yang telah memberikan restunya, do'anya, dan dukungannya selama ini.

Dengan penuh kebahagiaan dan harapan, ku persembahkan kepada calon Istri ku, calon Ibu dari anak-anak ku nanti, yang selalu menyemangati, mendukung dan mendo'akanku.

Dengan penuh keceriaan dan kegigihan, ku persembahkan kepada sahabat-sahabatku, teman-temanku semuanya baik di Bangka Belitung, Jawa, dan Kalimantan, serta dari Sabang sampai Merauke. Terima kasih sudah selalu menasehati, menyemangati, mendukung baik materi maupun non materi.

ABSTRAK

Arifin Saddoen, Muhammad. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang*. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) Dr. H. Mulyono, M. Ag., (2) Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu sekolah

Peradaban manusia diwujudkan salah satunya melalui pendidikan. Pendidikan yang mengembalikan manusia pada fitrah penciptaan sebagai hamba Allah dan khalifah fil ardh. Untuk itu diperlukan sosok pemimpin pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah yang memanusiakan manusia agar mudah mengembangkan budaya-budaya mutu sekolah yang baik dan sesuai tuntunan agama. Penelitian ini berupaya menganalisis dan menemukan: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, (2) langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, (3) Upaya kepala sekolah menyelesaikan berbagai kendala dalam pengembangan budaya mutu pada sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya studi kasus. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan dokumentasi. Analisis datanya menggunakan analisis Miles dan Huberman yang dilakukan tiga tahap, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan menarik kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Adapun pengecekan keabsahan datanya menggunakan kredibilitas, tranferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini menemukan: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah adalah demokrasi berlandaskan visioner dengan menerapkan perilaku *initiating structure* (orientasi tugas) dan *consideration* (tenggang rasa), yaitu memberikan kebebasan kepada para bawahannya untuk mengembangkan budaya mutu sekolah yang sesuai dengan visi sekolah, dan bekerja tim dengan membagi tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing bawahannya dalam mengembangkan budaya mutu sekolah; (2) langkah-langkah strategis kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah adalah menyusun dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan sekolah, bercita-cita tinggi dan bertindak visioner, menjadi komunikator yang baik, memberikan motivasi, melakukan inovasi dan kreatifitas, dan menanamkan nilai-nilai sekolah; (3) upaya kepala sekolah menyelesaikan berbagai kendala dalam pengembangan budaya mutu sekolah adalah melakukan pembaharuan pelaksanaan penerimaan siswa baru, meningkatkan kualitas guru, melengkapi sarana prasarana, menjalin komunikasi yang efektif, mengadakan rapat (*meeting*), memahamkan dan menanamkan nilai perjuangan.

ABSTRACT

ArifinSaddoen, Muhammad. 2017. *The Headmaster's Leadership in Developing School's Cultural Quality in ArRohmah Junior High Islamic Boarding School Hidayatullah Malang*. Thesis, Master Program of Islamic Education Management of Postgraduate in Universitas Islam NegeriMaulana Malik Ibrahim Malang. Advisors: (1). Dr. H. Mulyono, M. Ag., and (2) Dr. M. FahimTharaba, M. Pd.

Keywords: headmaster's leadership, school's cultural quality

One way to create civilization is through education. Education brings human back to their basic as Allah's creatures and *khalifah fil ardh*. Therefore, the education leader is needed. Headmaster's leadership must give fairness in order develop school's cultural quality according to religious values. This research aims to analyze and find: (1) Headmaster's leadership style in developing school's cultural quality in Ar Rohmah Junior High Islamic Boarding School Hidayatullah Malang, (2) Headmaster's strategic steps in developing school's cultural quality in Ar Rohmah Junior High Islamic Boarding School Hidayatullah Malang, (3) Headmaster's effort in overcoming many obstacles in developing school's cultural quality in Ar Rohmah Junior High Islamic Boarding School Hidayatullah Malang.

This research uses qualitative approach with case study type. The data collection techniques are deep interview, participant's observation, and documentation. The data analysis uses Miles and Huberman analysis which is done through three steps: data reduction, data display, and data conclusion drawing/verification. The data validation uses credibility, transferability, dependability, and conformability.

The findings are: (1) Headmaster's leadership style in developing school's cultural quality is democracy based on vision by applying initiating structure and consideration, that is by giving freedom to his/her employees to develop school's cultural quality according to school's vision, and team work by job division based on each basic duty and function; (2) Headmaster's leadership strategic steps in developing school's cultural quality is arranging and applying school's vision, mission, and objective, headmaster as communicator, motivator, educator, innovator, and school's values; (3) Headmaster's effort in overcoming many obstacles in developing school's cultural quality is by renewing the students enrollment, improving teachers' quality, developing medium and infrastructure, communicating effectively and efficiently, meeting, giving and implementing the understanding of hard work.

مستخلص البحث

محمد عارفين سدون. 2017. قيادة رئيس المدرسة في تطوير ثقافة جودة المدرسة في المدرسة المتوسطة الإسلامية "الرحمة" بمعهد هداية الله مالانج. رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: د. الحاج موليونو الماجستير. المشرف الثاني: د. الحاج فاهم ترابا الماجستير.

الكلمات الرئيسية: قيادة رئيس المدرسة، ثقافة جودة المدرسة

تتحلى الحضارة الإنسانية من خلال التعليم. التعليم الذي يعيد الإنسان إلى طبيعة الخلق كعباد الله وخليفته في الأرض. لذلك، نحتاج إلى قائد التعليم، وقيادة رئيس المدرسة التي أعطت الإنسانية حقها لتسهيل تطوير ثقافات المدرسة الجيدة وفقا للتوجيه الديني. هدف هذا البحث إلى تحليل وتحديد: (1) أسلوب قيادة رئيس المدرسة في تطوير ثقافة جودة المدرسة في المدرسة المتوسطة الإسلامية "الرحمة" بمعهد هداية الله مالانج، (2) الخطوات الاستراتيجية لرئيس المدرسة في تطوير ثقافة جودة المدرسة في المدرسة المتوسطة الإسلامية "الرحمة" بمعهد هداية الله مالانج، (3) الجهود المبذولة من رئيس المدرسة في حل المشكلات في تطوير ثقافة الجودة في المدرسة المتوسطة الإسلامية "الرحمة" بمعهد هداية الله مالانج.

استخدم هذا البحث منهج البحث النوعي بنوع دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال المقابلة المتعمقة، والملاحظة على المشاركين، والوثائق. واستخدم الباحث في تحليل بياناته تحليل مايلز وهوبرمان (Miles & Huberman) بثلاث مراحل؛ هي: تحديد البيانات (data reduction)، وعرضها (data display)، والاستنتاج منها (conclusion drawing/verification). أما التحقق من صحة البيانات فهو باستخدام المصادقية والشفافية والاعتمادية، والتحققية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية: (1) أن أسلوب قيادة رئيس المدرسة في تطوير ثقافة جودة المدرسة هو الديمقراطية القائمة على الرؤية وتطبيق معرفة المهام (initiating structure) والتفاهم (consideration)، حيث قام رئيس المدرسة بإعطاء الحرية لأعضائه في تطوير ثقافة جودة المدرسة المناسبة مع رؤية المدرسة، والعمل على الفريق من خلال تقسيم المهام وفقا للمهام والوظائف الأساسية لكل أعضائه في تطوير ثقافة جودة المدرسة؛ (2) الخطوات الاستراتيجية لقيادة رئيس المدرسة في تطوير ثقافة جودة المدرسة هي التصميم وتنفيذ الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة، رئيس المدرسة رائد، ومواصل، ومحفز، ومعلم، ومبدع، والقيم المدرسية؛ (3) الجهود المبذولة من رئيس المدرسة في حل المشكلات في تطوير ثقافة جودة المدرسة هي القيام بالتحديد عملية قبول الطلاب الجدد وتحسين جودة المعلمين، وتجهيز البنية التحتية، بالتواصل الفعال والفعالة، وعقد الاجتماعات (meeting)، والفهم وغرس قيمة النضال.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis saya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan jazakumullah ahsanul jaza' khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M. Ag. dan para Pembantu Rektor.
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Batu, Bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. Ak. atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Dr. H Mulyono, M. Ag. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Batu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

7. Semua sivitas SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang khususnya Kepala Sekolah, Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I.; Waka Kurikulum, Bapak M. Zaky Hidayat, S. Sos. I.; Waka Kesiswaan, Bapak Badrus Solih, S. Pd. dan kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.

Malang, 04 Desember 2017

Penulis,

Muhammad Arifin Saddoen



DAFTAR ISI

| | |
|---|-------|
| Halaman Sampul..... | i |
| Halaman Judul | i |
| Lembar Persetujuan | ii |
| Lembar Pengesahan | iii |
| Pernyataan Orisinalitas Penelitian | iv |
| Motto..... | v |
| Persembahan | vi |
| Abstrak..... | vii |
| Kata Pengantar..... | x |
| Daftar Isi | xii |
| Daftar Tabel | xvi |
| Daftar Gambar | xvii |
| Pedoman Transliterasi..... | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Konteks Penelitian..... | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 9 |
| E. Orisinalitas Penelitian..... | 10 |
| F. Definisi Istilah | 19 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah..... | 20 |
| 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah | 20 |
| 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah | 23 |
| 3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah..... | 27 |
| B. Konsep Kepemimpinan Islam | 29 |
| 1. Pengertian Kepemimpinan Islam..... | 29 |
| 2. Term Kepemimpinan Dalam Islam | 31 |
| 3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Pendidikan Islam..... | 34 |
| 4. Kepemimpinan Profetik (Nabi Muhammad Saw) | 38 |

| | |
|--|-----|
| C. Konsep Budaya Mutu Sekolah | 42 |
| 1. Pengertian Budaya | 42 |
| 2. Unsur Dan Perspektif Budaya | 42 |
| 3. Elemen Budaya | 43 |
| 4. Hakikat Mutu | 44 |
| 5. Dimensi Mutu | 50 |
| 6. Ukuran Mutu | 51 |
| 7. Pandangan Islam Tentang Mutu | 51 |
| 8. Konsep Budaya Mutu Sekolah | 54 |
| D. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah | 64 |
| 1. Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah | 64 |
| 2. Fungsi Dan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah | 67 |
| 3. Kompetensi Kepala Sekolah | 68 |
| 4. Tugas, Fungsi, Dan Peran Kepala Sekolah | 72 |
| 5. Keterampilan Kepala Sekolah | 75 |
| 6. Kemampuan Kepala Sekolah | 77 |
| 7. Karakteristik Kepala Sekolah | 78 |
| 8. Kepala Sekolah Sebagai Pengembang Budaya Mutu | 80 |
| E. Kerangka Berpikir | 90 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian | 91 |
| B. Kehadiran Peneliti | 92 |
| C. Latar Penelitian | 93 |
| D. Data Dan Sumber Data Penelitian | 93 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 95 |
| F. Teknik Analisis Data | 98 |
| G. Pengecekan Keabsahan Data | 101 |
| BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN | |
| A. Gambaran Umum Latar Penelitian | 105 |
| 1. Profil SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang | 105 |
| 2. Visi, Misi, Dan Tujuan SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School | |

| | |
|--|-----|
| Pesantren Hidayatullah Malang..... | 105 |
| 3. Struktur Organisasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 106 |
| 4. Pembagian Tim Dan Tugas Tambahan SDM SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 106 |
| 5. Budaya SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 106 |
| 6. Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (SDM) SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 109 |
| B. Paparan Data Penelitian..... | 110 |
| 1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 110 |
| 2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 113 |
| 3. Upaya Kepala Sekolah Dalam Menyelesaikan Berbagai Kendala Dalam Pengembangan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 119 |
| C. Hasil Penelitian..... | 124 |

BAB V PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 127 |
| B. Langkah-Langkah Strategis Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 131 |
| C. Upaya Kepala Sekolah Dalam Menyelesaikan berbagai Kendala Dalam Pengembangan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang..... | 146 |
| D. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian | 153 |

BAB VI PENUTUP

| | |
|--------------------|-----|
| A. Kesimpulan..... | 154 |
|--------------------|-----|

| | |
|--------------------------------|------------|
| B. Saran..... | 155 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 157 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 164 |



DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|----------------|
| 1.1 Orisinalitas Penelitian | 14 |
| 2.1 Isyarat Keseimbangan Hidup | 30 |
| 2.2 Teori The 7 S of McKenzei | 62 |
| 3.1 Jenis Dokumen yang Dibutuhkan | 97 |
| 3.2 Coding | 98 |
| 3.3 Teknik Pemeriksaan Data Kualitatif | 104 |
| 4.1 Nilai-Nilai Sekolah (Generasi 555) | 119 |
| 5.1 Nilai-Nilai Sekolah (Generasi 555) | 140 |



DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|---|----------------|
| 2.1 Continuous Improvement Rahmatan Lil Alamin..... | 31 |
| 2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Belajar | 35 |
| 2.3 Posisi Musyawarah dalam Manajemen..... | 37 |
| 2.4 Lapisan Budaya..... | 44 |
| 2.5 Proses Terbentuk Budaya Organisasi | 64 |
| 2.6 Kompetensi Kepala Sekolah | 69 |
| 2.7 Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah | 72 |
| 2.8 Hubungan antara Fungsi Kepala Sekolah | 75 |
| 2.9 Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah | 78 |
| 2.10 Model Unfreezing/Refreezing untuk Perubahan | 88 |
| 2.11 Model Unfreezing/Refreezing untuk Perubahan dalam Sekolah..... | 89 |
| 2.12 Kerangka Berpikir Penelitian..... | 90 |
| 3.1 Teknik Analisis Data..... | 99 |
| 4.1 Empat Kultur LPI-A (SMP Ar Rohmah) | 107 |
| 4.2 Kultur Cinta Al Qur'an SMP Ar Rohmah IBS | 108 |
| 4.3 Kultur Prestasi Akademik SMP Ar Rohmah Islamic BS | 108 |
| 4.4 Kultur Bahasa Internasional SMP Ar Rohmah IBS..... | 109 |
| 5.1 Bangunan Konseptual Temuan Penelitian | 153 |

PEDOMAN TRANSLETRASI

| Arab | Transletrasi | |
|---------------------|--------------|-------|
| | Kapital | Kecil |
| ث | Ṣ | ṣ |
| ح | Ḥ | ḥ |
| ذ | Ẓ | ẓ |
| ص | Ṣ | ṣ |
| ض | Ḍ | ḍ |
| ط | Ṭ | ṭ |
| ظ | Ẓ | ẓ |
| Panjang baris atas | Ā | ā |
| Panjang basir bawah | Ī | ī |
| Panjang baris depan | Ū | ū |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Peradaban manusia diwujudkan salah satunya melalui pendidikan. Seperti generasi para sahabat yang langsung mendapatkan pendidikan dari Rasulullah Saw. sehingga mereka menjadi manusia-manusia yang berakhlakul karimah dan siap menghadapi tantangan maupun ujian kehidupan. Pendidikan yang mengembalikan manusia pada fitrah penciptaan sebagai hamba Allah dan khalifah fil ardh.¹ Di dalam Pembukaan UUD 1945 diisyaratkan bahwa upaya mencerdaskan bangsa melalui pendidikan merupakan amanat bangsa.² Amanat ini yang menjadikan kepala sekolah sebagai orang yang menggiring semua komponen yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan umum pendidikan, yakni menumbuhkembangkan potensi akademis siswa sehingga bisa sukses dalam menjalani pendidikannya dan kemudian akan memberikan tenaga dan pemikirannya demi kemajuan masyarakat dan bangsanya.³

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga bisa membanggakan dan menggapai cita-cita yang mulia. Karena itulah, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah.⁴

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 28 Tahun 2010 Tentang Tugas Tambahan Guru Sebagai Kepala Sekolah dalam Bab I Tentang Ketentuan Umum Pasal 1 menyatakan bahwa:⁵ “Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa

¹ Dewan Pimpinan Pusat Hidayatullah, *Panduan Pendidikan Integral Hidayatullah*, (Jakarta: 2015), hlm. 10.

² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 5.

³ Sholeh Hamid, *Standar Mutu Penilaian Dalam Kelas*, (Jogjakarta: Diva Press, 2011), hlm. 12-13.

⁴ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 6-7.

⁵ Teodorus Taram, “Permendiknas No. 28 Tahun 2010”, <http://teotaram.blogspot.co.id>, [online] Jum’at, 11 Agustus 2017: 09.15.

(SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)".

Selain itu dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah dalam Pasal 1 menyatakan bahwa: "Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional".⁶

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Al-Ahzab ayat 72 bahwa:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا
وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ٧٢

"Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh".⁷

Allah Swt. juga berfirman dalam Al Qur'an surah Al-Baqarah ayat 124 bahwa:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ١٢٤

"Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".⁸

Selain itu, dalam hadis Nabi Muhamad Saw. yang bersabda bahwa:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ كُلكُمْ رَاعٍ
فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ
عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ
عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ
رَعِيَّتِهِ.

"Abdullah Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah Saw. Bersabda, "Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya.

⁶ BSNP, "Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah", http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen_No_13_TentangStandar_Kepala_Sekolah.pdf, [online] Jum'at, 11 Agustus 2017: 10.21.

⁷ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 428.

⁸ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 20.

Penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka. Suami adalah pemimpin keluarganya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya adalah pemimpin terhadap harta tuannya dan dia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya.”⁹ (HR. Bukhari dan Muslim)

Dari hadis di atas, menyatakan bahwa setiap orang itu ialah pemimpin untuk dirinya sendiri dan orang lain yang akan dimintai pertanggungjawaban akan kepemimpinannya. Dengan demikian, kepala sekolah yang amanah dan profesional akan perannya pasti akan dapat membawa sekolahnya menjadi sekolah yang berkualitas dan bermutu tinggi.

Untuk mewujudkan cita-cita nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dibutuhkan seni dan ilmu pengelolaan sumber daya pendidikan, yakni dengan menerapkan manajemen pendidikan.¹⁰ Dengan pengelolaan sekolah yang baik akan membuat sekolah tersebut menjadi sekolah bermutu, namun bila tidak dikelola dengan baik akan membuat sekolah tersebut tidak bermutu atau berkualitas.

Sekolah tidak bermutu yang menghasilkan sumber daya manusia yang tidak bermutu juga menjadi problematika di dunia pendidikan. Dikhawatirkan lembaga pendidikan tersebut tidak lagi menjadi rujukan, dikarenakan masyarakat sering kali melihat kualitas sekolah itu bermutu atau tidak dalam mencetak lulusan yang ada.¹¹ Sesuai dengan apa yang tertera pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 4 Ayat 6 yang menegaskan bahwa "Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan".¹²

Kenyataan saat ini menampakkan mutu pendidikan disetiap level merosot jauh dengan beberapa contoh seperti tidak bermutunya sumber daya manusia atau *output* yang

⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 106.

¹⁰ Maya, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah Dalam Mengelola Pendidikan*, (Jogjakarta: Buku Biru, 2012), hlm. 11.

¹¹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Branded School Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 7.

¹² Pendis Kemenag. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional", <http://pendis.kemenag.go.id/pai/file/dokumen/SisdiknasUUNo.20Tahun2003.pdf>, [online] Sabtu, 12 Agustus 2017: 07.39.

dihasilkan dari lembaga pendidikan.¹³ Berdasarkan daftar kualitas pendidikan negara anggota Organisasi Kerja sama Ekonomi Pembangunan (OECD) yang dirilis hari Rabu 13 Mei 2015 oleh BCC dan Financial Times. Hasil yang dirilis tersebut menerbitkan perolehan peringkat-peringkat tertinggi sekolah-sekolah global. Dari 76 negara, Indonesia menempati posisi ke 69 atau urutan ke 8 paling bawah, sedangkan Singapura yang menjadi salah satu negara Asia yang mampu menempati posisi lima teratas. Ketika banyak negara Asia menjulang di daftar buatan OECD, peringkat Indonesia justru jatuh diurutan 69, hanya unggul 7 peringkat dari Ghana yang ada diposisi terendah. Dibandingkan Thailand yang berada diposisi 47, dan Malaysia berada diurutan 52 yang sama-sama berada dalam kawasan negara Asia. Sedangkan, berdasarkan tingkat sekolah di Indonesia yang diakui dunia menurut data Balitbang (2003) menunjukkan bahwa dari 149.052 SD di Indonesia ternyata hanya delapan sekolah yang telah mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Primary Year Program* (PYP). Sebanyak 20.918 SMP di Indonesia hanya delapan sekolah pula yang mendapat pengakuan dunia berdasarkan kategori *The Middle Years Program* (MYP) dan tingkat SMA dari 8.036 SMA hanya tujuh sekolah yang mendapat pengakuan dunia berdasarkan kategori *The Diploma Program* (DP).¹⁴

Rendahnya nilai-nilai dan prestasi yang dicapai oleh para siswa di sekolah ketika lulusan maupun dalam berbagai perlombaan.¹⁵ Hal ini terlihat dari sedikitnya siswa yang mampu mengikuti lomba tingkat internasional, walaupun ada yang hingga tingkat internasional namun belum mampu menduduki 5 besar, contoh rillnya saja menurut *Trends in Mathematic and Science Study* (TIMSS) 2003, siswa Indonesia dalam hal prestasi Matematika berada di rengking 35 dari 44 negara, dan prestasi di bidang Sains berada di rengking ke-37 dari 44 negara.¹⁶ Banyaknya dan tingginya siswa yang tidak melanjutkan pendidikan atau putus sekolah. Menurut data Februari tahun 2016 yang dirilis Harian Kompas 4 Oktober lalu sangat memprihatinkan. Bagaimana tidak, dari

¹³ Yohanes Sudaryono, "Kualitas Pendidikan Indonesia Suatu Refleksi", <http://keguruan.umm.ac.id/id/berita/kualitas-pendidikan-indonesia-suatu-refleksi.html>, [online] Rabu, 03 Mei 2017: 08.23.

¹⁴ (Kompasiana), "Terpuruknya Kualitas Pendidikan di Indonesia", http://www.kompasiana.com/tripratini3/terpuruknya-kualitas-pendidikan-di-indonesia_56f0ddcc7097739808c6b62a, [online] Rabu, 03 Mei 2017.

¹⁵ Fatmawati Djafar, "Rendahnya Prestasi Siswa di Indonesia", http://www.kompasiana.com/ftma/rendahnya-prestasi-siswa-di-indonesia_564d32b84423bd9e05c61fe3, [online] Rabu, 03 Mei 2017.

¹⁶ (Kompasiana), "Terpuruknya Kualitas Pendidikan di Indonesia", http://www.kompasiana.com/tripratini3/terpuruknya-kualitas-pendidikan-di-indonesia_56f0ddcc7097739808c6b62a, [online] Rabu, 03 Mei 2017.

120,647,697 tenaga kerja 73,913,490 hanya sampai SLTP, atau 61,26 % belum lulus SLTA. Berdasarkan data Kemedikbud tahun 2015, angka melanjutkan dari SD ke SLTP hanya 77,27 %. Artinya, ada 22,73 % atau 1,014,079 anak tidak lulus atau lulus SD yang tidak melanjutkan. Kondisi ini terakumulasi dari tahun 2012-2015 ada 5,034,072 anak usia sekolah yang tidak melanjutkan ke SLTP.¹⁷ Sehingga di tingkat negara-negara ASEAN, Indonesia menduduki peringkat ke-5 kalah dengan Singapura dan Brunei Darussalam. Sedangkan ditingkat dunia, Indonesia di posisi 108 dengan skor 0,603 di bawah Palestina, Samoa dan Mongolia.¹⁸ Hal ini terjadi karena memang pengelolaan pendidikan lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas daripada kualitas dalam manajemen pengelolaan pendidikan.

Menurut Depdiknas, sekolah yang bermutu secara inklusif memuat elemen-elemen sekolah yang efektif (*effective school*) dapat diuraikan dengan pendidikan sistem yaitu berdasarkan pada input, proses dan output.¹⁹ Dalam input pendidikan salah satunya memiliki staf sekolah yang berkompetensi dan berkualitas tinggi. Yang termasuk dalam output pendidikannya yaitu prestasi akademik maupun non akademiknya. Pada proses pendidikan, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat, dalam hal ini kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan sumber daya sekolah guna mencapai tujuan, sekolah memiliki budaya mutu yang terdiri dari elemen sebagai berikut: informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, kewenangan sebatas tanggung jawab, penghargaan atau sanksi atas hasil, kolaborasi dan sinergi sebagai basis kerjasama, warga sekolah aman dengan pekerjaannya, penanaman keadilan, imbal jasa harus sepadan dengan nilai dan rasa kepemilikan sekolah, dan sebagainya. Adapun, pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.²⁰

Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan guru yang baik (*good teachers*), materi dan sistem tata kelola yang baik

¹⁷ (Lensa Indonesia), “Kualitas Pendidikan Indonesia Kini dan Nanti”, <http://www.lensaIndonesia.com/2017/01/19/kualitas-pendidikan-di-indonesia-kini-dan-nanti.html>, [online] Rabu, 03 Mei 2017.

¹⁸ Deutsche Welle, “Rangking Pendidikan Negara-Negara Asean”, <http://www.dw.com/id/rangking-pendidikan-negara-negara-asean/g-37594464>, [online] Jum’at, 11 Agustus 2017.

¹⁹ Arma Setyo Nugrahani, “Indikator Sekolah Yang Bermutu”, <http://armaarmi.blogspot.co.id/2011/05/indikator-sekolah-yang-bermutu.html>, [online] Jum’at, 11 Agustus 2017.

²⁰ Dedy Mulyanasa, “*Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*”, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 120.

(*good governance system*). Menurut Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa, erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.²¹ Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.”²²

Oleh karena itu, peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai orang yang mengendalikan jalannya proses pembelajaran, bertanggung jawab akan pengelolaan sekolah dan hendaknya pandai meneliti serta menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan dapat dicapai.²³ Jadi, dapatlah dikatakan bahwa kunci keberhasilan dan kesuksesan suatu sekolah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah.²⁴

Menurut Gary Yukl yang dikutip oleh Mulyadi, kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama.²⁵ Sedangkan menurut C. Turney, kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.²⁶ Disamping itu, perkembangan penelitian terhadap organisasi sekolah orientasinya tidak lagi hanya pada permasalahan rasionalitas organisasi dilihat dari teori manajemen klasik dan ilmiah, yang terfokus pada pengelolaan pembelajaran sebagai satu-satunya tugas kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan sekolah, tapi lebih pada peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari dimensi sosial budaya sekolah.²⁷

Sehingga, sangat dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu agar dapat mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu sekolah, yang meliputi dua unsur yaitu: bangunan budaya yang meliputi visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan

²¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 24-25.

²² (Hukum Online), “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar”, http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp_28_90.pdf, [online] Sabtu, 12 Agustus 2017.

²³ Pupuh Fathurrohman dan Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), hlm. 4.

²⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. V.

²⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 1.

²⁶ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009), hlm. 75.

²⁷ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi*, hlm. 78.

emosional/sosial, dan desain organisasi. Unsur yang lainnya ialah bangunan pribadi yang berupa pemodelan peran, meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi.²⁸ Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah yang mampu melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama. Di samping itu, kepala sekolah yang mewujudkan sekolah yang berbudaya mutu dalam artian sekolah yang senantiasa menumbuhkan kebanggaan kepada *stakeholders*, pada siswa tumbuh citra diri positif terhadap sekolah dan sangat membanggakan almamaternya dan seisinya berimplikasi terhadap pembentukan budaya mutu yang dicita-citakan tumbuh dan berkembang.²⁹

Di Malang yang merupakan daerah pendidikan selalu menjadi daerah rujukan bagi masyarakat luas. Banyak sekolah berkualitas yang berada di Malang ini, salah satunya ialah SMP Ar Rohmah Boarding Islamic School Pesantren Hidayatullah Malang yang merupakan sekolah dibawah naungan Pendidikan Integral Hidayatullah (PIH). Sejak berdirinya hingga saat ini SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang mengalami peningkatan siswa yang sangat luar biasa. Sehingga, setiap penerimaan siswa baru banyak calon siswa yang tidak dapat mengenyam pendidikan disini dikarenakan kuota yang terbatas dan seleksi yang ketat.

Animo yang besar sekali sekali dari masyarakat sekitar dan luar daerah Malang, yang memang siswa ataupun santri yang bersekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ini dari seluruh Indonesia yakni dari Sabang sampai Merauke. Hal ini terlihat dari jumlah pendaftar atau calon siswa baru dua tahun terakhir, yang mana pada tahun 2016/2017 berjumlah 231 siswa sedangkan yang diterimanya 179 siswa. Adapun pada tahun 2017/2018 ini berjumlah 257 siswa³⁰ sedangkan yang diterimanya hanya 180 siswa. Selain itu banyaknya prestasi yang dicapai oleh siswa SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang seperti Juara 1 ITATS Tae Kwon Do tingkat Jawa Timur pada tahun 2015/2016, Juara 1 OSN Matematika regional Jawa Timur pada tahun 2016/2017, Juara Harapan 1 OSN Matematika Fakruddin Ar-Razi tingkat Nasional dan sebagainya.³¹ Hal ini, tidak terlepas

²⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 130.

²⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 124.

³⁰ Data SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

³¹ Syarif Hidayatullah, wawancara (Malang, 21 Juli 2017).

dari peran kepemimpinan kepala sekolahnya yang selalu bekerja keras dalam mengelola sekolah dengan melakukan perbaikan dari segala bidang, melakukan pengembangan budaya mutu sekolahnya, dan membuat SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang menjadi sekolah model yang digemari masyarakat luas.

Adapun budaya mutu yang dikembangkan oleh kepala sekolah untuk kemajuan SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, yaitu: dengan menanamkan nilai-nilai sekolah yang dikenal dengan generasi 555 yang taqwa, cerdas, dan mandiri. Taqwa dengan memiliki ciri-ciri yang beraqidah shohihah, berakhlak karimah, beribadah dengan ikhlas dan istiqomah, berdakwah dengan hikmah, komitmen berjamaah. Cerdas; yang membiasakan siswa membaca, menghafal, dan memahami Al-Qur'an-Hadits, memahami pokok-pokok ulumuddin, mampu berpikir logis-analisis dan menguasai sains-teknologi, trampil berbahasa nasional-internasional, memiliki karya tulis. Dan nilai mandiri; memiliki jiwa pemimpin, berkarakter disiplin, jujur, berani, dan bertanggung jawab, berbadan kuat dan sehat, mampu menyelesaikan masalah pribadi, aktif, kreatif, inovatif, dan estetik.³²

Oleh karena itu, penulis meneliti bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolahnya, sehingga penulis mengambil judul tesis "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang".

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang?
2. Bagaimana langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang?

³² Dokumen SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

3. Bagaimana upaya kepala sekolah menyelesaikan berbagai kendala dalam pengembangan budaya mutu pada sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya kepala sekolah menyelesaikan berbagai kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya ilmu pengetahuan (*knowledge*) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

2. Secara Praktis

- a. Untuk peneliti

Penelitian ini diharapkan bisa menambah pengetahuan, wawasan dan keilmuan bagi peneliti, sehingga dapat menerapkan dan mengamalkan keilmuan sehingga pada akhirnya dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penelitian berikutnya.

- b. Untuk masyarakat

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat luas, dengan demikian masyarakat akan lebih menyadari pentingnya peranan masyarakat untuk bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan.

- c. Untuk instansi

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan motivasi bagi sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang untuk lebih mengembangkan budaya-budaya mutu sekolah yang lebih berkualitas lagi ke depannya.

E. Orisinalitas Penelitian

Berangkat dari penelusuran penulis tentang fokus penelitian yang dilakukan, saya belum menemukan kajian yang sama persis terkait dengan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Meskipun demikian ada beberapa penelitian yang secara tidak langsung terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang cukup relevan dengan masalah yang penulis angkat, antara lain:

1. Fatimah Peni. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah Kupang NTT ialah gaya transformasional, gaya kepemimpinan tiga dimensi, gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Adapun nilai dan etos kerja kepala sekolah dalam menumbuhkan budaya agama antara lain kerja sebagai rahmat, kerja sebagai amanah, kerja sebagai panggilan, kerja sebagai aktualisasi, kerja sebagai ibadah, kerja sebagai seni, kerja sebagai kehormatan, kerja sebagai pelayanan. Selain itu, program-program penguatan yang dikembangkan kepala sekolah yakni keimanan dan ketaqwaan, akhlak karimah, memberi salam, salat Dhuha, salat Dzuhur berjamaah, tadarus Al Qur'an, kultum, berbusana muslim, keteladanan, dan sebagainya.³³
2. Muhammad Muslim. Adapun ditemukan hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala MTSN Tempursari Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang adalah demokrasi. Peran kepala MTSN ini dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu meningkatkan kedisiplinan, baik siswa, guru maupun tenaga kependidikan, meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan sebagainya. Adapun beberapa hambatan yang didapati antara lain lokasi madrasah kurang memadai, keterbatasan dana, masalah input siswa, dan lain-lain. Sedangkan, kiat-kiat kepala Madrasah untuk mengatasinya dengan selalu melakukan komunikasi dan

³³ Fatimah Peni, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus Di SMP Muhammadiyah Kupang NTT)*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012)

kampanye budaya mutu pendidikan, mengajukan permohonan tenaga guru dan tenaga kependidikan, mengajukan dana ke pemerintah, dan bekerjasama dengan komite.³⁴

3. Moh. Zainul Abidin. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa karakteristik kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu madrasah adalah sebagai seorang pemimpin yang ideal, kepala madrasah mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk menjadi terdepan sesuai visi dan misi, sebagai motivator, dan lain-lain. Strategi kepemimpinan transformatif kepala madrasah ini dengan memperlihatkan visi, kemampuan berkomunikasi dan keahlian tindakan yang lebih mendahului kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, motivasi dan semangat kerja. Adapun proses kepemimpinan transformatif kepala madrasah yakni peningkatan disiplin madrasah, peningkatan kualitas mengajar dan belajar siswa. Sedangkan dampak kepemimpinan transformatif kepala MAN Babat Lamongan ialah keberhasilan kepala madrasah dari tahun ke tahun dalam menanamkan nilai-nilai dapat menumbuhkan kepercayaan dan dukungan masyarakat, kehidupan madrasah yang selalu dinamis, dan meningkatnya prestasi madrasah baik guru maupun siswanya.³⁵
4. Wildan. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan visioner TGH. Hasanain Juaini memiliki karakteristik yaitu sosok pemimpin yang mempunyai wawasan ke arah masa depan, pemimpin yang mampu merumuskan visi, pemimpin yang mampu merubah visi ke dalam aksi nyata, pemimpin yang memiliki jaringan banyak, dan inovatif. Fungsi kepemimpinan manajerialnya dengan memberi pengaruh, melakukan perencanaan, melakukan pengarahan, dan melakukan pengawasan.³⁶
5. Maksum. Penelitian ini menghasilkan bahwa peran kepemimpinan spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo adalah peran sebagai khalifah, hamba, juru dakwah, penebar cinta dan kasih sayang, sebagai uswah hasanah/teladan baik yang kepemimpinannya berlandaskan nilai-nilai spiritual, yaitu amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, dan pengabdian

³⁴ Muhammad Muslim, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di MTsN Tempursari Kabupaten Lumajang*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012)

³⁵ Moh. Zainul Abidin, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017)

³⁶ Wildan, *Kepemimpinan TGH. Hasanain Juaini Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Haramain Narmada Lombok)*(Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014)

kepada Allah Swt. Langkah-langkah kepemimpinannya dengan menanamkan akidah yang kuat, memberikan layanan yang prima, menyelenggarakan pembelajaran dan pendidikan sepanjang hayat, menebar cinta dan kasih sayang, membudayakan akhlaqul karimah, dan sebagainya.³⁷

6. Azizil Alim. Ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah MIN Malang 2 ini bertipe demokratis. Adapun strategi beliau dalam meningkatkan mutunya dengan mengatur secara total pada tahap input, proses, dan outputnya. Tahap input seperti proses pendaftaran, uji pemetaan, rapat kelulusan dan pengumuman. Tahap proses berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di madrasah. Proses juga mencakup tentang SDM dan sarana prasarananya selalu ditingkatkan dan dikontrol. Adapun pada tahapan outputnya, berkaitan tentang hasil ujian siswa yang setiap tahun naik.³⁸
7. Umniyatis Sholihah Hastriana. Adapun temuan dalam penelitian ini ialah nilai-nilai karakter pada SMP Islam Ma'arif 02 Malang dan SMP An Nur Bululawang Malang terbukti dengan perilaku peserta didik yang bersumber dari Al Qur'an dan Hadits yang diajarkan di sekolah, beribadah ahlussunah wal jama'ah. Akhlak mulia, tolong-menolong, disiplin, dan nilai keilmuan. Strategi kepala sekolah di dua sekolah ini dengan menjadi pimpinan yang bersifat proaktif dalam mengomunikasikan visinya, piawai dalam mengembangkan inisiatif dan alternatif, serta penuh kreatifitas dalam mencapai misi sekolah, keteladanan, pengkondisian lingkungan, mengintegrasikan ke dalam kurikulum, kerja sama dengan orang tua dan masyarakat, dan mencapai tujuan pendidikan karakter.³⁹
8. Burhanul Arifin. Adapun penemuan dalam penelitian ini bahwa pendekatan yang dilakukan kepala SDI Surya Buana Malang dengan memberikan kebebasan kepada semua guru untuk meningkatkan kompetensinya, memfasilitasi sarana pembelajaran berbasis teknologi bagi guru PAI, dan memberikan motivasi berupa penyadaran diri bagi guru PAI agar bekerja dengan ikhlas. Adapun strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI yakni dengan memaksimalkan pembagian kerja

³⁷ Maksum, *Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo)*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016)

³⁸ Azizil Alim, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015)

³⁹ Umniyatus Sholihah Hastriana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Pendidikan Karakter Di SMP Islam Ma'arif 02 Malang Dan SMP An-Nur Bululawang Malang*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013)

dengan wakil kepala yang ada, memberikan pembinaan secara intensif dan rutin kepada guru PAI, mensupervisi mereka, dan memfasilitasi para guru untuk selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti pelatihan dan workshop.⁴⁰

9. Khuzaini. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki berbagai program dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman 1 Malang seperti program yang membentuk *Lesson Study* berbasis sekolah (LSBS), dan lain sebagainya. Selain itu, dengan melaksanakan program pengembangan mutu guru di SDN Kauman 1 Malang melalui pembinaan ditempat kerja/sekolah (*on the job training*) dan pembinaan di luar tempat kerja/sekolah (*off the job training*). Sedangkan, peran utama kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman Malang ialah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.⁴¹
10. Musafak. Dalam penelitian ini didapati hasil bahwa pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler PAI yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Kapas Bojonegoro dikelola dengan pengaplikasian fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan sampai pengawasan. Cara kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler PAI nya dengan mengartikulasikan visi dan misi sekolah, memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan di SMP N 1 Kapas Bojonegoro yang disiplin tinggi, kebersamaan, amanah, memiliki hubungan sosial dan emosional dengan guru, staf, dan siswa dengan ketauladanan, kesejawatan, pengembangan kegiatan ekstrakurikuler PAI seperti Qiro'ah, kemah ilmiah remaja, pengkaderan da'i muda, dan upaya mengatasi hambatan pengembangannya dilakukan dengan melakukan perencanaan yang lebih matang, pendekatan kepada guru-guru agama, meningkatkan kerja sama dengan orang tua murid, dan sebagainya. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikulernya ialah SDM yang masih kurang, fasilitas tempat ibadah, pendanaan, dan inovasi dalam kegiatannya.⁴²

⁴⁰ Burhanul Arifin, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di SDI Surya Buana Malang*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013)

⁴¹ Khuzaini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Guru Di SDN Kauman I Malang*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013)

⁴² Musafak, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 1 Kapas Bojonegoro*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012)

Tabel 1.1
Orisinalitas Penelitian

| No | Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Temuan | Orisinalitas Penelitian |
|----|--|--|---|---|--|
| 1 | Fatimah Peni, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus Di SMP Muhammadiyah Kupang NTT), 2012 | Sama-sama membahas mengenai kepemimpinan | Berbeda pembahasannya pada budaya agama, dan lokasi pendidikan | Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Muhammadiyah Kupang NTT ialah gaya transformasional, gaya kepemimpinan tiga dimensi, gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. | Memfokuskan penelitian pada: 1. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin di SMP Ar Rohmah Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang |
| 2 | Muhammad Muslim, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di MTsn Tempursari Kabupaten Lumajang, 2012 | Sama-sama membahas mengenai kepemimpinan dan kualitas (mutu) | Berbeda pembahasannya pada kualitas pendidikan, dan lokasi pendidikan | Gaya kepemimpinan kepala MTsn Tempursari Kecamatan Tempursari Kabupaten Lumajang adalah demokrasi. Peran kepala MTsn ini dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu meningkatkan kedisiplinan, baik siswa, guru maupun tenaga kependidikan, meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan sebagainya. | 2. Kepala sekolah sebagai <i>top leader</i> mengembankan budaya mutu di SMP Ar Rohmah Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang |
| 3 | Moh. Zainul Abidin, Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan), 2017 | Pembahasan nya sama pada kepemimpinan dan mutu | Perbedaan nya pada mutu pendidikan, jenjang pendidikan dan lokasi | Karakteristik kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu madrasah adalah sebagai seorang pemimpin yang ideal, kepala madrasah mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk menjadi terdepan sesuai visi dan misi, dan sebagai motivator. Strategi kepemimpinan transformatif kepala | 3. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki jurus jitu berupa langkah-langkah strategis dalam mengembankan budaya |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| | | | | <p>madrasah ini dengan memperlihatkan visi, kemampuan berkomunikasi dan keahlian tindakan yang lebih mendahului kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, motivasi dan semangat kerja.</p> | <p>mutu di SMP Ar Rohmah Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang</p> |
| 4 | <p>Wildan, Kepemimpinan TGH. Hasanain Juaini Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Haramain Narmada Lombok), 2014</p> | <p>Pembahasan nya sama mengenai kepemimpinan</p> | <p>Perbedaan nya pada pengembangan lembaga pendidikan, dan lokasi pendidikan</p> | <p>Kepemimpinan visioner TGH. Hasanain Juaini memiliki karakteristik yaitu sosok pemimpin yang mempunyai wawasan ke arah masa depan, pemimpin yang mampu merumuskan visi, pemimpin yang mampu merubah visi ke dalam aksi nyata, pemimpin yang memiliki jaringan banyak, dan inovatif. Fungsi kepemimpinan manajerialnya dengan memberi pengaruh, melakukan perencanaan, melakukan pengarahan, dan melakukan pengawasan.</p> | <p>4. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meminimalisir kendala atau hambatan yang akan menghambat dalam proses pengembangan budaya mutu sekolah</p> <p>5. Jenjang pendidikan yang cocok</p> <p>6. Objek penelitian di sekolah yang terkenal di tanah air khususnya di Malang, Jawa Timur.</p> |
| 5 | <p>Maksum, Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo), 2016</p> | <p>Sama-sama membahas kepemimpinan dan mutu</p> | <p>Berbeda dalam jenjang pendidikan, dan lokasi pendidikan</p> | <p>Peran kepemimpinan spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo adalah peran sebagai khalifah, hamba, juru dakwah, penebar cinta dan kasih sayang, sebagai uswah hasanah/teladan baik yang kepemimpinannya berlandaskan nilai-nilai spiritual, yaitu amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, dan pengabdian kepada Allah Swt.</p> | |
| 6 | <p>Azizil Alim, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam</p> | <p>Pembahasan nya sama pada</p> | <p>Perbedaan nya pada jenjang</p> | <p>Ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah MIN Malang 2</p> | |

| | | | | | |
|---|--|-----------------------------|---|--|--|
| | Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2, 2015 | kepemimpinan dan mutu | pendidikan dan lokasi pendidikan | ini bertipe demokratis. Adapun strategi beliau dalam meningkatkan mutunya dengan mengatur secara total pada tahap input, proses, dan outputnya. | |
| 7 | Umniyatis Sholihah Hastriana, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Pendidikan Karakter Di SMP Islam Ma'arif 02 Malang dan SMP An Nur Bululawang Malang, 2013 | Sama dalam hal kepemimpinan | Berbeda dalam hal pendidikan karakter, dan lokasi pendidikan | Nilai-nilai karakter pada SMP Islam Ma'arif 02 Malang dan SMP An Nur Bululawang Malang bersumber dari Al Qur'an dan Hadits yang diajarkan di sekolah, beribadah ahlussunah wal jama'ah. Akhlak mulia, tolong-menolong, disiplin, dan nilai keilmuan. Strategi kepala sekolah di dua sekolah ini dengan menjadi pimpinan yang bersifat proaktif dalam mengomunikasikan visinya, piawai dalam mengembangkan inisiatif dan alternatif. | |
| 8 | Burhanul Arifin, Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di Surya Buana Malang, 2013 | Sama dalam hal kepemimpinan | Berbeda dalam hal peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI, jenjang sekolah, dan lokasi pendidikan | Pendekatan yang dilakukan kepala SDI Surya Buana Malang dengan memberikan kebebasan kepada semua guru untuk meningkatkan kompetensinya, memfasilitasi sarana pembelajaran berbasis teknologi bagi guru PAI, dan memberikan motivasi berupa penyadaran diri bagi guru PAI agar bekerja dengan ikhlas. Adapun strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI yakni dengan memaksimalkan pembagian kerja dengan wakil kepala yang ada, memberikan pembinaan secara intensif dan rutin kepada guru PAI, mensupervisi mereka, dan | |

| | | | | | |
|----|---|--------------------------------------|---|--|--|
| | | | | memfasilitasi para guru untuk selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti pelatihan dan workshop. | |
| 9 | Khuzaini, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Guru Di SDN Kauman 1 Malang, 2013 | Sama dalam hal kepemimpinan dan mutu | Berbeda dalam hal pengembangan mutu guru, jenjang pendidikan, dan lokasi pendidikan | Bahwa kepala sekolah memiliki berbagai program dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman 1 Malang seperti program yang membentuk <i>Lesson Study</i> berbasis sekolah (LSBS), dan lain sebagainya. Selain itu, dengan melaksanakan program pengembangan mutu guru di SDN Kauman 1 Malang melalui pembinaan ditempat kerja/sekolah (<i>on the job training</i>) dan pembinaan di luar tempat kerja/sekolah (<i>off the job training</i>). Sedangkan, peran utama kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman Malang ialah sebagai <i>educator, manager, supervisor, leader, innovator, dan motivator</i> . | |
| 10 | Musafak, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 1 Kapas Bojonegoro, 2012 | Sama dalam hal kepemimpinan | Berbeda dalam hal pengembangan kegiatan ekstrakurikuler PAI dan lokasi pendidikan | Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler PAI yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Kapas Bojonegoro dikelola dengan pengaplikasian fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan sampai pengawasan. Cara kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler PAI nya dengan mengartikulasikan visi dan misi sekolah, memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | <p>di SMP N 1 Kapas Bojonegoro yang disiplin tinggi, kebersamaan, amanah, memiliki hubungan sosial dan emosional dengan guru, staf, dan siswa dengan ketauladanan, kesejawatan, pengembangan kegiatan ekstrakurikuler PAI seperti Qiro'ah, kemah ilmiah remaja, pengkaderan da'i muda, dan upaya mengatasi hambatan pengembangannya dilakukan dengan melakukan perencanaan yang lebih matang, pendekatan kepada guru-guru agama, meningkatkan kerja sama dengan orang tua murid, dan sebagainya. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikulernya ialah SDM yang masih kurang, fasilitas tempat ibadah, pendanaan, dan inovasi dalam kegiatannya.</p> | |
|--|--|--|--|---|--|

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditemukan beberapa persamaan dan perbedaannya. Namun fokus peneliti dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya mutu sekolah. Seperti apa gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, langkah-langkah strategis kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah, upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meminimalisir berbagai kendala dalam proses mengembangkan budaya mutu sekolah, dan objek sasaran tempat penelitian yang cocok serta mendukung sekali agar harapan dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan dan bermanfaat bagi semuanya.

F. Definisi Istilah

Untuk menghindari persepsi yang salah dalam memahami judul tesis “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang*” yang akan berimplikasi pada pemahaman terhadap isi tesis ini perlu kiranya memberikan pemahaman sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah ialah untuk memahami kemampuan dan gaya yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi, menggerakkan orang yang dipimpinnya agar dapat mengikuti dan mau melaksanakan tugas dan kewajiban dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
2. Mengembangkan budaya mutu sekolah ialah suatu proses menguatkan, membiasakan, menginovasi, mengartikulasikan dan menciptakan nilai-nilai, tradisi, visi, misi, tujuan, hubungan emosional dan sosial, perilaku pribadi, perilaku anggota yang ada di sekolah agar kualitas sekolah dapat ditingkatkan dan tujuan mulia pendidikan dapat dicapai.

Jadi yang dimaksud dengan “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah” dalam penelitian ini adalah suatu seni kemampuan memimpin seorang pemimpin di sekolah agar dapat menciptakan suatu kualitas tata nilai yang terstandar yang dibuat secara sengaja maupun tidak berdasarkan keinginan dan kebutuhan pengguna yang berada di sekolah.

Standar yang digunakan dalam menilai mutu ini ialah delapan standar nasional pendidikan yang termaktub dalam Undang-Undang (UU) Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 nomor 20 pasal 35 ayat 1 yang meliputi;⁴³ standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

⁴³ Departemen Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI*, (Jakarta: Dirjen Penda, 2006), hlm. 24.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata dasar “pemimpin”. Dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar “*leader*” berarti pemimpin dan akar katanya “*to lead*” yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁴⁴ Hakikat kepemimpinan itu ialah suatu kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.⁴⁵

Adapun beberapa pengertian kepemimpinan menurut para pakarnya antara lain:

- a. Kepemimpinan ialah sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama.⁴⁶
- b. Kepemimpinan ialah suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaknya.⁴⁷
- c. Kepemimpinan ialah mengenai penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.⁴⁸
- d. Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan usaha-usahanya ke arah pencapaian beberapa tujuan khusus.⁴⁹

⁴⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 47.

⁴⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 44.

⁴⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 1.

⁴⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 25-26.

⁴⁸ Kouzes dan Posner, *The Leadership Challenge*, terj. Revyani Sjahrial, (Cet. 3; Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 3.

⁴⁹ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009), hlm. 76.

e. Kepemimpinan ialah keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁰

f. Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi.⁵¹

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas, dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan mengandung prinsip-prinsip pengertian, yakni: adanya unsur pemimpin (*leader*), adanya unsur pengikut (*follower*), adanya unsur hubungan timbal balik atau interaksi (*interaction*), dan adanya tujuan yang hendak dicapai (*goal centered*). Sehingga, keempat faktor ini secara simultan berproses dan tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, arti kepemimpinan baru bisa dipahami bila telah berfungsi dalam proses interaksi antara pribadi seorang pemimpin dengan lingkungan sosialnya yang bercorak dinamis, yang menyebabkan adanya perubahan positif ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Di atas, dipaparkan mengenai definisi kepemimpinan yang memiliki beragam definisi, namun secara keseluruhannya mengandung makna yang sama. Begitu juga, untuk memahami arti atau pun definisi dari kepemimpinan kepala sekolah. Terlebih dahulu, harus memahami dan mengetahui apa itu kepala sekolah.

Ada dua buah kata kunci yang dapat dipakai sebagai landasan untuk memahami lebih jauh mengenai kepala sekolah, yaitu ‘kepala’ dan ‘sekolah’. Kata ‘kepala’ dapat diartikan ‘ketua’ atau ‘pemimpin’ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata ‘sekolah’ adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁵² Kepala sekolah merupakan orang yang paling penting di suatu sekolah yang mana sebagai pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan secara optimal seluruh potensi dan sumber dana yang terbatas untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah, yang dikelolanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵³

Dengan demikian, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana

⁵⁰ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 44.

⁵¹ Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, (Jakarta: Gema Insani, 2006), hlm. 17.

⁵² Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, Perum Balai Pustaka, Jakarta, 1988, hlm. 420 dan 796.

⁵³ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009), hlm. 274.

diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”

Definisi kepemimpinan dan kepala sekolah sudah kita pahami dari paparan di atas. Kepemimpinan kepala sekolah ialah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁴

Secara sederhana, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu usaha kepala sekolah dalam mengajak dan mempengaruhi seluruh komponen yang ada di sekolah untuk mengikuti arahnya agar tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat dicapai.

Sehingga, berdasarkan definisi kepemimpinan kepala sekolah di atas, Peters dan Austin dalam Sallis memberikan pertimbangan spesifik mengenai kepemimpinan pendidikan yang dalam hal ini kepala sekolah yang merupakan pemimpin di sekolah membutuhkan perspektif sebagai berikut:⁵⁵

- a. Visi dan simbol, guru kepala atau kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa, dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
- c. *For the kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan.
- d. Autonomi, pengalaman dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi di antara stafnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.
- e. Menciptakan rasa “kekeluargaan” pemimpin suatu perasaan sebagai komunitas diantara siswa, murid, orang tua, guru dan staf pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas, dan antusiasme.

Kepemimpinan seorang pemimpin harus berdasarkan kompetensi atau kemampuan dasar untuk menjadi pemimpin suatu lembaga pendidikan atau sekolah.

⁵⁴ Eko Djatmiko, *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*, (Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 Desember 2006: 19-30, ISSN: 1907-6304), hlm. 23.

⁵⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 36.

Adapun tiga tipe kemampuan dasar (*three of basic competences*) yang harus dimiliki pemimpin lembaga pendidikan atau sekolah, yaitu:⁵⁶

- a. Kemampuan manajerial dalam kaitannya dengan *chief officer*.
- b. *Sense of business*, kemampuan ini berhubungan dengan pencairan sumber dana yang akan menjamin tetap terlaksananya operasional pendidikan.
- c. *Sense of educational*, kemampuan dalam mendidik.

Pemimpin suatu lembaga harus dapat membawa lembaganya mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki kekuatan (*power*) atau pengaruh (*influence*) untuk dapat mengajak anggota lembaga atau bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, diantaranya ialah:⁵⁷

- a. *Power eksekutif* pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan karisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
- b. *Power legislative* pembuat hukum, yaitu pengaruh hubungan antara kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya).
- c. *Power* membuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan itu erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang berasal dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha memengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut:⁵⁸

- a. Teori genetis (keturunan)

Inti dari teori ini bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang tidak bisa dipelajari, tetapi hanya bisa dibentuk melalui pembentukan dari awal. Yang mengartikan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat (*Leader are born and nor made*).

⁵⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2002), hlm. 12.

⁵⁷ Ali Muhammad Taufiq, *Praktek Manajemen Berbasis Al Qur'an*, Ter. Abdul Hayyi al Kattani dan Sabaruddin, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm. 35-37.

⁵⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 51.

b. Teori sosial

Teori ini mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Berarti pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati (*Leader are made and not born*).

c. Teori ekologis

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari teori genetis dan teori sosial. Yang mana, bila ia telah memiliki bakat kepemimpinan lalu dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Ada empat gaya kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.⁵⁹

a. Gaya instruktif

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan
- 2) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat
- 3) Kadar direktif tinggi
- 4) Kadar semangat rendah
- 5) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai
- 6) Kemampuan motivasi rendah
- 7) Tingkat kematangan bawahan rendah

b. Gaya konsultatif

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah

- 1) Kadar direktif rendah
- 2) Semangat tinggi
- 3) Komunikasi dilakukan secara timbal balik
- 4) Masih memberikan pengarahan yang spesifik
- 5) Pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu

⁵⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 53-54.

6) Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang

c. Gaya partisipatif

Ciri-ciri kepemimpinan ini ialah

- 1) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah
- 2) Secara aktif mendengar dan respons segenap kesukaran bawahan
- 3) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional
- 4) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
- 5) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi
- 6) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi

d. Gaya delegatif

Ciri-ciri kepemimpinan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengarahan bila diperlukan saja
- 2) Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi
- 3) Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas
- 4) Tidak perlu memberi motivasi
- 5) Tingkat kematangan bawahan tinggi

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang lainnya, atau dapat juga disebut ekstrem, yaitu:⁶⁰

a. Kepemimpinan yang otokratis

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

b. Kepemimpinan yang laissez faire

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan sehingga tanggung jawab bersimpang-siur, tidak merata.

⁶⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 48-50.

c. Kepemimpinan yang demokratis

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya.

Pada era desentralisasi ini berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, sehingga memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Seorang pemimpin diharapkan memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaharunya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*. Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Adapun uraiannya sebagai berikut:⁶¹

a. Kepemimpinan transaksional

Artinya kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin yang merancang pekerjaan beserta mekanismenya dan staf yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

b. Kepemimpinan transformasional

Artinya suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan saat ini tapi di masa datang.

c. Kepemimpinan visioner

Artinya kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Yang mana kemampuan pemimpin menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, 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 dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

⁶¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 75-82.

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekarang, memahami kepemimpinan juga mengenal model kepemimpinannya. Berlandaskan kepada hakikat kepemimpinan yang perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Model-model kepemimpinan itu antara lain:⁶²

a. Model kepemimpinan kontinum (*Otokratis-Demokratis*)

Kepemimpinan ini berada di antara dua sisi perilaku otokratis dan demokratis. Yang mana kepemimpinan otokratis, sumber kuasa dari pimpinan sedangkan kepemimpinan demokratis bersumber dari bawahannya.

b. Model kepemimpinan ohio

Dalam kepemimpinan ohio ada dua faktor tentang gaya kepemimpinan, yaitu *struktur inisiasi* dan *konsiderasi*. Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota bawahannya.

c. Model kepemimpinan likert (*Likert's Management System*)

Model kepemimpinan ini pada dasarnya pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi. Sehingga muncullah empat karakteristik kepemimpinannya yakni;

1) Sistem otoriter (sangat otokratis).

Pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan menerapkan ancaman dan hukuman.

2) Sistem otoriter bijak (otokratis paternalistik).

Adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat bawahan, sering memberikan pujian dan hadiah. Namun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

3) Sistem konsultatif.

⁶² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 58-69.

Pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan yang cenderung lebih bersifat mendukung.

4) Sistem partisipatif.

Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Pemimpinnya terbuka dan dalam pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan.

d. Model kepemimpinan managerial grid

Model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap produksi atau tugas dan perhatian pada orang. Perhatian pada produksi (tugas) ialah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Sedangkan, perhatian kepada orang ialah sikap pemimpin yang memerhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

e. Model kontingensi fiedler

Kepemimpinan yang cenderung pada konsep kontinum perilaku pemimpin (perilaku hubungan pemimpin-anggota). Yang mana, situasi yang cenderung menguntungkan dan yang cenderung tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

f. Kepemimpinan situasional

Teori kepemimpinan ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

g. Model kepemimpinan tiga dimensi

Model ini pengembangan dari Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Namun bedanya pada penambahan dimensi efektivitas antara dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama.

h. Model kepemimpinan *combat*

Kepemimpinan *combat* ini diangkat dari strategi pertempuran yang sempurna. Sehingga seorang pemimpin dalam model ini harus bersedia menanggung risiko, berusaha menjadi inovator, selalu berada di depan dan tidak menyuruh orang lain untuk maju lebih dulu, dan sebagainya.

B. Konsep Kepemimpinan Islam

1. Pengertian Kepemimpinan Islam

Konsep kepemimpinan Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kukuh. Ia dibangun tidak saja dengan nilai-nilai transedental, namun telah dipraktikkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW., para sahabat dan al-Khulafa'al al-Rasyidin yang mengambil pijakan kuat dari Al-Qur'an dan Sunnah.

Yang mana Allah SWT. telah menciptakan manusia sebagai *master peace* yang seindah-indahnya dan sesempurna-sempurnanya ciptaan (*ahsani taqwim*) yakni Adam as. dengan tujuan untuk menjadi pemimpin di muka bumi. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam Al Qur'an, surah Al Baqarah ayat 30 bahwa:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ۳۰

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".⁶³

Mempertegas penciptaan manusia, Rasulullah SAW. bersabda, “Setiap orang adalah pemimpin dan kelak akan dimintakan pertanggungjawaban jawabnya berkaitan dengan kepemimpinannya”.⁶⁴ Pemimpin yang berbasis spiritual hanya berilahkan Allah. Oleh sebab itu, prinsip kepemimpinan yang berbasis spiritual menempatkan Allah dan Rasulnya sebagai pusat dari cara dirinya berkehidupan, sumber inspirasinya, keterpesonaannya, dan kecintaannya.

Dalam hal ini, jadikan Al Qur'an sebagai petunjuk hidupmu, tetapi praktikkan dengan pedoman keteladanan akhlak Rasulmu agar hidup seimbang seperti dalam tabel berikut ini.⁶⁵

⁶³ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Kamil*, (Jakarta: CV Darus Sunnah, 2002), hlm. 7.

⁶⁴ Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership Kepemimpinan Berbasis Spiritual*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), hlm. 14.

⁶⁵ Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership Kepemimpinan Berbasis*, hlm. 16.

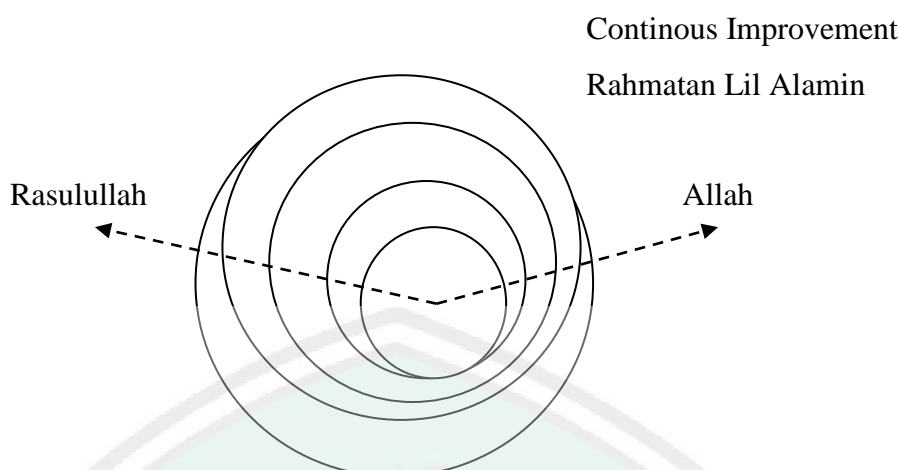
Tabel 2.1

Isyarat Keseimbangan Hidup

| Allah | Rasul |
|------------------|----------------|
| Qur'an | Sunnah |
| Akhirat | Dunia |
| Batin (Jiwa) | Zahir (Raga) |
| Zikir | Pikir |
| Iman | Amal Saleh |
| Akhlaqul Karimah | Ilmu |
| Habluminallah | Habluminannaas |
| Rahman | Rahim |

Sehingga, pemimpin spiritual yang berpegang teguh atas dua syarat di atas akan mencerminkan prinsip kejujuran dan berorientasi pada kasih sayangnya kepada manusia dan makhluk lainnya (*rahmatan lil alamin*). Bagi pemimpin ini, kehadiran orang atau bawahannya merupakan berkah Ilahi yang harus dijaga dan ditingkatkan. Agar selalu selalu berlimpahkan kasih sayang, persaudaraan, saling menghormati, dan tanpa kehadiran orang lain (bawahan), pemimpin seperti ini tidak mempunyai potensi untuk mengembangkan kualitas cinta kasihnya (*altruistic love*).

Berikut gambar ilustrasi di bawah ini.⁶⁶



Gambar 2.1 *Continous Improvement Rahmatan Lil Alamin*

Tampak jelas bahwa seorang pemimpin spiritual menjadikan Allah dan Rasul-Nya sebagai pusat segala tindakannya yang bergerak terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kualitas akhlak dan prestasinya (*ihsan*). Langkah yang mantap dikarenakan telah menetapkan kiblat yang jelas yaitu visi abadi untuk mengenal jalan kembali dengan cara meraih ridha Illahi.

2. Term Kepemimpinan Islam

Secara etimologi, kepemimpinan adalah *khilafah*, *imamah*, dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.⁶⁷

Adapun term yang lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah term seperti *khalifah*, *ulul amri*, *imam*, dan *malik*. Berikut uraiannya:

a. Khalifah

Akar katanya dari tiga huruf, yaitu *kha'*, *lam* dan *fa*. Dalam Al-Qur'an terdapat kata kerja yang pertama yaitu *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti mengganti dan bentuk kata kerja yang kedua yaitu *istakhlafa-yastakhlifu*⁶⁸

⁶⁶ Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, hlm. 20.

⁶⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 80.

⁶⁸ Al-Qur'an menggunakan bentuk *istakhlafa-yastakhlifu* pada lima ayat, yaitu dalam QS Al-Nur (24): 55, QS Al-An'am (6): 133, QS Hud (11): 57, dan QS Al-A'raf (7): 129. Selain itu, menggunakan bentuk *khalafa-yakhlifu* di banyak ayat. Lebih detailnya lihat Muhammad Fuad Abd al-Baqi, *al-Mu'jam al-Mufahras li al-Fadz al-Qur'an al-Karim* (Beirut: Dar al-Fikr, 1997 M./1418 H.), hlm. 303-306.

dipergunakan untuk arti menjadikan. Pada kata kerja *khalafa* juga memiliki arti bahwa seseorang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.⁶⁹ Bentuk jamak dari kata *khalifah* ialah *khalaiif* dan *khulafa*. Term *khalaiif* dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan, *khulafa* dipergunakan oleh Al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.⁷⁰

Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an, surah Al-A'raf ayat 129 bahwa:

قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ۝ ١٢٩

“Kaum Musa berkata: "Kami telah ditindas (oleh Fir'aun) sebelum kamu datang kepada kami dan sesudah kamu datang. Musa menjawab: "Mudah-mudahan Allah membinasakan musuhmu dan menjadikan kamu khalifah di bumi (Nya), maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu”.⁷¹

Sederhananya, *khalifah* dimengerti sebagai kepala Negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam pada masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata *sulthan*. Pengertian lainnya yakni sebagai wakil Tuhan di muka bumi.⁷² Sedangkan, menurut Ibnu Khaldun, *khalifah* adalah pengembangan seluruh manusia terhadap tuntunan sistem syariah dalam segala kemaslahatan akhirat mereka dan dunia yang kembali kepadanya (akhirat). Jadi, khalifah pada hakikatnya adalah penggantian dari kepemilikan syariah dalam melindungi agama dan mengatur dunia dengannya (agama).⁷³

b. Ulul Amri

Term *Ulu al-Amr* dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.⁷⁴

⁶⁹ Abd Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam al-Qur'an*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 144.

⁷⁰ Al-Qur'an menggunakan term *khalaiif* sebanyak empat kali, yaitu dalam QS Al-An'am (6): 165, QS Yunus (10): 14 dan 73, serta dalam QS Fathir (35): 39. Sedangkan term *khulafa* sebanyak tiga kali, yaitu terletak di QS Al-A'raf (7): 69 dan 74, juga QS Al-Naml (27): 62.

⁷¹ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jum'at al 'ali*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 166.

⁷² M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 1996), hlm. 346.

⁷³ Ibnu Khaldun, *Muqaddimah*, (Mesir: Dar al-Fikr, t.t.), hlm. 191.

⁷⁴ Abd Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam al-Qur'an*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 231.

Allah melukiskan dalam Al Qur'an, surah Al-Nisa' ayat 83 bahwa:
 وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدْعَاؤُهُمْ إِلَىٰ رُدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّهُمْ لَٰعَلِمُهُ الَّذِينَ يَسْتَغِيثُونَ مِنْهُمْ وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ٨٣

“Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).”⁷⁵

Dari ayat di atas erat kaitannya dengan eksistensi kepemimpinan Tuhan dan Rasul-Nya sehingga setelah Nabi Wafat maka *Ulil Amr* sebagai rujukan dalam menghadapi masalah serta menjadi kewajiban untuk selalu ditaati. Jika seandainya mereka menyerahkan urusan mereka kepada Rasul dan *Ulil Amr*, niscaya orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya, dapat mengetahui dari Rasul atau *Ulil Amr* sebagai estafet kepemimpinan Nabi, yang akan selalu ada dari generasi ke generasi.

c. Imam

Al-Mawardi menegaskan bahwa *imamah* dibentuk untuk menggantikan fungsi kenabian guna memelihara agama dan mengatur dunia.⁷⁶ Secara terminology ada ikatan religius kenabian di samping juga mengurus masalah keduniawian.

Para ulama mendefinisikan kata *imam* itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah itu adalah imamnya para imam, khalifah itu adalah imamnya rakyat, Al-Qur'an itu adalah imamnya kaum muslimin.⁷⁷

d. Malik

Term *al-Malik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah

⁷⁵ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 92.

⁷⁶ Abi al-Hasan 'Aliy ibn Muhammad ibn Habib al-Bashriy al-Mawardi, *Al-Ahkaamu al-Sulthaniyah wa al-Wilaayat al-Diniyyah*, (Beirut: Dar al-Fikr, 1960), hlm. 5.

⁷⁷ Abi al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu'jam Maqayis al-Lughah*, hlm. 28.

pemerintahan. *Al-Malik* itu nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.⁷⁸

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Pendidikan Islam

a. Kejujuran (Amanah)

Allah SWT. Berfirman dalam Al Qur'an, surah Al-Ahzab ayat 72 bahwa:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا
وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ٧٢

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.”⁷⁹

Ayat di atas menggambarkan bahwa betapa beratnya *amanah* itu sehingga gunung-gunung, bumi, dan langit pun tidak bersedia memikulnya. Tapi, hanya manusia yang mampu mengemban *amanah* karena manusia diberikan kemampuan oleh Allah, walaupun ternyata mereka kemudian berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu.⁸⁰ Ini membuktikan bahwa kemampuan yang diberikan Allah kepada manusia akan mampu mendorong terciptanya tatanan keserasian dalam organisasi dengan tetap pada tugasnya masing-masing atau yang dikenal dengan pendistribusian wewenang.

Dalam konteks pendidikan, sifat-sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan ialah rendah hati dan sederhana, suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri, jujur, adil dan dapat dipercaya, serta memiliki keahlian dalam jabatan.⁸¹

⁷⁸ Abi al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu'jam*, hlm. 351.

⁷⁹ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 428.

⁸⁰ M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 1996), hlm. 195.

⁸¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), hlm. 55-57.

Seperangkat faktor tersebut seperti gambar di bawah ini:⁸²



Gambar 2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Belajar

Berdasarkan model di atas, bahwa seorang pemimpin lembaga pendidikan efektif merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai *amanah* meningkatkan prestasi lembaga pendidikan dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola komponen-komponen lembaga pendidikan, mulai dari sumber daya manusia (guru, tenaga administrasi, dan peserta didik) dan sumber daya lain (sarana-prasarana, pendanaan, dan lingkungan) sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan standar proses pendidikan.

b. Adil

Allah SWT. berfirman dalam Al Qur'an, surah Al-A'raf ayat 29 bahwa:

فُلِّمْ أَمْرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ
كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ٢٩

"Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". Dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri) mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepada-Nya)".⁸³

⁸² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 88.

⁸³ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 154.

Allah SWT. juga berfirman dalam Al Qur'an, surah Shad ayat 26 bahwa:

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ۲۶

“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.”⁸⁴

Allah mewajibkan umat manusia agar setiap memutuskan perkara dengan secara adil dan transparan. Nilai-nilai keadilan dalam kepemimpinan pendidikan maksudnya seorang pemimpin lembaga pendidikan harus benar-benar adil dalam memberikan proporsionalitas tanggung jawab dari segi kuantitas maupun kualitas yang disertai dengan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya tingkah lakunya dilandasi dengan nilai etik-quranik.

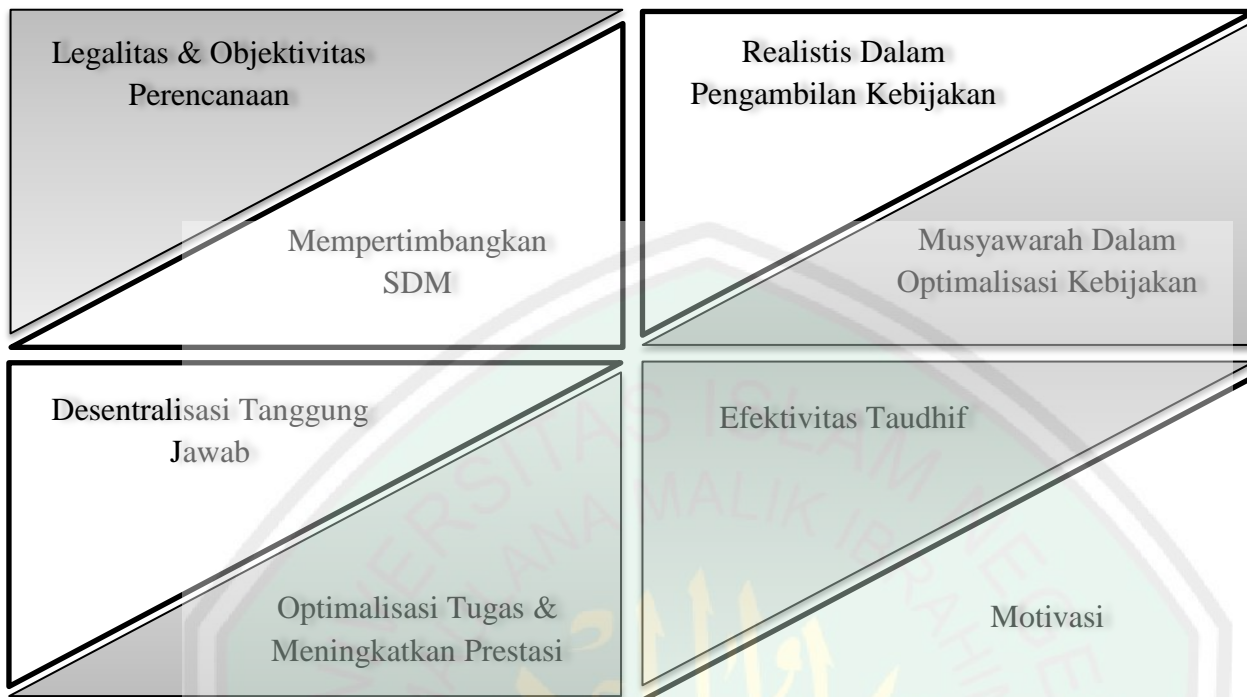
c. Musyawarah (Syura)

Musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam bernegosiasi yang harus dibangun antara pemimpin dan yang dipimpin.⁸⁵

⁸⁴ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul*, hlm. 455.

⁸⁵ Nevin Abd. Khaliq Musthafa, *Al-Mu'aradlah fi al-Fikri al-Siyasy al-Islamy*, (Kairo: Maktabah Malik Faisal Islamiyah, 1985), hlm. 95.

Menurut Abdul Hamid Abdul Fattah al-Maghriby, kedudukan musyawarah dalam manajemen sebagai berikut:⁸⁶



Gambar 2.3 Posisi Musyawarah dalam Manajemen

Dari gambar di atas, musyawarah merupakan sesuatu yang mempunyai nilai strategis sebagai motivasi bagi individu untuk terlibat lebih optimal dan komponen pendidikan yang ada merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga tujuan-tujuan pendidikan dapat tercapai.

Allah SWT. berfirman dalam Al Qur'an, surah Al-Syura ayat 42 bahwa:
 وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ
 ٣٨

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”⁸⁷

Seorang pemimpin harus mampu untuk memilih situasi dan kondisi kapan ia harus mendengarkan bawahannya dan kapan ia harus memutuskan. Bermusyawarah dalam Islam itu memupuk persaudaraan antar sesama ataupun antar kompetitor yang lain secara transparan dan bersih.

⁸⁶ Abdul Hamid Abdul Fattah al-Maghriby, *Al-Idarah al-Istiratiyyah fi al-Bunuk al-Islamiyyah*, (Jeddah: al-Ma'had al-Islami li al-Buhuts wa al-Tadrib, 1425.), hlm. 31.

⁸⁷ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jum'ānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 488.

d. Etika Tauhid dan *Amr Ma'ruf Nahi Munkar*

Allah SWT. berfirman dalam Al Qur'an, surah Ali Imran ayat 118 bahwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ
الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ
١١٨

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.”⁸⁸

Menurut Hasbi Asshidiqi, *ma'ruf* merupakan perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah, sedangkan *munkar* ialah segala perbuatan yang menjauhkan manusia dari Allah.⁸⁹ Sehingga, prinsip kepemimpinan *amar ma'ruf* dan *nahi munkar* sangat ditekankan dalam Islam karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan untuk organisasi atau maupun kepemimpinan itu sendiri.

4. Kepemimpinan Profetik (Nabi Muhammad Saw)

Nabi Muhammad Saw. merupakan seorang pembawa kabar gembira, sang panutan luar biasa dalam segala aspek kehidupan, tak terkecuali dalam hal kepemimpinan. Baginda Nabi Muhammad Saw. merupakan seorang pemimpin yang paling ideal untuk dijadikan teladan. Sebagaimana Allah Swt. berfirman dalam Al Qur'an surah Al Ahzab ayat 21, bahwa:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا ٢١

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”⁹⁰

Berdasarkan ayat di atas, menunjukkan bahwa baginda Nabi Muhammad Saw. merupakan sosok contoh pemimpin yang luar biasa. Kepemimpinan beliau tidak dapat diragukan lagi, yang mana beliau memimpin dengan kasih sayang, cinta, lemah lembut, dan manusiawi. Beliau, baginda Nabi Muhammad Saw. selalu tampil sebagai

⁸⁸ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 66.

⁸⁹ Hasbi Ashidiqi, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, t.t.), hlm. 93.

⁹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 421.

pemimpin yang bijaksana, gagah, berani, penuh tanggung jawab, dan disiplin yang tinggi, serta beliau mampu memengaruhi sahabat dan umat-Nya untuk menggapi tujuan yang telah dimusyawarahkan sebelumnya. Kepemimpinan model Nabi Muhammad Saw. ini disebut kepemimpinan profetik yang berarti kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan sebagaimana Nabi dan Rasul melakukannya. Karakteristik kepemimpinan ini terdiri dari empat aspek, yaitu *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathonah*.⁹¹

Empat sifat tersebut dipaparkan sebagai berikut:

a. ***Shiddiq*** artinya benar dan jujur

Seorang pemimpin itu harus senantiasa berperilaku benar dan berkata jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam memutuskan sesuatu, mengambil keputusan yang menyangkut kemaslahatan anggota atau bawahan yang berada dalam lingkungan lembaganya. Selalu menyampaikan kejujuran mengenai apa yang terjadi di lembaganya, dengan tidak berbohong, yang benar dikatakan benar, yang salah dikatakan salah.

b. ***Amanah*** artinya dapat dipercaya dan bertanggung jawab

Seorang pemimpin harus dapat menjalankan amanahnya dengan sungguh-sungguh. Harus bisa mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tanggung jawabnya selama memimpin. Agar setiap orang yang mengenal dan merasakan kepemimpinannya merasa senang dan konsisten untuk selalu bersama mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama.

c. ***Tabligh*** artinya menyampaikan, komunikatif, dan argumentatif

Seorang pemimpin yang memiliki sifat ini akan menyampaikan dengan benar, bernilai, dan bertutur kata yang tepat (*bil hikmah*) sesuai dengan siapa ia berbicara, yang mudah dipahami dan diterima oleh akal.

d. ***Fathonah*** artinya cerdas, cerdik, kebijaksanaan, dan intelektual

Seorang pemimpin yang bersifat *fathonah* ini dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat bagi lembaganya.

Dari paparan di atas, begitu pentingnya seorang pemimpin memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang dibawa oleh baginda Nabi Muhammad Saw. Adapun beberapa

⁹¹ Al-Rasikh, "Spirit Kepemimpinan Profetik", <https://alrasikh.wordpress.com/2008/12/10/spirit-kepemimpinan-profetik/>, [online] Kamis, 5 Oktober 2017: 10.10.

prinsip yang harus ditegakkan untuk mengimplementasikan kepemimpinan profetik ini agar dengan mudah mencapai tujuan lembaga, yaitu:⁹²

- a. Prinsip perubahan dalam Islam adalah dalam diri, dari diri sendiri, dan untuk kemaslahatan diri.
- b. Dalam diri berarti merupakan pencerahan yang sadar secara hakiki bukan dikondisikan seperti kerumunan, bukan disulap oleh seorang maha guru, dan bukan pula sebuah paksaan.
- c. Dari diri sendiri berarti tidak bisa menyalahkan siapa dan apapun kecuali dirinya, lalu dirinya berubah secara utuh.
- d. Kemaslahatan diri artinya perubahan itu sesuatu tanggung jawab individu, yang pertama-tama adalah demi kebaikan diri sendiri, dan ganjarannya di dunia dan akhirat terpulang kepada diri sendiri.

Dalam mengimplementasikan kepemimpinan profetik ini, seorang pemimpin harus betul-betul mengambil contoh teladan Nabi Muhammad Saw. dalam menyelesaikan beberapa permasalahan. Adapun gaya kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. merupakan keteladanan yang berharga, diantaranya yang dapat ditelusuri pada aspek:⁹³

a. Pemimpin (*Leader*)

Nabi Muhammad Saw. adalah teladan yang sangat ideal dan berhasil, terbukti bangsa arab mencapai posisi yang tidak pernah dicapai sebelumnya dalam banyak hal ketika itu. Yang mana Rasulullah Saw. begitu memiliki tekad yang kuat dalam mencapai tujuan yang dibingkai dengan langkah-langkah strategis, membimbing umat menuju kecemerlangan dalam mencapai tujuan, keteguhan tekad dalam mencapai tujuan. Sehingga, karakter ini lah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin lembaga yang menjadi amanah besarnya.

b. Pembuat/pengambil keputusan (*Decision maker*)

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan dengan bijak, tepat, dan cepat. Nabi Muhammad Saw. memberi contoh yang mana keputusan beliau menyelesaikan sengketa batu Ka'bah (*hajar aswadi*) membawa keputusan bagi semua pihak. Sebuah keputusan cerdas yang membawa semangat *win-win solution*.

c. Pembicara handal (*Communicator*)

⁹² J. Suyuti Pulungan, *Prinsip-Prinsip Pemerintah dalam Piagam Madinah Ditinjau dari Pandangan Al- Qur'an*, (Jakarta: Raja Grafindo, 1996), hlm. 68.

⁹³ Afzalu Rahman, *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2002), hlm. 64-80.

Sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, perkataan yang jelas, ringkas, dan lugas. Memberikan konsultasi, informasi, dan edukasi dengan cara yang bijak. Banyak orang lupa bahwa kemampuan komunikasi yang baik itu ialah sejauh mana orang atau pemimpin itu mampu mendengar siapa pun dengan baik. Seperti yang diajarkan Nabi Muhammad Saw. yang memberi contoh ucapan-ucapan beliau yakni ucapan yang ringkas, tetapi tetap jelas. Beliau sering mengulangi perkataannya hingga tiga kali untuk memastikan bahwa pendengarnya benar-benar memahami apa yang beliau sampaikan.

d. Pendidik (*Teacher*)

Seorang pemimpin itu harus menjadi guru untuk masyarakat yang dipimpinnya. Nabi Muhammad Saw. merupakan seorang pendidik yang mampu mengelaborasi potensi-potensi para sahabat-Nya menjadi prestasi-prestasi gemilang. Yang berdampak pada pengembangan potensi generasi muda sesuai bakat dan keinginan serta kecenderungan masing-masing dalam mengaktualisasikan diri mereka.

e. Pembelajar sepanjang hayat (*Long life learner*)

Seorang pemimpin harus senantiasa mengembangkan sikap mencari ilmu sepanjang hayat. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta semangat untuk terus belajar seumur hidup. Rasulullah Saw. sangat menekankan ini, dengan menyemangati bahwa orang-orang berilmu ditinggikan derajatnya.

f. Pelayan (*Care giver*)

Seorang pemimpin harus memberikan pelayanan dan perhatian kepada masyarakatnya. Meningkatkan *quality of life* masyarakatnya. Mengedepankan aspek sosial daripada aspek bisnis dalam berprofesi. Nabi Muhammad memberi contoh perhatian dan kasih sayangnya begitu melimpah. Bagaimana tidak, risalah yang dibawa-Nya adalah untuk seluruh alam, bukan cuma manusia, tapi hewan dan tumbuhan.

g. Pengelola (*Manager*)

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola beragam sumber daya yang tersedia. Bagaimana mengatur dan membuat perencanaan yang baik hingga mengevaluasi secara keseluruhannya. Bagaimana menempatkan orang-orang sesuai dengan potensinya. Seperti Nabi Muhammad Saw. menempatkan orang-orang yang tepat pada posisinya.

Dari rangkaian penjelasan di atas erat kaitannya dengan pembelajaran hidup yang ditampilkan melalui kepemimpinan profetik Nabi Muhammad Saw. yang dapat menjadi acuan, pedoman, dan mengambil contoh terhadap apa yang beliau lakukan ketika menjadi pemimpin dan menjalankan kepemimpinan-Nya dengan amanah dan brilian sesuai tuntunan Al Qur'an dan As Sunnah.

C. Konsep Budaya Mutu Sekolah

1. Pengertian Budaya

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah.⁹⁴ Menurut Tylor, budaya sebagai “*that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs and my other capabilities and habits negnired by men as a member of society*”. Budaya itu suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya.⁹⁵ Esensi budaya adalah sistem makna atau jaringan makna yang diterima secara terbuka dan kolektif bagi sekelompok orang.⁹⁶

2. Unsur dan Perspektif Budaya

Adapun unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah meliputi:⁹⁷

- a. Sistem religi dan upacara keagamaan
- b. Sistem dan organisasi kemasyarakatan
- c. Sistem pengetahuan
- d. Bahasa
- e. Kesenian
- f. Sistem mata pencaharian hidup
- g. Sistem teknologi dan peralatan

Secara luas, ada tiga perpspektif budaya yaitu:⁹⁸

- a. Perspektif holistik

⁹⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT. Balai Pustaka, 1991), hlm. 149.

⁹⁵ Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 18.

⁹⁶ Andrew Pettigrew, *On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly*, 1979, hlm. 570.

⁹⁷ Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia, 1989), hlm. 74.

⁹⁸ Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 90.

Perspektif yang memandang budaya sebagai cara-cara terpola mengenai berpikir, menggunakan perasaan dan bereaksi.

b. Perspektif variable

Perspektif yang terpusat pada pengekspresian budaya.

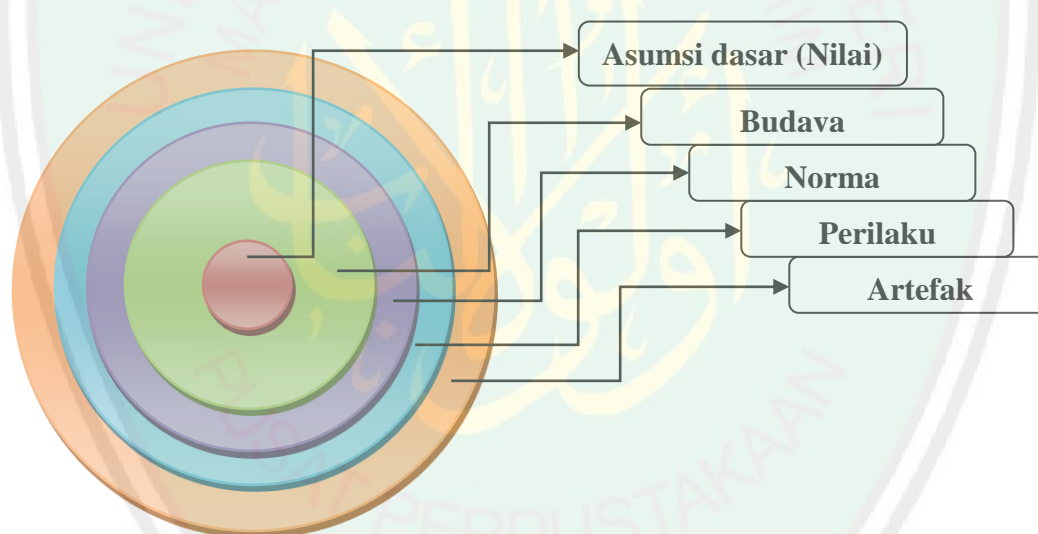
c. Perspektif kognitif

Perspektif yang memberi penekanan pada gagasan konsep, cetak-biru, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma, “pengetahuan yang diorganisasikan” yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas.

3. Elemen Budaya

Empat konsep elemen budaya yaitu *assumption*, *values*, *symbols* dan *artefak*. Yang mana tingkat sensitivitas masing-masing elemen konsep budaya (artefak – perilaku – norma – budaya - asumsi dasar/nilai) terhadap kemungkinan terjadinya perubahan.

Adapun itu dapat diilustrasikan dalam bagan berikut ini.⁹⁹



Gambar 2.4

Lapisan Budaya

Lapisan luar disebut *artefak* yang berupa bentuk arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi. Dilanjut dengan perilaku yang membuat perubahan-perubahan dalam berorganisasi seperti visi, misi, dan lainnya, norma, budaya dan inti dari semuanya itu ialah asumsi dasar atau nilai yang membuat wujud

⁹⁹ Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi Pengertian Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: UPP, STIM YKPM, 2009), hlm. 148.

penampilan suatu organisasi atau sekolah itu dapat diketahui dan dirasakan oleh orang lain.

4. Hakikat Mutu

Mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.¹⁰⁰ Mutu itu kesesuaian dengan kebutuhan pasar (*fitness for use*).¹⁰¹ Garvin dan Davis mengartikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja/jasa, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.¹⁰² Sehingga pendidikan yang bermutu ialah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang sesuai dengan kebutuhan maupun harapan pelanggan.

Dalam ajaran Islam, mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun.¹⁰³

Menurut Sallis, jika berbicara mutu tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu; Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.¹⁰⁴ Menurut Edwards Deming, mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Deming juga mengembangkan empat belas prinsip mutu yang terkenal dengan nama “filsafat mutu Deming”. Ke-empat belas prinsip tersebut antara lain:¹⁰⁵

- a. Menciptakan konsistensi tujuan
- b. Mengadopsi filosofi mutu total
- c. Mengurangi kebutuhan pengujian
- d. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru
- e. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya
- f. Belajar sepanjang hayat
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan
- h. Mengeliminasi rasa takut

¹⁰⁰ Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu Total Service Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia 2004), hlm. 41.

¹⁰¹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 3.

¹⁰² Garvin dan Davis (1994) dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 86.

¹⁰³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 79.

¹⁰⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jogjakarta: IrCisoD, 2010), hlm. 95.

¹⁰⁵ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip dan Tata langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 85-89.

- i. Mengeliminasi hambatan kebersihan
- j. Menciptakan budaya mutu
- k. Perbaiki proses
- l. Membantu siswa berhasil
- m. Komitmen
- n. Tanggung jawab

Tokoh lainnya adalah Juran, yang mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistic. Dia meyakini bahwa masalah mutu dapat dikembalikan kepada kepuasan manajemen. Menurut Juran ada tingkatan yang memengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu yaitu; 1) manajer senior, 2) manajer menengah, yang memiliki tanggungjawab terhadap kontrol mutu.¹⁰⁶ Tokoh yang ketiga Crosby, yang mengartikan mutu itu *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.¹⁰⁷ Ia menganggap bahwa, *pertama*, mutu itu gratis. Maksudnya bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, segala usaha sejak awal harus tidak ada kesalahan terutama dalam sistem. *Kedua*, bahwa kesalahan, pemborosan, kegagalan, dan penundaan waktu serta hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan.¹⁰⁸ Menurut Crosby terdapat empat belas langkah program mutu yaitu:

- a. Komitmen pimpinan (*manager comitment*)
- b. Membangun tim peningkatan mutu (*quality improvement team*)
- c. Pengukuran mutu (*quality measurement*)
- d. Mengukur biaya mutu (*the cost of quality*)
- e. Membangun kesadaran tentang mutu (*quality awareness*)
- f. Kegiatan perbaikan (*corrective actions*)
- g. Perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*)
- h. Pelatihan pengawas (*supervisor training*)
- i. Menyelenggarakan hari tanpa cacat (*zero defects day*)
- j. Penyusunan tujuan (*goal setting*)
- k. Penghapusan sebab kesalahan (*error cause removal*)

¹⁰⁶ J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), hlm. 33.

¹⁰⁷ Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mentor Books, 1979), hlm. 58.

¹⁰⁸ Florentinus Sudiran, *Manajemen Mutu Terpadu Dibidang Pendidikan (Teori, Implementasi, dan Tata Langkah)*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), hlm. 52.

- l. Pengakuan (*recognitions*)
- m. Mendirikan dewan mutu (*quality councils*)
- n. Lakukan lagi (*do it over again*)

Ide empat belas langkah program mutu Crosby di atas menurut Edwards Sallis, bisa diaplikasikan dalam pendidikan dan dapat membantu sekolah dalam meningkatkan kualitasnya.¹⁰⁹ Adapun bila diterapkan dalam dunia pendidikan, sebagai berikut:

- a. Membuat komitmen tentang mutu pendidikan apa saja yang perlu diperbaiki dan kemudian diumumkan kepada seluruh guru dan pegawai
- b. Berdasarkan komitmen tersebut dibentuk tim peningkatan mutu
- c. Melakukan pengukuran mutu melalui evaluasi dan pemantauan secara teratur
- d. Menentukan biaya perbaikan
- e. Membangun kesadaran bawahan tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan
- f. Mewujudkan perbaikan yang sesuai dengan rancangan
- g. Berusaha meminimalisir kesalahan
- h. Memberikan pengarahan-pengarahan khusus
- i. Komitmen untuk tidak mengulangi kesalahan
- j. Menentukan tujuan yang jelas
- k. Mencari sebab-sebab terjadinya kesalahan
- l. Mengakui prestasi bawahan dan memberikan *reward*
- m. Perlu membentuk dewan mutu untuk memantau efektivitas program
- n. Peningkatan mutu harus dilakukan terus menerus

Di atas telah ada beberapa definisi mengenai mutu. Sehingga, dipahami meskipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, tetapi semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- b. Mutu selalu berubah, maksudnya penilaian suatu mutu sangat bergantung pada kondisi, sekarang bermutu mungkin nanti tidak bermutu lagi
- c. Mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk

Menyesuaikan dengan konteks pendidikan sangat sulit mengartikan mutu pendidikan atau mutu sekolah. Kualitas pendidikan (sekolah) itu sesuatu yang

¹⁰⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management*, hlm. 111.

intangible (hal yang tidak bisa diraba). Namun ada yang dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari perspektif pendidikan, perspektif proses globalisasi, segi ekonomi, sosial, politik, dan sosial budaya.¹¹⁰

Depdiknas menyebutkan bahwa mutu pendidikan itu meliputi *input*, *process*, dan *output* pendidikan.¹¹¹ Input yang bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses yang bermutu bila pengkoordinasian dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoy able learning*), mendorong motivasi, dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan output dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.¹¹²

Dikatakan bermutu, menurut Dirjen Pendais ialah sebagai berikut:¹¹³

- a. Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara *professional* berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi.
- b. Memiliki rancangan pengembangan visioner.
- c. Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya.
- d. Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi.
- e. Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan islami).
- f. Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan.
- g. Mengembangkan kemampuan bahasa asing.
- h. Memberikan keterampilan teknologi.

Berdasarkan bunyi PP No. 19 tahun 2005 yang sudah diperbaharui dengan PP No. 32 tahun 2013 mengenai masing-masing Standar Nasional Pendidikan ialah sebagai berikut:¹¹⁴

¹¹⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management*, hlm. 61-62.

¹¹¹ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

¹¹² Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu*, 2000.

¹¹³ Dirjen Pendais, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), hlm. 16-17.

¹¹⁴ Dirjen Pendais, *Rencana Strategik*, hlm. 155-191.

- a. Pasal 5 ayat 1 tentang standar isi
Standar isi mencakup kriteria: 1). ruang lingkup materi; dan 2). tingkat kompetensi.
- b. Pasal 19 ayat 1 tentang standar proses
Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
- c. Pasal 26 ayat 3 tentang standar kompetensi lulusan
Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- d. Pasal 28 ayat 1 tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan
Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- e. Pasal 42 ayat 1 dan 2 tentang standar sarana dan prasarana
1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. 2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- f. Pasal 49 ayat 1 tentang standar pengelolaan
Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.
- g. Pasal 62 ayat 1 tentang standar pembiayaan
Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- h. Pasal 63 ayat 1 tentang standar penilaian pendidikan
Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: 1). Penilaian hasil belajar oleh pendidik; 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; 3). Penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

Berdasarkan pengertian mutu dan uraian-uraian di atas, dapat dikatakan bahwa produk pendidikan sekolah adalah layanan atau jasa pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan di sekolah ditentukan pelanggan pendidikan, baik pelanggan *internal* (guru, laboran, pustakawan, teknisi, dan tenaga administrasi) maupun pelanggan *eksternal* (siswa, orang tua/wali murid, masyarakat, pemerintah, penerima dan pemakai lulusan).

Sehingga, mutu pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh *input*, *process*, dan *output* pendidikan. Untuk dapat mengelola *input*, *process*, dan sumber-sumber pendidikan secara optimal maka perlu adanya strategi pencapaian mutu yakni:

- a. Menyusun rencana strategis sekolah (RENSTRA).
- b. Menyusun rencana anggaran kerja sekolah (RAKS).
- c. Menggunakan anggaran kerja sekolah (AKS) sesuai dengan prosedur operasional standar (POS) dan peraturan yang berlaku.
- d. Mewujudkan sistem kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
- e. Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, dan imbal jasa yang memadai.
- f. Melaksanakan pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Bekerja sama dengan instansi terkait dalam dan luar negeri, instansi lintas sektoral, dunia usaha, dan masyarakat, dalam rangka dukungan pengoperasionalan program pelaksanaan pendidikan.
- h. Mengikuti lomba-lomba bidang ilmu pengetahuan, olahraga, dan seni.
- i. Melaksanakan sosialisasi, promosi/pemasaran.
- j. Menambah tenaga edukatif/pendidik yang berpendidikan minimal S-1 dan dapat berbahasa asing (Inggris).
- k. Meningkatkan sarana pembelajaran dan pendukung berbasis teknologi.
- l. Menambah tenaga kependidikan, pustakawan, dan laboran yang dapat berbahasa inggris.
- m. Mengalokasikan dana untuk pengembangan sumber daya (fasilitas) dan peningkatan kompetensi SDM.
- n. Melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan pengendalian yang jelas.
- o. Melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang mendorong partisipatif, kooperatif, transparansi, dan akuntabilitas.
- p. Menciptakan dan mengembangkan sistem pengelolaan yang transparan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan anggaran.
- q. Melaksanakan perbaikan dan peningkatan pelayanan pada siswa.

- r. Melaksanakan pengendalian, pengukuran proses, dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan sekolah secara berkesinambungan.

5. Dimensi Mutu

Delapan dimensi mutu yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas atau mutu suatu jasa, yaitu sebagai berikut:¹¹⁵

- a. Performa (*performance*)
- b. Keistimewaan (*features*)
- c. Keandalan (*reliability*)
- d. Konformasi (*conformance*)
- e. Daya tahan (*durability*)
- f. Kemampuan pelayanan (*service ability*)
- g. Estetika (*aesthetics*)
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

6. Ukuran Mutu

Adapun tujuh ukuran mutu, yaitu: kepemimpinan (*leadership*), analisis, dan informasi (*information and analysis*), perencanaan mutu strategis (*strategic quality planning*), pengembangan sumber daya manusia (*human resource management*), manajemen kualitas proses (*quality assurance product of product and services*), hasil-hasil kualitas (*quality result*), dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).¹¹⁶

7. Pandangan Islam tentang Mutu

Menurut Muhaimin, mutu dalam Islam itu memiliki berbagai definisi antara lain:

- a. Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik pada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana dalam Al Qur'an surah Al Qashash ayat 77 bahwa:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ أُمَّتِكَ اللَّهُمَّ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ۗ ۷۷

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan

¹¹⁵ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 4-5.

¹¹⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 83.

janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”¹¹⁷

- b. Seseorang tidak boleh bekerja dengan *sembrono* (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridho Allah atau merendahkan Tuhan. Allah berfirman dalam Al Qur'an surah Al Kahfi ayat 110 bahwa:

فُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَحْدًا ط ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهٖ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ۝ ١١٠

“Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".¹¹⁸

Maksud dari kata “mengerjakan amal soleh” dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata “janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al Haqq*), yang menjadi sumber nilai intrinsic pekerjaan manusia.

- c. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, sebagaimana Allah berfirman dalam Al Qur'an surah An Najm ayat 39 bahwa:

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۝ ٣٩

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”¹¹⁹

Dari ayat di atas memberikan pesan bahwa setiap orang dalam bekerja dituntut untuk:

- 1) Tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan
- 2) Memberi makna kepada pekerjaannya itu
- 3) Insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia

¹¹⁷ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 394.

¹¹⁸ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 304.

¹¹⁹ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 527.

- 4) Dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri. Sesuai dengan firman Allah dalam Al Qur'an surah Fushshilat ayat 46 bahwa:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَمٍ لِلْعَبِيدِ ٤٦

“Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabbmu menganiaya hamba-hamba-Nya”.¹²⁰

- d. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan. Allah Swt berfirman dalam Al Qur'an surah an Nahl ayat 90 bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”¹²¹

- e. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, Allah berfirman dalam Al Qur'an surah Al Sajadah ayat 7 bahwa:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِن طِينٍ ٧

“Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah”.¹²²

- f. Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Allah berfirman dalam Al Qur'an surah Al Naml ayat 88 bahwa:

وَتَرَىٰ بِالْجِبَالِ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَقَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ٨٨

“Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah)

¹²⁰ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 481.

¹²¹ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 277.

¹²² Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 415.

perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.¹²³

- g. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Sebagaimana Allah Swt dalam Al Quran surah Al Syarh ayat 7-8, Al Dhuha ayat 4, Al Alaq ayat 1-3, dan Al Syuura ayat 15 bahwa: Surah Al Syarh ayat 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.¹²⁴

Surah Ad Dhuha ayat 4:

وَلِلْآخِرَةِ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ۝٤

“Dan sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan)”.¹²⁵

Surah Al Alaq ayat 1-3:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah”.¹²⁶

Surah Al Syuura ayat 15:

فَلذَلِكَ فَادِّعْ ۖ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۖ وَقُلْ ءَأَمِنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَلْنَا وَلَكُمْ أَعْمَلُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ ۝١٥

“Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagai mana diperintahkan kepadamu dan janganlah mengikuti hawa nafsu mereka dan katakanlah: "Aku beriman kepada semua Kitab yang diturunkan Allah dan aku diperintahkan supaya berlaku adil diantara kamu. Allah-lah Tuhan kami dan Tuhan kamu. Bagi kami amal-amal kami dan bagi kamu amal-amal kamu. Tidak ada pertengkar antara

¹²³ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 384.

¹²⁴ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 596.

¹²⁵ Departemen Agama, hlm. 596.

¹²⁶ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 597.

kami dan kamu, Allah mengumpulkan antara kita dan kepada-Nya-lah kembali (kita)".¹²⁷

8. Konsep Budaya Mutu Sekolah

a. Pengertian Budaya Mutu Sekolah

Menurut Kujala dan Ullrank, untuk memahami maksud budaya mutu hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya mutu, yakni budaya sekolah, karena budaya mutu merupakan bagian dari budaya sekolah.¹²⁸ Budaya mutu sekolah, sesuai pendapatnya Robbins ialah sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai sekolah, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota sekolah, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap sekolah, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota sekolah.¹²⁹ Berdasarkan pandangan Schein, mendefinisikan budaya mutu sekolah sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar sekolah belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integral internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.¹³⁰

Luthans mendefinisikan budaya mutu sekolah yang berarti norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota sekolah. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.¹³¹ Lain hal dengan Davis yang menyatakan bahwa budaya mutu sekolah merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) sekolah yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh sekolah sehingga pola tersebut memberikan arti

¹²⁷ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Cordoba Al-Qur'anulkarim*, (Bandung: Cordoba Internasioanla-Indonesia, 2016), hlm. 484.

¹²⁸ Kujala, J.; P. Ullrank, *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. Online*, (Tersedia: www.asq.org. 2004), hlm. 48.

¹²⁹ Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education International, 2001), hlm. 525.

¹³⁰ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey Bass, Pub. 1992), hlm. 221.

¹³¹ Luthans, Fred. *Organization Behavior*, (International Edition, Sixth Edition. Mc Graw-Hill, Singapore, 1998), hlm. 213.

tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam sekolah.¹³² Menurut Dale, budaya mutu sekolah yang dikemukakan para ahli menggambarkan kompleksitas budaya sekolah. Dipelukan upaya menghasilkan budaya mutu sekolah yang kondusif bagi perbaikan berkelanjutan dimana setiap orang dapat berpartisipasi. Jaminan kualitas juga perlu diintegrasikan ke dalam semua proses dan fungsi sekolah. Semua itu memerlukan perubahan perilaku orang-orang, sikap, mental, dan praktek pekerjaan dalam berbagai cara. Seperti, merubah perilaku dan sikap mental orang adalah salah satu tugas manajemen yang paling sulit, memerlukan kekuatan besar dan keterampilan persuasive dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan menuju ke arah budaya kualitas.¹³³

Berdasarkan beberapa definisi di atas, budaya mutu sekolah ialah sebuah sistem nilai-nilai, norma-norma yang bermakna oleh seluruh anggota sekolah.

b. Fungsi Budaya Mutu Sekolah

Budaya berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi integral.¹³⁴ Fungsi budaya bagi sekolah ialah:

- 1) Budaya sebagai pembeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lain
- 2) Budaya sebagai pembentuk identitas diri sekolah
- 3) Budaya sebagai perekat sekolah
- 4) Budaya sebagai alat kontrol

c. Elemen Budaya Mutu Sekolah

Ada delapan elemen budaya mutu sekolah antara lain:¹³⁵

- 1) Informasi kinerja dan kualitas
- 2) Pemberian wewenang
- 3) Penghargaan
- 4) Kerja sama
- 5) Jaminan kerja
- 6) Keadilan
- 7) Kompensasi
- 8) Rasa ikut memiliki

¹³² Davis, A., *Managing Corporate Culture*, (Cambridge, MA: Belinger: 1984), hlm. 198.

¹³³ Yoder, Dale, *Personal Principles and Policies*, (Maruzen Company Ltd: Prentice Hall Inc, Second Edition, 2003), hlm. 30.

¹³⁴ Lynn. S. Paine, *Managing For Organizational Integrity*, (Harvard Business Review, 1994), hlm. 115.

¹³⁵ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 257-258.

d. Tipologi Budaya Mutu Sekolah

Menurut Diana Pheysey dengan mengaplikasikan tipologi model Hofstede, ada empat tipologi budaya yakni:¹³⁶

1) *Power culture*

Artinya budaya mutu sekolah di mana kekuasaan mempunyai peranan penting dalam mewarnai kehidupan sekolah.

2) *Role culture*

Artinya tipikal sekolah yang menuntut individu-individu yang ada di dalam sekolah, sesuai dengan posisi masing-masing yang berperan dalam pencapaian tujuan.

3) *Achievement culture*

Artinya digunakan untuk mengelompokkan sekolah yang lebih menekankan atau berorientasi pada hasil yang harus dicapai.

4) *Support culture*

Artinya budaya di mana hubungan antara individu di dalam sekolah dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dianggap penting dan asumsi yang melatarbelakangi tipe budaya ini adalah setiap orang mau terlibat di dalam sekolah jika mereka benar-benar merasa menjadi anggota sekolah dan mendapat perhatian dari sekolah.

Sehingga empat tipologi budaya mutu sekolah yang menjadi jalannya suatu lembaga itu dalam menggapai tujuannya yaitu:¹³⁷

- 1) Orientasi kepada kekuasaan (*power orientation*)
- 2) Orientasi kepada peran masing-masing pejabat (*role orientation*)
- 3) Orientasi kepada tugas (*task orientation*)
- 4) Orientasi kepada orang (*people orientation*)

e. Ciri-Ciri Sekolah Bermutu

Mengembangkan budaya mutu sekolah itu memerlukan profesionalitas yang baik. Adapun ciri sekolah bermutu sebagai berikut:¹³⁸

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pada sekolah yang bermutu, totalitas perilaku staf, tenaga akademik, dan

¹³⁶ Diana Pheysey, *Organizational Culture: Types and Transformation*, (London: Routledge, 1993), hlm. 15.

¹³⁷ Desmond Graves, *The Impact of Culture Upon Marginal Attitudes, Belief and Behavior in England and France*, In D.Graves (Ed), *Management Research: A Cross Culture Perspective* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1986), hlm. 126.

¹³⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 87-89.

pimpinan melakukan tugas pokok dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

- 2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- 3) Sekolah memiliki investasi pada sumberdaya manusianya. Komitmen ini perlu terus dijaga jangan sampai mengalami kerusakan psikologis, karena kerusakan psikologis sangat sulit memperbaikinya.
- 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrasi.
- 5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawabnya.
- 8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- 9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

f. Jenis-Jenis Budaya Sekolah

Jenis-jenis budaya sekolah dapat dilihat dari sisi fleksibel dan stabil serta fokus internal atau eksternalnya itu ialah budaya adaptif, budaya kekeluargaan, budaya prestasi dan budaya birokrasi.¹³⁹

Budaya adaptif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

¹³⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 96.

- 1) Kreatif. Sekolah memiliki kreatifitas yang tinggi dalam membuat rancangan program atau kegiatan, merespons persoalan yang muncul dan dalam memecahkan masalah yang muncul.
- 2) Berani melakukan eksperimentasi. Eksperimentasi tidak berarti melakukan coba-coba tanpa terkendali namun harus terencana dan sistematis.
- 3) Berani mengambil risiko. Karena risiko memberikan nilai dengan keberanian tidak takur khawatir.
- 4) Mandiri. Tanpa mandiri, sebuah organisasi tidak akan mampu beradaptasi dengan baik.
- 5) Responsif. Harus lebih peka dalam menyikapi masalah.

Sementara itu, ciri-ciri budaya kekeluargaan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengedepankan kerjasama.
- 2) Penuh pertimbangan.
- 3) Persetujuan bersama.
- 4) Kesetaraan. Sejalan dengan kerjasama dan keputusan bersama, posisi anggota di dalam organisasi dengan budaya kekeluargaan akan setara.
- 5) Keadilan.

Budaya prestasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada persaingan atau kompetisi.
- 2) Mengumpulkan kesempurnaan kinerja.
- 3) Agresivitas yang tinggi untuk meraih keunggulan dan kemenangan.
- 4) Aktif dan rajin.
- 5) Mendorong munculnya inisiatif anggota.

Budaya birokrasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Formalitas hubungan di dalam maupun dengan pihak luar sekolah.
- 2) Mementingkan efisiensi.
- 3) Menekankan rasionalitas. Indicator ini merupakan dasar dari berbagai hal seperti: efisiensi, keteraturan, dan kepatuhan.
- 4) Teratur dan berjenjang. Sejalan dengan kaidah birokrasi, maka keteraturan dan hirarki sangat dipentingkan.
- 5) Menuntut adanya kepatuhan dari pihak-pihak di bawah pimpinan.

g. Nilai Budaya Mutu Sekolah

Enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar untuk menerapkan budaya kualitas di sebuah sekolah, yakni:¹⁴⁰

- 1) Kebersamaan semua pihak yang terkait dengan sekolah.
- 2) Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan.
- 3) Terbuka dan berhubungan dengan ikhlas.
- 4) Semua pegawai harus mematuhi peraturan.
- 5) Fokus kepada proses.
- 6) Semua yang terjadi merupakan bentuk pembelajaran dan pantang menyerah.

h. Karakteristik Sekolah Berbudaya Mutu

Karakteristik sekolah yang memiliki budaya mutu yang kuat ialah:¹⁴¹

- 1) Filosofi manajemen dijabarkan secara luas.
- 2) Menekankan pentingnya sumberdaya manusia berorganisasi.
- 3) Menyelenggarakan upacara untuk momen-momen penting organisasi.
- 4) Pemberian pengakuan dan penghargaan bagi pekerja yang berhasil.
- 5) Memiliki jaringan komunikasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya.
- 6) Memiliki aturan perilaku yang bersifat informal.
- 7) Memiliki sistem nilai yang kuat.
- 8) Memiliki standar kinerja yang tinggi.
- 9) Budaya organisasi terdefinisi secara jelas.

i. Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Mutu Sekolah

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya mutu di sekolah yaitu:¹⁴²

- 1) Nilai-nilai dan misi sekolah.
- 2) Struktur organisasi.
- 3) Komunikasi.
- 4) Pengambilan keputusan.
- 5) Lingkungan kerja.
- 6) Rekrutmen dan seleksi.
- 7) Perencanaan kurikulum.
- 8) Manajemen sumberdaya dan anggaran.

¹⁴⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 112.

¹⁴¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 119-120.

¹⁴² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 120.

- 9) Disiplin.
- 10) Hubungan masyarakat.

j. Proses Pembentukan Budaya Mutu Sekolah

Suatu budaya dibentuk maupun diciptakan dengan sendirinya baik direncanakan ataupun tidak direncanakan. Selama sekolah memiliki prinsip yang jelas dalam membentuk budaya yang bermutu di sekolahnya, akan tetap menjadi sekolah yang berbudaya mutu yang baik. Adapun proses budaya dapat terjadi dengan cara sebagai berikut:¹⁴³

- 1) Kontak budaya
- 2) Benturan budaya
- 3) Penggalian budaya

Sedangkan, sumber-sumber pembentuk budaya mutu sekolah antara lain:¹⁴⁴

- 1) Pendiri sekolah
- 2) Pemilik sekolah
- 3) Sumber daya manusia asing
- 4) Luar sekolah
- 5) Orang yang berkepentingan dengan sekolah
- 6) Masyarakat

Menurut Schein, dalam pembentukan budaya tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri sekolah (*school maker*), yang mana prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:¹⁴⁵

- 1) Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa satu set asuransi dasar nilai-nilai, perspektif *artefak* ke dalam dan menanamkannya kepada para karyawan
- 2) Budaya muncul ketika para anggota sekolah berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok sekolah yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal
- 3) Secara perorangan, masing-masing anggota sekolah boleh jadi menjadi seseorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan

¹⁴³ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, hlm. 80.

¹⁴⁴ Taliziduhu Ndraha, *Budaya*, hlm. 80.

¹⁴⁵ Edgar Schein, *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics*, 1983, hlm. 13-28. Dan Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol. 10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya), hlm. 127.

berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, control, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan sekolah yang diajarkan kepada generasi penerus.

Berdasarkan alur-alur di atas memberikan pemahaman bahwa para pendiri sekolah merencanakan, memberikan sumbangsih besar baik berupa saran, ide, dana, dan fisik (sarana dan prasarana) dalam membentuk sekolah lebih baik yang menjadi dasar ideologi sekolah (*the ideology of school*). Pendiri sekolah membangun sekolah tidak hanya menginginkan sekolah hanya berdiri, melainkan cita-cita dapat dicapai dan inilah alasan mengapa sekolah didirikan, yang disebut dengan “*core purpose*”.

Selain cita-cita yang ingin dicapai, para pendiri juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita, yang disebut dengan “*core values*”.

Keberhasilan suatu budaya mutu terletak pada kemampuan para pendiri atau pemimpin menghubungkan (*connect*), menggunakan (*use*), dan memanfaatkan (*take advantage*) *hard system tools* seperti strategi, struktur, sistem dengan *soft system tools* yakni *share values, staff, skill, dan style* yang disebut *The 7 S of McKenzie*.

Berikut paparan *The 7 S of McKenzie* di bawah ini:

Tabel 2.2 Teori *The 7 S of McKenzie*

| | | |
|--------------------------|----------|--|
| <i>Hard system tools</i> | Strategi | Satu set tindakan yang bersifat koheren yang bertujuan agar perusahaan atau sekolah dapat mempertahankan daya saing berkelanjutan. Baik terhadap pelanggan maupun dalam mengalokasikan sumber daya manusia |
| | Struktur | Struktur organisasi yang menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab dan bagaimana tugas-tugas organisasi dipisahkan dan sekaligus diintegrasikan |
| | Sistem | Suatu proses dan aliran kerja yang menunjukkan bagaimana kegiatan sehari-hari dilakukan (sistem informasi, sistem anggaran modal, proses <i>manufacturing</i> , sistem <i>quality control</i> , dan sistem pengukuran kerja) |

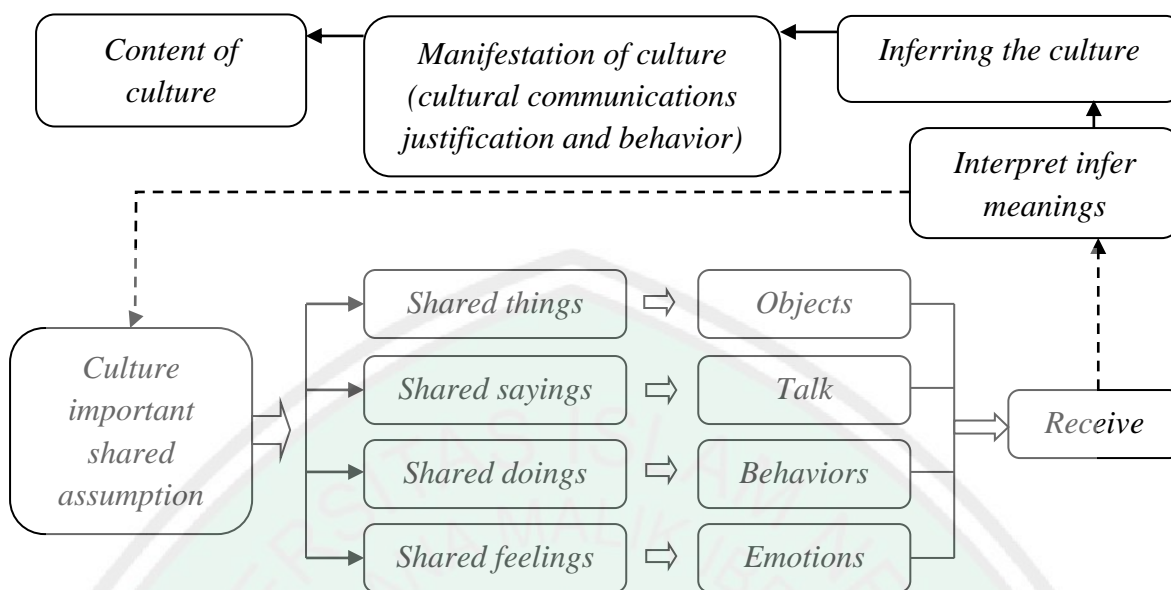
| | | |
|--------------------------|---------------------|---|
| <i>Soft system tools</i> | <i>Share Values</i> | Nilai-nilai organisasi yang bukan sekedar pernyataan tujuan organisasi, tetapi adalah nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh sebagian besar organisasi |
| | <i>Staff</i> | Bukan sekedar kepribadian seorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi <i>demographic</i> dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi |
| | <i>Skill</i> | Kapabilitas yang dimiliki organisasi keseluruhan, bukan hanya kemampuan individual-individual |
| | <i>Style</i> | Bukan sekedar apa yang dianggap penting oleh manajemen, lebih dari itu yaitu bagaimana sesungguhnya manajemen berperilaku nyata apa yang dianggap penting oleh perusahaan |

Para pendiri memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk budaya mutu sekolah. Namun para anggota menerima apa yang disampaikan para pendiri dalam proses pembentukan itu berdasarkan asumsi dasar yang diterapkan oleh sekolah dikenal dengan *sharing assumption*. *Sharing* adalah memberi atau menerima sesuatu dari barang, cerita, kisah, uang, makanan, dan segala hal yang penting bagi hidup kita, berbagi juga bisa kepada Tuhan, sesama, alam, dan setiap hal di bumi ini.¹⁴⁶ *Sharing* yang bermakna berbagi nilai yang sama dianut oleh semua anggota sekolah dan asumsi nilai yang berlaku dianggap sebagai faktor-faktor terbentuknya budaya di sebuah lembaga atau sekolah.

Adapun asumsi-asumsi dasar tersebut bersumber atau melekat pada diri pemimpin. Asumsi-asumsi dasar dikomunikasikan dan di-*shared* oleh sebagian besar anggota sekolah dalam berbagai bentuk, yaitu: emosi atau perasaan yang sama (*shared feelings*), perilaku yang sama (*shared doings*), bahasa yang sama (*shared sayings*), dan penampilan atau sesuatu yang sama (*shared things*).

¹⁴⁶ (Wikipedia), "Berbagi", <https://id.wikipedia.org/wiki/Berbagi>, [online] Jum'at, 25 Agustus 2017.

Berikut gambar yang menunjukkan proses terbentuknya budaya organisasi di bawah ini:¹⁴⁷



Gambar 2.5
Proses Terbentuk Budaya Organisasi

D. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu sekolah. Yang pertama, bangunan budaya (*cultural building*), seperti visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan sosial dan desain organisasi. Yang kedua, bangunan pribadi (*personal building*) berupa pemodelan peran, meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi. Dengan demikian diperlukannya pemahaman akan beberapa hal berikut di bawah ini yang berkaitan dengan konsep kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, yaitu:

1. Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seseorang yang akan menjadi pemimpin harus memiliki kriteria, ketentuan sesuai aturan yang berlaku secara umumnya atau pun tergantung dari lembaga masing-masing dalam menentukan persyaratan pemimpin lembaganya. Karena kalau tidak sesuai dengan persyaratannya, dikhawatirkan akan memperlambat suatu lembaga untuk menggapai tujuannya dan bahkan bisa menghancurkan lembaga

¹⁴⁷ Vijay Sathe, *Culture and Related*, hlm. 18.

tersebut. Beberapa persyaratan kepemimpinan seorang pemimpin itu harus sehat jasmani, rohani, dan moralitas, bahkan sosial ekonominya. Adapun beberapa persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik yaitu:¹⁴⁸

- a. Rendah hati dan sederhana.
- b. Bersifat suka menolong.
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi.
- d. Percaya kepada diri sendiri.
- e. Jujur dan dapat dipercaya.
- f. Keahlian dalam jabatan.

Sedangkan menurut konsep Al Qur'an, ada lima syarat kepemimpinan yang harus dikembangkan yaitu:¹⁴⁹

- a. Seorang pemimpin harus beriman dan bertaqwa.

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Al-A'raf ayat 76 bahwa:

قَالُوا لَئِنَّا سَتَكْبَرُوا إِنَّا بِالَّذِي ءَامَنْتُمْ بِهِ كُفْرُونَ ۗ ٧٦

“Orang-orang yang menyombongkan diri berkata: "Sesungguhnya kami adalah orang yang tidak percaya kepada apa yang kamu imani itu".¹⁵⁰

- b. Seorang pemimpin harus berilmu pengetahuan.

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Al Mujadilah ayat 11 bahwa:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحَ اللّٰهُ لَكُمْ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ ۙ ١١

“Hai orang-orang beriman apabila 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.”¹⁵¹

- c. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menyusun perencanaan dan evaluasi.

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Al Hasyrat ayat 18 bahwa:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَنْفُوْا اللّٰهَ وَارْتَبِطُوْا بِرَبِّكُمْ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُوْنَ ۗ ١٨

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok

¹⁴⁸ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 136.

¹⁴⁹ RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), hlm. 75.

¹⁵⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 151.

¹⁵¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 542.

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁵²

d. Seorang pemimpin harus mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan.

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Al Baqarah ayat 147 bahwa:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ١٤٧

“Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu jangan sekali-kali kamu termasuk orang-orang yang ragu.”¹⁵³

e. Seorang pemimpin harus mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik.

Allah berfirman dalam Al Qur'an, surah Ash Shaffayat 2-3 bahwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ٣

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”¹⁵⁴

Dengan demikian, dari sumber utama ilmu Islam, yakni Al Qur'an, untuk menjadi seorang pemimpin dalam suatu lembaga atau pun sekolah tidak lah semudah membalikkan telapak tangan. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, kemampuan, dan strategi yang jitu dalam aktifitas memimpin orang lain yang menjadi bawahannya. Seorang pemimpin harus beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT yang menjadi dasar utama seorang pemimpin bila ingin bahagia di dunia maupun akhirat. Ia juga harus orang yang berilmu, mahir menyusun dan membuat perencanaan serta mengevaluasinya. Seorang pemimpin harus bermental baja, berprinsip, tidak plin-plan, ragu-ragu dalam membuat keputusan maupun mengambil keputusan. Dan seorang pemimpin itu harus jujur terhadap dirinya sendiri, tidak berbohong terhadap amanahnya, dan ia siap untuk menerima kritikan dari siapa pun terlebih dari para bawahannya. Jika semua kemampuan ini dimiliki seorang pemimpin, terlebih dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang memimpin sekolah agar menjadi terbaik dalam segala aspek, akan mudah memandu dan mengarahkan lembaganya dalam mencapai tujuannya.

2. Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga/organisasi/sekolah terletak di pundak seorang pemimpin di lembaga tersebut. Dengan fungsi dan peran kepemimpinannya, seorang

¹⁵² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 549.

¹⁵³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 25.

¹⁵⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 551.

pemimpin yang mampu membawa arah lembaganya untuk menggapai apa yang telah disetujui bersama yakni cita-cita dan tujuan lembaga tersebut. Berarti seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan pemahaman terhadap pelaksanaan fungsi dan peran kepemimpinannya.

Adapun menurut Haidar Nawawi, beberapa fungsi kepemimpinan itu ialah:¹⁵⁵

a. Fungsi pengambil keputusan.

Fungsi pengambil keputusan ini merupakan strategi kepemimpinan yang sangat penting, karena dengan keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan yang penuh resiko, menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan lembaga yang dipimpinnya.

b. Fungsi instruktif.

Fungsi instruktif menunjukkan bahwa pemimpin dalam memberikan perintah harus disampaikan dengan jelas, menggunakan tata krama yang mempertimbangkan faktor usia, posisi, pengaruh, dan sikap anggotanya. Yang mana, akan menimbulkan rasa dihargai, dipartisipasikan, dan dihormati pada anggota organisasi yang akan melaksanakan perintah (*instructioni*).

c. Fungsi konsultatif.

Fungsi konsultatif ini penting sekali dalam kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengatasi dan menyelesaikan berbagai masalah yang muncul di lingkungan organisasinya. Karena seorang pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggotanya.

d. Fungsi partisipatif.

Fungsi partisipatif merupakan fungsi kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengikutsertakan anggotanya sesuai dengan posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan dan proses pengambilan keputusan baik di dalam rapat maupun di luar rapat.

e. Fungsi delegatif.

Fungsi delegatif ini merupakan fungsi kepemimpinan dalam mendayagunakan orang lain. Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggungjawab yang telah dilimpahkannya.

¹⁵⁵ Haidar Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm. 46-58.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, ada beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:¹⁵⁶

- a. Pimpinan sebagai penentu arah.
- b. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi.
- c. Pimpinan sebagai komunikator yang aktif.
- d. Pimpinan sebagai mediator.
- e. Pimpinan sebagai integrator.

Beberapa fungsi kepemimpinan di atas merupakan strategi kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengembangkan lembaga atau organisasinya dengan mengajak anggota atau pun bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasinya.

3. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin di sebuah lembaga pendidikan dengan memiliki berbagai kompetensi. Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Standar kepala sekolah dimaksud adalah sebagaimana tercantum pada lampiran peraturan menteri dimaksud, yang meliputi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Adapun standar kualifikasi dimaksud meliputi:¹⁵⁷

- a. Kualifikasi umum:
 - 1) Pendidikan minimum sarjana (S-1) atau Diploma IV
 - 2) Berusia setinggi-tingginya 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah
 - 3) Pengalaman mengajar minimal 5 tahun menurut jenjang sekolahnya
 - 4) Pangkat minimal III/c bagi PNS
- b. Kualifikasi khusus:
 - 1) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah, kalau kepala SMP berarti harus guru SMP
 - 2) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya
 - 3) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

¹⁵⁶ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1998), hlm. 46-50.

¹⁵⁷ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru*, hlm. 92.

Berikut gambar kompetensi kepala sekolah berdasarkan Permendiknas 13 tahun 2017 yaitu:¹⁵⁸



Gambar 2.6 Kompetensi Kepala Sekolah

Adapun penjelasan standar kompetensinya meliputi:¹⁵⁹

- 1) Kompetensi kepribadian
 - a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
 - f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
- 2) Kompetensi manajerial
 - a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
 - b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan

¹⁵⁸ Kementerian Pendidikan Nasional (Slide Player), “Kompetensi Kepala Sekolah”, <http://slideplayer.info/slide/3962066/>, diakses tanggal 17 Nopember 2017: 21.00.

¹⁵⁹ BSNP, “Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah”, http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen_No_13_Tentang_Standar_Kepala_Sekolah.pdf, diakses tanggal 11 Agustus 2017:08.00.

- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
 - d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
 - e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
 - f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
 - g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
 - h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
 - i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
 - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
 - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
 - l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
 - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
 - n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya
- 3) Kompetensi kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif

- c) Memiliki motivasi yang kuat sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
- 4) Kompetensi supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- 5) Kompetensi sosial
- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Dari lima kompetensi kepala sekolah tersebut, bila diterapkan dengan sangat baik oleh kepala sekolah akan menjadikan kualitas sekolah yang membanggakan dengan diperkuat oleh beberapa tahapan program penguatan kompetensi kepala sekolah.

Sehingga dapat diilustrasikan dengan gambar berikut ini:



Gambar 2.7 Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah

4. Tugas, Fungsi, dan Peran Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah tidak terlepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah. Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok.¹⁶⁰ Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin berusaha mempraktekkan fungsi kepemimpinannya, yaitu:¹⁶¹

- a. Kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf, dan seluruh siswa.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas agar para guru, staf dan para siswa selalu meningkatkan semangat, rela berkorban dan kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- c. Kepala sekolah bertanggung jawab memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung.

¹⁶⁰ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 94.

¹⁶¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 106-109.

- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
- f. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Jadi, harus selalu membangkitkan semangat semuanya.
- g. Setiap orang dalam kehidupan organisasi, baik secara pribadi maupun kelompok, kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi, penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

Menurut Ngalim Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.¹⁶² Sehingga itu, kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedangkan dari sisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* yang disingkat EMASLIM. Berikut penjelasannya:

a. Kepala sekolah sebagai *Educator*

Inti dari proses pendidikan ialah kegiatan belajar mengajar (KBM) dan guru merupakan pelaksana utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegaitan belajar dan mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.¹⁶³

b. Kepala sekolah sebagai *Manager*

Begitu banyaknya tugas yang dilakukan kepala sekolah, membuat kepala sekolah harus benar dalam menata lembaga atau sekolah yang dia pimpin. Adapun

¹⁶² Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 65.

¹⁶³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 98-122.

salah satu tugasnya ialah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seharusnya dapat memfasilitasi, mendukung, dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan ;pendidikan dan pelatihan baik di luar maupun di luar lembaga.

c. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah harus bisa mengalokasikan anggaran yang sesuai dan memadai untuk upaya peningkatan kompetensi guru karena tidak lepas dari faktor biaya.

d. Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Dengan supervisi, dapat diketahui kelemahan dan keunggulan guru dalam proses pembelajaran di kelasnya. Oleh karena itulah kepala sekolah harus melaksanakan kegiatan supervisi ini dengan mengunjungi kelas dan mengamati proses pembelajarannya secara langsung, yang mana seperti apa penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan serta keaktifan siswa dalam pembelajarannya.

e. Kepala sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Oleh karena itulah, kepala sekolah merupakan nakhoda para bawahannya dalam bekerja sama dengan pihak dalam maupun luar agar apa yang telah disepakati dapat terwujud.

f. Kepala sekolah sebagai *Innovator*

Kepala sekolah sebagai pembaharu dan pemberi hiasan manajemen dalam mengatur sekolahnya akan terlihat dari Ia melakukan pekerjaannya secara kreatif, konstruktif, integrative, delegatif, rasional, objektif, adaptable, fleksibel, keteladanan (*uswah*), dan disiplin.

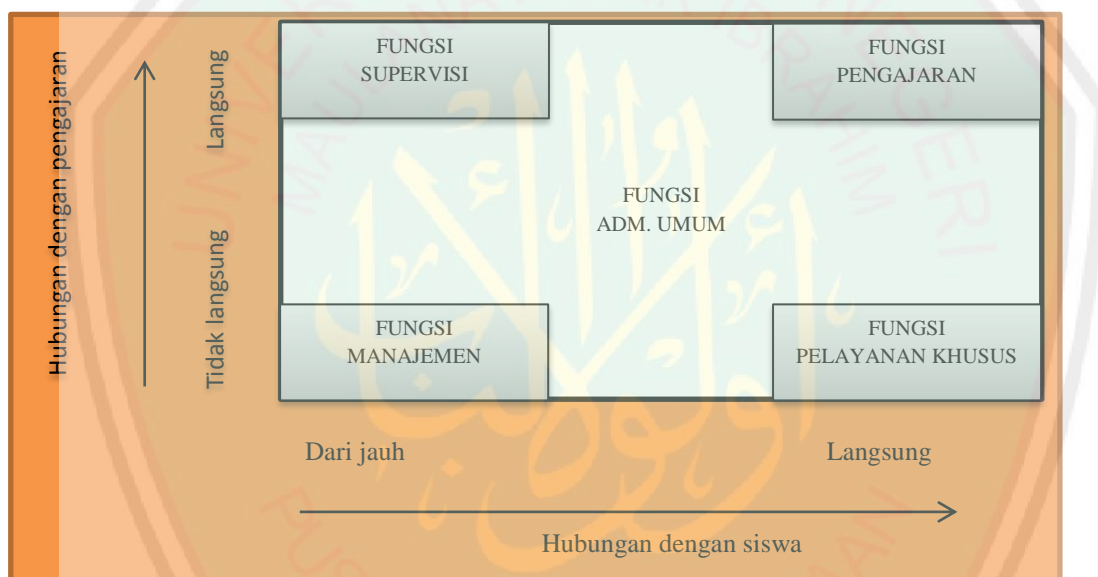
g. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Motivasi itu dorongan baik dari luar maupun dari dalam diri manusia itu sendiri. Jika dilakukan dengan kesadaran diri, tanpa menunggu perintah, berarti sudah tertanam di dalam dirinya akan kebutuhan dan motivasi untuk melakukan *amal sholeh* yang bernilai luar biasa. Kepala sekolah harus bisa menumbuhkan motivasi para bawahannya untuk selalu mengerjakan tugasnya dengan baik, benar, dan tepat waktu dengan hadiah, pujian, dan kenyamanan tempat kerja.

Berbagai fungsi kepala sekolah yang tertera di atas, membuat kepala sekolah harus bekerja maksimal dengan memiliki tugas dan tanggung jawabnya di dalam mengoperasikan atau menjalankan pekerjaan-pekerjaan sekolahnya. Menurut Ben M. Harris di dalam buku karangan Ngalim Purwanto yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, mengemukakan adanya lima fungsi pokok pengoperasian sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, yaitu:¹⁶⁴

- a. Fungsi manajemen
- b. Fungsi administrasi umum
- c. Fungsi pengawasan dan supervisi
- d. Fungsi pengajaran
- e. Fungsi pelayanan khusus

Berikut gambar hubungan antara kelima fungsi tersebut, sebagai berikut:



Gambar 2.8 Hubungan antara Fungsi Kepala Sekolah

5. Keterampilan Kepala Sekolah

Kebijakan desentralisasi pendidikan saat ini, menuntut kepala sekolah sebagai *top leader* untuk lebih memiliki keterampilan dalam melaksanakan manajemen pendidikan dan tugas secara efektif dan efisien. Menurut Robert L. Katz, keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah ialah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan

¹⁶⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 113.

konseptual (*conceptual skill*).¹⁶⁵ Ketiga jenis keterampilan diatas dijelaskan sebagai berikut:

a. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis ialah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Seorang pemimpin hendaknya memiliki keterampilan teknik yang baik, yaitu: (a) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan (b) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlakukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. Keterampilan hubungan manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi ialah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan yang menjadi faktor penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan hubungan manusiawi yakni: (a) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, (b) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (c) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (d) kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, (e) mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.

c. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual ialah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Keterampilan konsep yang harus dimiliki seorang kepala sekolah ialah: (a) kemampuan analisis, (b) kemampuan berpikir rasional, (c) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (d) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, dan (e) mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan masalah-masalah sosial.

¹⁶⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 60.

6. Kemampuan Kepala Sekolah

Ada lima kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mencapai mutu sekolah, yaitu:¹⁶⁶

- a. Kepala sekolah memahami visi organisasi dan memiliki visi kerja secara jelas.
- b. Kepala sekolah mampu dan mau bekerja keras.
- c. Kepala sekolah tekun dan tabah dalam bekerja dengan bawahan terutama tenaga akademik dan tenaga administrasi.
- d. Kepala sekolah memberikan layanan secara optimal dengan tetap tampil secara rendah hati.
- e. Kepala sekolah memiliki disiplin kerja yang kuat.

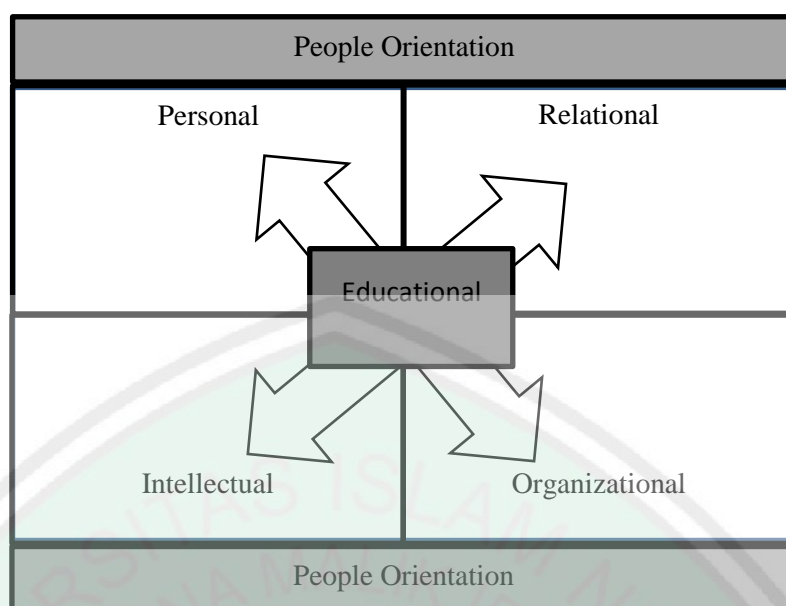
Menurut Duignan, ada lima macam juga kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah akan membuat sekolah semakin bermutu dan membentuk kesatuan makna dari kepemimpinan yang efektif yang diterapkan. Adapun kelima kemampuan tersebut ialah:¹⁶⁷

- 1) Kemampuan pendidikan (*educational capabilities*)
- 2) Kemampuan personal (*personal capabilities*)
- 3) Kemampuan relasional (*relational capabilities*)
- 4) Kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*)
- 5) Kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*)

¹⁶⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 91.

¹⁶⁷ P. Duignan. 2004. Forming Capable Leaders; From Competence to Capabilities. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19 (2), hlm. 5-13.

Di bawah ini gambar kemampuan kepala sekolah, sebagai berikut:¹⁶⁸



Gambar 2.9 Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Penjelasan dari lima kemampuan kepala sekolah di atas, bahwa kemampuan kepala sekolah dalam bidang pendidikan, maksudnya kemampuan utama sebagai upaya menjaga fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Kemampuan personal dan relasional menjadi dasar orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya. Sedangkan kemampuan intelektual dan organisasi kepala sekolah merupakan dasar bentuk organisasi pencapaian dan sangat terkait dengan efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar dari kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri. Sehingga, kemampuan-kemampuan kepala sekolah yang dijalani dengan baik dan berorientasi akan terciptanya sekolah yang bermanfaat, orientasi kepada orang ataupun tujuan, akan sangat mempengaruhi kinerja komponen pendidikan yang ada di lingkungan sekolah tersebut.¹⁶⁹

7. Karakteristik Kepala Sekolah

Karakteristik kepala sekolah yang tangguh dalam menciptakan sekolah yang berprestasi adalah kepala sekolah yang:¹⁷⁰

- a. Memiliki visi, misi, dan strategi

¹⁶⁸ P. Duignan. 2004. *Forming Capable Leaders; From Competence to Capabilities*. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19 (2), hlm. 5-13.

¹⁶⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 118.

¹⁷⁰ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009), hlm. 274-275.

- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan secara terampil, artinya secara cepat, tepat, dan akurat
- d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai
- e. Mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah
- f. Memerangi musuh-musuh kepala sekolah yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak
- g. Menggunakan pendekatan sistem sebagai pola berpikir, mengelola, dan menganalisis kehidupan sekolah
- h. Menggunakan input manajemen, dengan indikator adanya kelengkapan dan kejelasan dalam tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, dan pengendaliannya
- i. Memahami, menghayati, dan menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharuan, dan pembangkit motivasi
- j. Melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal
- k. Menjalankan empat hal, yaitu merumuskan sasaran, memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan
- l. Menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak, serta menciptakan keterikatan antar fungsi dan warga sekolah, serta menumbuhkan solidaritas, kerja sama, dan kolaborasi sehingga tercipta iklim kebersamaan yang dapat menjamin output sekolah
- m. Mendorong terciptanya situasi dan kegiatan yang dapat menumbuhkan kreativitas
- n. Menciptakan sekolah sebagai tipikal sekolah yang ideal
- o. Menerapkan manajemen berbasis sekolah, yaitu manajemen yang diarahkan pada optimalisasi sekolah
- p. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses pembelajaran
- q. Mampu dan sanggup memberdayakan sekolah

8. Kepala Sekolah sebagai Pengembang Budaya Mutu

Dinamika perubahan di zaman sekarang ini, membutuhkan sosok kepala sekolah yang memahami kebutuhan semua orang sesuai situasi dan kondisinya serta budaya agar terciptanya sekolah yang bermutu. Sehingga, pemimpin harus dapat menggunakan perannya secara sosial budaya dalam mengelola sekolah. Asumsi dasar kepala sekolah (*leader*) ini ialah sebuah budaya dan terbentuk sebagai manifestasi keyakinan, nilai, dan perilaku yang ditransformasikan oleh pemimpin untuk meningkatkan sinergitas semua komponen lembaga atau sekolah. Begitu pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membangun budaya terkhususnya budaya mutu sekolah.

Mekanisme membangun budaya mutu sekolah dapat dilalui kepala sekolah dengan:

- a. Desain dan struktur sekolah merupakan asumsi-asumsi hubungan internal yang dapat diciptakan adaptasi budaya mutu yang tinggi.
- b. Desain dari sistem dan prosedur-prosedur. Aspek ini merupakan budaya yang dapat digunakan untuk menekankan pentingnya prioritas kegiatan serta membantu peran yang ambigu dalam sekolah.
- c. Desain dari fasilitas. Aspek ini dalam budaya mutu dapat dijadikan pemimpin untuk mencerminkan nilai-nilai desain sekolah.
- d. Kisah-kisah, legenda, dan dongeng. Beberapa aspek ini merupakan simbol-simbol yang bermakna dalam budaya, sehingga dapat dijadikan sebagai media untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan asumsi-asumsi pada anggota.
- e. Pernyataan formal pemimpin berupa nilai-nilai, falsafah-falsafah, dan keyakinan-keyakinan.

Menurut Schien bahwa karakteristik pemimpin pada budaya mutu, ialah:¹⁷¹

- a. Perhatian para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai, dan perhatian baik secara emosional atau dalam rapat-rapat formal kepada para anggota untuk mencapai tujuan sekolah.
- b. Reaksi terhadap kritis dalam lembaga.
- c. Pemodelan peran-peran pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan serta banyak memberi teladan secara pribadi, menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri dan pelayanan kepada semua warga madrasah.

¹⁷¹ Gary Yukl, *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam Sekolah*, (Jakarta, 1991), hlm. 301-302.

- d. Alokasi imbalan-imbalan kriteria atau imbalan yang diberikan untuk para anggota di samping bersifat upah dan promosi, jika dilakukan melalui pujian yang bersifat formal dan informal.
- e. Kriteria menyeleksi dan memperhatikan para pemimpin dalam mempengaruhi budaya dengan merekrut kriteria anggota atau pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai dan promosi yang dimiliki lembaga.

Adapun menurut Sallis, peranan utama pemimpin pendidikan dalam menciptakan budaya mutu madrasah adalah:¹⁷²

- a. Memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu lembaganya.
- b. Memiliki komitmen yang jelas mengenai perbaikan mutu.
- c. Mengomunikasikan perbaikan mutu.
- d. Menjamin kebutuhan pelanggan sebagai pusat kebijakan dan pekerjaan sekolah.
- e. Menjamin tersedianya saluran yang cukup untuk menampung suara pelanggan.
- f. Memimpin pengembangan staf.
- g. Bersikap hati-hati dan bijaksana dalam menghadapi kesalahan staf.
- h. Mengarahkan inovasi sekolah.
- i. Menjamin kejelasan struktur sekolah menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal.
- j. Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya sekolah.
- k. Membangun budaya kelompok kerja aktif.
- l. Membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.

Sungguh pemimpin dalam hal ini kepala sekolah diharuskan selalu mengusahakan untuk menciptakan budaya mutu sekolah yang akan menjadikan ciri khas tersendiri bagi sekolahnya. Begitu juga SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang yang mempunyai ciri khas budaya tersendiri pula dalam budaya mutu yang dibangunnya.

Menurut Wood, ada enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar sebuah sekolah dalam usaha menerapkan budaya mutu secara menyeluruh yang meliputi:¹⁷³

- a. Kami semua adalah bersama (sekolah, pembekal, dan pelanggan)
- b. Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan

¹⁷² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Alih Bahasa: Ahmad Al Riyadi, “*Mutu Manajemen dalam Pendidikan*”), hlm. 173-174.

¹⁷³ Nursa'bani Purnama, *Manajemen Kualitas Perspektif Global*, (Yogyakarta: PT. Ekonisia, 2006), hlm. 67.

- c. Terbukaan dan perhubungan
- d. Pekerja boleh capai maklumat yang diperlukan
- e. Fokus kepada proses, dan
- f. Tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman

Sedangkan menurut Goetch dan Davis, ada beberapa karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya mutu ialah:¹⁷⁴

- a. Perilaku setiap individu dalam sekolah sesuai slogan
- b. Masukan dari konsumen secara aktif dikumpulkan dan digunakan sebagai dasar perbaikan kualitas secara terus-menerus
- c. Para pekerja diberikan keterlibatan dan pemberdayaan
- d. Pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kelompok
- e. Manajemen level eksekutif dituntut memiliki komitmen dan keterlibatan, tetapi pertanggungjawaban yang menyangkut kualitas tidak dapat didelegasikan
- f. Sumber daya yang diperlukan sekolah tersedia kapan dan dimana diperlukan untuk mendukung perbaikan kualitas secara kontinyu
- g. Pendidikan dan pelatihan disediakan bagi para pekerja semua level, sehingga mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk program perbaikan kualitas secara kontinyu
- h. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan dalam kontribusi pekerja terhadap perbaikan kualitas terus-menerus
- i. Rekan pekerja dipandang sebagai konsumen internal
- j. Pemasok diperlukan sebagai mitra kerja

Adapun karakteristik budaya sekolah menurut Fred Luthan dan Edgar Schein, sebagai berikut:¹⁷⁵

- a. *Observed behavioral regularities*
- b. *Norms*
- c. *Dominant value*
- d. *Philosophy*
- e. *Rules*
- f. *Organization climate*

¹⁷⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2009), hlm. 67.

¹⁷⁵ Edgar H. Schein, "Organizational Culture & Leadership", M. T. Sloan Management Review.

Berikut pemaparannya:

a. *Observed behavioral regularities*

Budaya sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota madrasah yang dapat diamati seperti acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota masyarakat sekolah.

b. *Norms*

Budaya sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik dari siswa maupun guru yang berdasarkan pada kebijakan intern sekolah, kebijakan pemerintah daerah, hingga kebijakan pemerintah pusat.

c. *Dominant value*

Berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, mutu pendidikan meliputi aspek *input*, *process*, dan *output* pendidikan. Pada aspek *input*, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Pada aspek *process*, ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan siswa. Sedangkan, dari aspek *output*, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam prestasi akademik maupun non akademik.

d. *Philosophy*

Budaya sekolah ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota sekolah dalam memandang mengenai sesuatu secara hakiki, misalnya mengenai waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan sekolah. Menurut kaitannya dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) menyatakan bahwa, “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua *input* – *process* yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa. Sehingga sekolah harus menjadi wadah yang nyaman untuk mewujudkan mutu dan kepuasan bagi siswa dalam mengenyam pendidikan.

e. *Rules*

Budaya sekolah ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota sekolah. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu. Aturan pula dapat bersumber dari kebijakan pemerintah setempat. Di sekolah biasa namanya tata tertib sekolah (*school discipline*), yang berisikan mengenai hal-hal yang boleh dilakukan dan hal-hal yang tidak boleh dilakukan, serta ketentuan sanksi bagi yang melanggar.

f. *Organization climate*

Iklim sekolah merupakan persepsi bagaimana rasanya bekerja di lingkungan tertentu. Dengan demikian, setiap orang yang terlibat dalam sebuah sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, warga sekolah, *stakeholders*, pengawas, pengelola, dan pembina pendidikan harus memahami betul budaya mutu sekolah dan pengembangannya agar dapat membina dengan efektif dan efisien.

Adapun tahapan-tahapan pengembangan budaya mutu antara lain:

- a. Tahap perumusan tujuan pengembangan yang dijiwai spirit dan nilai-nilai yang dilanjutkan dengan penetapan kebijakan.
- b. Tahap sosialisasi (*socialitation*) dan implementasi (*implementation*).
- c. Tahap evaluasi (*evaluation*) dan *follow up*.

Dalam melakukan pengembangan budaya mutu tersebut, sekolah terlebih dahulu mengidentifikasi spirit dan nilai-nilai budaya mutu yang dijadikan sebagai landasan dan sumber dalam penyelenggaraan pendidikan pada sekolah, misalnya spirit dan nilai-nilai perjuangan, spirit dan nilai-nilai ibadah, spirit dan nilai-nilai amanah, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai profesionalisme, spirit dan nilai-nilai menjaga eksistensi sekolah, dan lain-lain. Spirit dan nilai-nilai tersebut tercermin dalam setiap kegiatan dalam mengambil keputusan, sikap, dan perilaku warga sekolah, pola-pola manajemen yang dilakukan di sekolah.

Adapun beberapa Karakteristik kepemimpinan pada budaya organisasi yaitu:¹⁷⁶

- a. Perhatian para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai, dan perhatian baik secara emosional atau dalam rapat-rapat formal kepada para anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

¹⁷⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 145-146.

- b. Reaksi terhadap krisis pemimpin yang menggunakan pendekatan ini selalu menghadapi krisis dalam organisasi.
- c. Pemodelan peran, peran pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan serta banyak memberi tauladan secara pribadi, menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri dan pelayanan kepada semua anggota organisasi.
- d. Alokasi imbalan-imbalan: kriteria atau imbalan yang diberikan kepada para anggota di samping bersifat peningkatan upah dan promosi, juga dilakukan melalui pujian yang bersifat formal dan informal.
- e. Kriteria menseleksi dan memberhentikan: para pemimpin dalam mempengaruhi budaya dengan merekrut kriteria anggota atau pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai dan promosi yang dimiliki organisasi.

Empat prinsip kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan budaya mutu sekolah, yaitu:¹⁷⁷

- a. Prinsip dapat mengatur lajunya sejarah dan serta berbagai informasi di sekolah mereka.
- b. Prinsip mampu menciptakan dan memanipulasi simbol-simbol dan ritual-ritual.
- c. Prinsip juga bisa menjadi jembatan komunikasi kebudayaan secara aktif.
- d. Prinsip harus memiliki tingkat energi yang tinggi serta kesadaran tinggi yang patut dipertimbangkan untuk mempengaruhi sebuah kebudayaan dalam sekolah.

Pada dasarnya terdapat delapan kunci tugas pemimpin untuk melaksanakan komitmen perbaikan secara terus-menerus, yaitu sebagai berikut:¹⁷⁸

- a. Menetapkan suatu dewan kualitas
- b. Menetapkan kebijaksanaan kualitas
- c. Menetapkan dan menyebarluaskan sasaran kualitas
- d. Memberikan dan menyiapkan sumber-sumber daya
- e. Memberikan dan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pemecahan masalah-masalah kualitas
- f. Menetapkan tim perbaikan kualitas
- g. Merangsang perbaikan mutu terus-menerus
- h. Memberikan penghargaan

¹⁷⁷ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 153-154.

¹⁷⁸ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 209.

Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas secara berkesinambungan pada sekolahnya, sesuai dengan karakteristik kepemimpinannya yaitu:¹⁷⁹

a. *Visible, committed, dan knowledgeable*

Kepala sekolah mengembangkan kualitas, melibatkan semua orang dalam pendidikan dan pelatihan dan mengembangkan hubungan dengan bawahannya atau semua orang yang terlibat.

b. Semangat misionaris

Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi.

c. Target yang agresif

Kepemimpinan yang baik mengarah pada perbaikan yang bersifat incremental, tidak sekedar memperbaiki proses, tetapi juga mengupayakan proses-proses yang berbeda.

d. *Strong driver*

Tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas.

e. Komunikasi nilai-nilai

Kepemimpinan yang baik melakukan perubahan budaya ke arah budaya kualitas secara efektif.

f. Organisasi

Struktur organisasinya struktur datar yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar.

g. Kontak dengan pelanggan

Para pelanggan memiliki akses untuk menghubungi manajer puncak dan para manajer senior perusahaan.

Adapun strategi atau langkah-langkah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah yang dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah ialah:¹⁸⁰

a. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).

b. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).

¹⁷⁹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality*, hlm. 205-206.

¹⁸⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 155.

- c. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*).
- d. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*).
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Dalam menciptakan sistem kualitas menjadi lebih efektif perlu ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:¹⁸¹

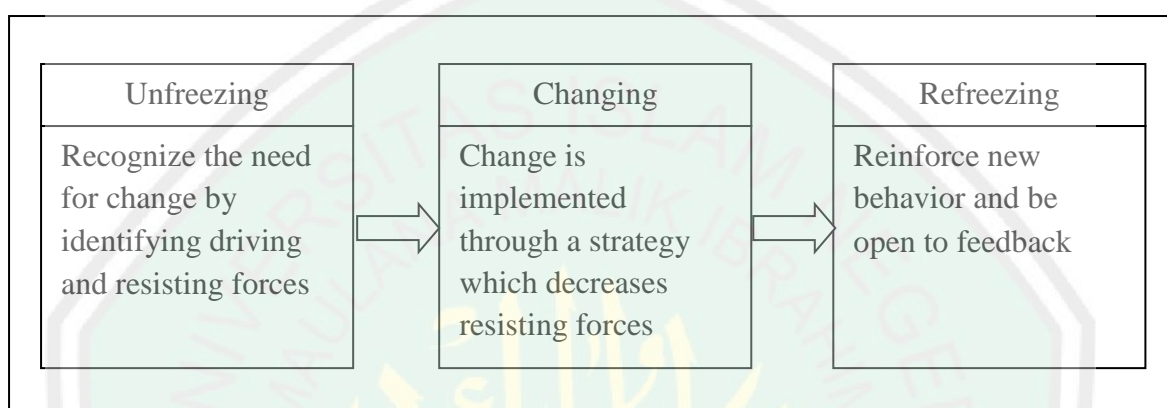
- a. Mendefinisikan dan merinci sasaran dan kebijakan kualitas
- b. Berorientasi pada kepuasan pelanggan
- c. Mengerahkan semua aktivitas untuk mencapai sasaran dan kebijakan kualitas
- d. Mengintegrasikan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi
- e. Memberikan penjelasan tugas-tugas kepada personil untuk bersikap mementingkan kualitas produk guna mensukseskan program pengendalian kualitas terpadu
- f. Merinci aktivitas pengendalian kualitas kepada para penjual produk
- g. Mengidentifikasi kualitas peralatan secara cermat
- h. Mendefinisikan dan mengefektifkan aliran informasi kualitas, memroses dan mengendalikannya
- i. Melakukan pelatihan serta memotivasi personil untuk terus bekerja untuk meningkatkan kualitas
- j. Melakukan pengendalian biaya kualitas dan pengukuran lainnya serta menetapkan standar kualitas yang harus dicapai
- k. Mengefektifkan tindakan korektif yang konstruktif
- l. Melanjutkan sistem pengendalian, mencakup langkah selanjutnya dan menerima informasi umpan balik, melakukan analisis hasil, serta membandingkan dengan standar kualitas yang telah ditetapkan
- m. Memeriksa aktifitas sistem kualitas secara periodik

Adapun model yang dapat digunakan sebagai pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu, yang cara kerjanya bersifat humanis (*smooth*) dalam menyelesaikan resitensi perubahan. Analogi model ini

¹⁸¹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 9-10.

ialah menggunakan pendekatan analogis es batu (*block ice*). Es batu menggambarkan bentuk asli (*current state*) sebuah organisasi. Melakukan perubahan terhadap es batu tersebut, harus dicairkan (*unfrozen*) untuk mendapatkan bentuk baru. Agar bentuk ini dapat memberikan makna, maka perlu dibekukan kembali (*unfrozen*).¹⁸²

Model Kurt Lewin ini mempunyai tiga tahapan yakni pencairan (*unfreezing*), membuat perubahan (*change/moving*), dan pengekaln kembali (*refreezing*).¹⁸³ Gambarnya sebagai berikut:

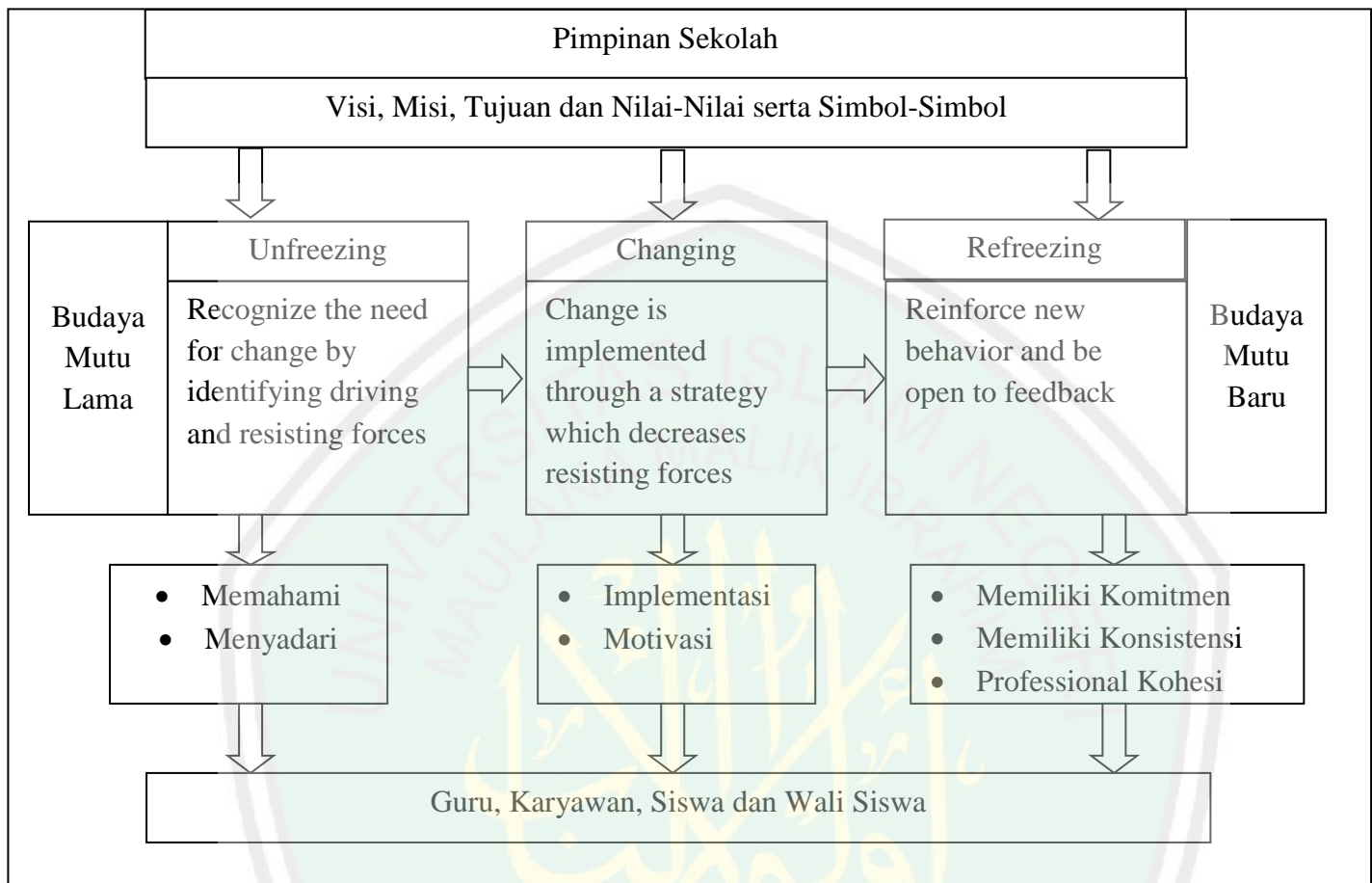


Gambar 2.10 Model *Unfreezing/Refreezing* Untuk Perubahan

¹⁸² Rita Byvelds & Joanne Newman, "Understanding Change", <http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/91-014.html>. [online] Jum'at, 9 September 2017: 08.36.

¹⁸³ Robert H. Kent, "Unfreeze/Refreeze: A Simple Change Model", <http://www.mansis.com/46.pdf>. [online] Jum'at, 9 September 2017: 09.02.

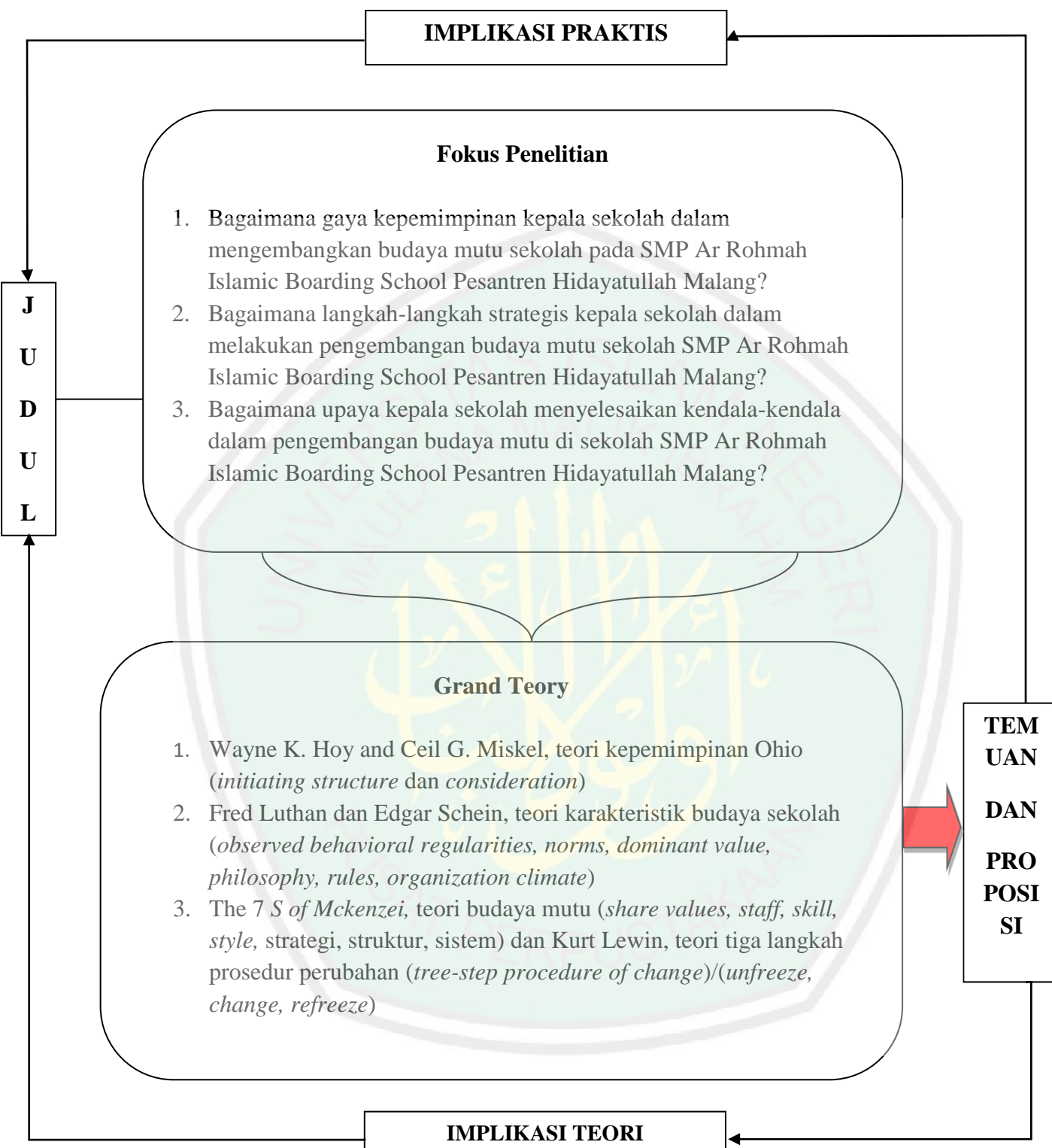
Namun, bila dibuat dalam beberapa tahapan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu sekolah ialah sebagai berikut:¹⁸⁴



Gambar 2.11 Model *Unfreezing/Refreezing* untuk Perubahan dalam Sekolah

¹⁸⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 165.

E. Kerangka Berpikir



Gambar 2.12 Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu peristiwa dan masalah manusia. Dengan ini, peneliti dapat membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami.¹⁸⁵ Menurut Bogdan dan Tylor, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹⁸⁶ Dari definisi-definisi tersebut, disintesis bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu kompleks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹⁸⁷

Paradigma dalam penelitian ini ialah paradigma *interpretative* karena memahami suatu fenomena sosial, yaitu fenomena tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Penelitian ini pun menggunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan pendekatan fenomenologik (*phenomenological approach*) yang berusaha untuk memahami makna peristiwa serta interaksi orang dalam situasi tertentu.¹⁸⁸ Karena penelitian ini diharapkan dapat menemukan dan mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh guna merekonstruksi teori mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Yin, penelitian studi kasus ialah salah satu metode penelitian yang meneliti

¹⁸⁵ Creswell, J. W. *Qualitatif Inquiry and Research Design*, (Sage Productions, Inc: California. 1998), hlm. 15.

¹⁸⁶ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 36.

¹⁸⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 6.

¹⁸⁸ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), hlm. 31.

fenomena kontemporer dengan menggunakan pendekatan penelitian naturalistik, seperti penjelasannya berikut ini:

“The case study research method as an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.”¹⁸⁹

Sehingga, studi kasus dalam penelitian ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi apa saja yang disampaikan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan, dan siswa-siswa SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School sebagai informan yang dibutuhkan sesuai fokus penelitian ini. Sehingga, penjelasan terkait metode studi kasus di atas menjadikan alasan bagi peneliti untuk menggunakan metode studi kasus dalam penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

B. Kehadiran Peneliti

Instrument pertama penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang merupakan *human instrument* atau *key instrument*. Proses penajakan dan menuju terjalannya hubungan dengan pihak yang diteliti senantiasa peneliti ciptakan di lapangan hingga informan merasa sebagai guru peneliti atau nara sumber. Kesempatan ini peneliti terus gunakan agar informan tidak lagi hanya merespon pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti, tetapi juga bersama-sama mengidentifikasi hal-hal yang diperlukan peneliti. Selama berada di lapangan, yaitu SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, peneliti selalu bersikap hati-hati dan menjaga etika penelitian (*ethical principle*), terutama dengan informan kunci, supaya tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.¹⁹⁰ Etika penelitian ini sangat penting dalam memastikan apa yang didapatkan dalam proses penelitian ini tetap aman.

¹⁸⁹ Pengertian Penelitian Studi Kasus, <http://penelitianstudikasukas.blogspot.com/2009/03/pengertian-penelitian-studi-kasus.html>, [online] Jum'at, 11 Agustus 2017.

¹⁹⁰ *Ethical principle* penelitian adalah: 1) memerhatikan, menghargai, dan menjunjung hak-hak dan kepentingan informan; 2) mengomunikasikan maksud penelitian kepada informan; 3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; 4) tidak mengeksploitasi informan; 5) mengomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan dan pihak-pihak terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; 6) memerhatikan dan menghargai pandangan informan; 7) nama lokasi penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya, dengan seijin informan waktu diwawancarai dengan dipertimbangkan secara hati-hati segi positif dan negative informan oleh peneliti; dan 8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas subjek sehari-hari. Lihat James P. Spradley, *The Ethnographic Interview*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), p. 34-35.

C. Latar Penelitian

SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ditetapkan sebagai latar penelitian. Dikarenakan SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang merupakan sekolah berbasis pondok pesantren yang sangat banyak menarik animo masyarakat luas, sekolah yang unggul dan kompetitif dalam mencetak generasi yang berakhlakul karimah dan mahir di bidang sains dan teknologi informasi yang sesuai dengan perkembangan zaman serta selalu menjadi mitra masyarakat dan orang tua untuk mendapatkan anak yang taqwa, cerdas dan mandiri.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data

Data ialah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan kajian.¹⁹¹ Data dalam penelitian ini berupa informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan dan penelitian di lapangan yang disajikan dalam bentuk uraian deskriptif.

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Adapun data primer ini didapatkan melalui pengamatan (*observation*) dan wawancara (*interview*) sebagai berikut: ciri dan karakteristik kepala sekolah, gaya kepemimpinan yang sesuai dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, langkah-langkah strategis, dan kendala-kendala dalam pengembangan budaya mutu sekolah. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer, seperti: lokasi sekolah yaitu SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, jumlah siswa, guru, pegawai, data kegiatan proses belajar mengajar, data prestasi, data input dan output siswa, dan sebagainya.

Pengambilan data dalam penelitian ini dengan menggunakan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah

¹⁹¹ Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Malang: UIN Press, 2008), hlm. 31.

yang akan diteliti untuk melengkapi keterangannya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.¹⁹²

2. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland, sumber data utama ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹⁹³ Adapun sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yakni manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berguna sebagai subjek atau informan, dalam hal ini yang menjadi kunci informannya ialah kepala sekolah. Sementara itu, sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti foto, gambar, catatan rapat atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.¹⁹⁴

Pemilihan dan penentuan jumlah sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, akan tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan kebutuhan data, sehingga sumber data di lapangan bisa berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Berikut sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Narasumber atau informan

Teknik yang digunakan untuk pemilihan informan dalam penelitian ini adalah teknik *purpose sampling* supaya peneliti dapat menentukan *sampling* sesuai dengan tujuan dan kefokusannya penelitian yang didasarkan pada relevansi dan kedalaman informasi di lapangan. Narasumber atau informan yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling* dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepala sekolah
- 2) Para wakil kepala sekolah
- 3) Guru
- 4) Fungsionaris atau pengelola pondok pesantren (*boarding school*)

Dari narasumber atau informan kunci tersebut dilanjutkan dengan mengembangkan untuk mencari informasi lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*) sampai mencapai tahap kejenuhan data.

b. Peristiwa atau aktifitas

Peneliti melihat secara langsung peristiwa atau aktifitas-aktifitas yang terjadi terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan

¹⁹² W. Mantja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Medea, 2003), p. 7.

¹⁹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 157.

¹⁹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

budaya mutu sekolah untuk dijadikan data berupa catatan peristiwa yang terjadi di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

c. Dokumen atau arsip

Dalam penelitian ini, dokumen atau arsip berupa catatan tertulis, rekaman, gambar, dan benda yang berhubungan dengan segala hal tentang kepemimpinan kepala sekolah mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara untuk mendapatkan data.¹⁹⁵ Yang mana ini merupakan suatu metode yang independen terhadap metode analisis data atau bahkan menjadi alat utama metode dan teknik analisis data. Sehingga ada tiga macam teknik pengumpulan data yang paling independen, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan dokumentasi.¹⁹⁶ Berikut ini uraian prosedur pengumpulan datanya, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, motivasi, aktifitas organisasi, tuntutan dan kepedulian.¹⁹⁷ Adapun jenis wawancara yang peneliti gunakan ialah wawancara mendalam (*in-dept interview*).¹⁹⁸ Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.¹⁹⁹

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dalam rangka untuk menggali data tentang: 1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, 2) langkah-langkah strartegis kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, dan 3) upaya kepala sekolah menyelesaikan kendala-kendala dalam

¹⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 308.

¹⁹⁶ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 107.

¹⁹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 186.

¹⁹⁸ Sutopo, *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya*, (Surakarta: UNS, 1996), hlm. 50.

¹⁹⁹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 108.

mengembangkan budaya mutu sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Maka, untuk memperoleh data yang diperlukan peneliti melakukan wawancara mendalam dengan beberapa orang yang dianggap menguasai dan mampu memberikan informasi yang berkaitan dengan persoalan yang akan dikaji, diantaranya yaitu:

- a. Kepala sekolah
- b. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum
- c. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan
- d. Wakil kepala sekolah bidang keadministrasian
- e. Dewan guru
- f. Karyawan sekolah, dan
- g. Para siswa

Adapun transkrip wawancaranya dalam lampiran.²⁰⁰

2. Observasi Partisipasi (*Participant Observer*)

Adapun dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi yang artinya pengumpulan data melalui observasi terhadap objek pengamatan dengan langsung hidup bersama, merasakan serta berada dalam aktivitas kehidupan objek pengamatan di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.²⁰¹

Observasi partisipan ini dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori).²⁰² Dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Observasi ini disebut juga sebagai *grand tour observation*, dan peneliti menghasilkan kesimpulan pertama. Setelah itu dilakukan observasi terfokus (*focused observations*) atau dikenal dengan *mini tour observation* yang berfungsi untuk menemukan kategori-kategori, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu yang dikembangkan oleh kepala sekolah, langkah-langkah strategis kepala sekolah, dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah.

²⁰⁰ Dokumentasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

²⁰¹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 116.

²⁰² James P. Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehard and Winston, 1980).

Tahapan terakhir, setelah dianalisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*), sehingga datanya lebih rinci melalui analisis komponensial. Pada tahap inilah, peneliti telah menemukan karakteristik, perbedaan dan kesamaan antar kategori, serta menemukan hubungan antara satu kategori dengan kategori yang lain, misalnya karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dan sebagainya. Semua hasil pengamatan (*observations*) akan dicatat dan dilakukan refleksi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi itu cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen.²⁰³ Dalam hal ini, untuk mendapatkan data mengenai keadaan sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Malang yang menjadi objek penelitian seperti keadaan sekolah, keadaan kepala sekolah, keadaan guru, keadaan karyawan, dan keadaan siswanya, maka peneliti melakukan pencatatan dengan lengkap dan cepat setelah data terkumpul, agar terhindar dari kemungkinan hilangnya data. Karena itu pengumpulan data dilakukan secara terus-menerus dan baru berakhir apabila terjadi kejenuhan, yaitu dengan tidak ditemukannya data baru dalam proses penelitian. Jadi, dalam hal ini bertujuan agar data yang diperoleh menghasilkan temuan yang valid dan *reliable*.

Adapun dalam hal ini, untuk mendukung penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, dibutuhkan beberapa data sebagai berikut:

Tabel 3.1

Jenis Dokumen yang Dibutuhkan

| No | Jenis Dokumen | Rincian Dokumen |
|----|-------------------------------------|--|
| 1 | Organisasi Lembaga Pendidikan Islam | a. Struktur sekolah b. Profil sekolah, visi, misi, tujuan, profil output, nilai-nilai sekolah, dan motto sekolah c. Kebijakan/peraturan guru/pegawai dan siswa d. Konsekuensi bagi guru/pegawai dan siswa |
| 2 | Data Guru dan Karyawan | a. Jumlah guru dan karyawan |

²⁰³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 158.

| | | |
|---|----------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> b. Jumlah guru PNS dan Non PNS c. Jumlah guru dan tingkat kependidikan d. Tupoksi Kepala Sekolah e. Tupoksi Waka atau Wakil Kepala Sekolah |
| 3 | Data Siswa | <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah siswa b. Prestasi siswa c. Fasilitas pembelajaran d. Kegiatan ekstrakurikuler dan intrakurikuler e. Jumlah siswa yang mendaftar f. Data alumni dan sekolah lanjutannya |
| 4 | Sarana dan Prasarana | <ul style="list-style-type: none"> a. Denah lokasi dan bangunan sekolah b. Gedung dan ruangan sekolah c. Fasilitas penunjang pembelajaran |
| 5 | Data Wawancara | <ul style="list-style-type: none"> a. Kepala sekolah b. Waka kurikulum c. Waka kesiswaan d. Waka sarana dan prasarana e. Kepala Tata Usaha f. Guru pengajar g. Ketua Organisasi Pelajar Hidayatullah (OPH) h. Siswa |

Tabel 3.2 Coding

| No | Nama | Coding |
|----|---------------------------|--------|
| 1 | Kepala Sekolah | [Kps] |
| 2 | Waka Kurikulum | [Wku] |
| 3 | Waka Kesiswaan | [Wks] |
| 4 | Waka Sarana dan Prasarana | [Wsp] |
| 5 | Kepala Tata Usaha | [Ktu] |
| 6 | Guru Pengajar | [Gp] |
| 7 | Ketua OPH | [Koph] |
| 8 | Siswa | [Sw] |

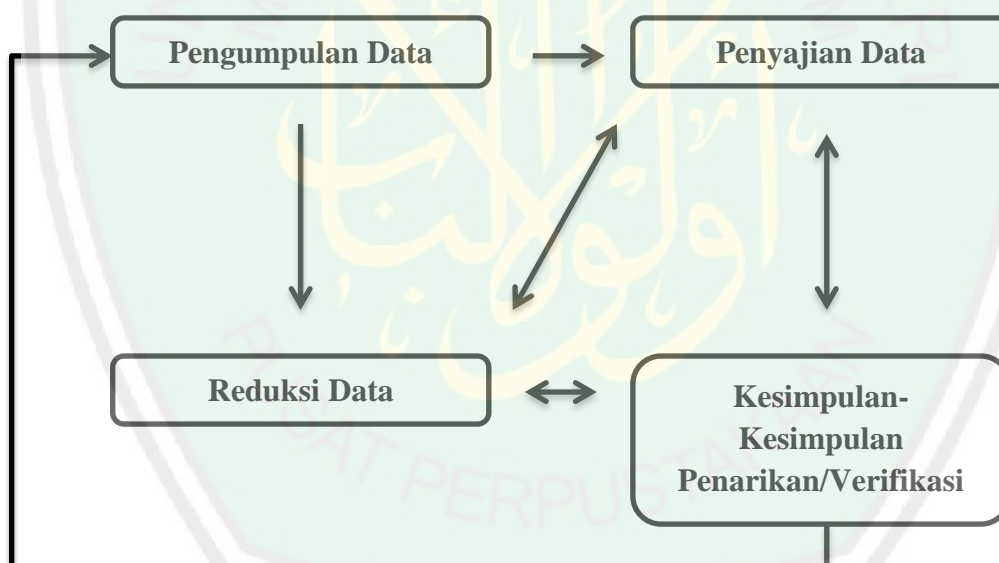
F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini merupakan suatu upaya peneliti mencari tata hubungan secara sistematis antara hasil dokumentasi, hasil observasi, dan hasil wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Sehingga, peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman yang menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisis penelitian kualitatif yaitu:²⁰⁴

- 1) Reduksi data (*Data reduction*), ialah memilih dan merangkum data pada hal-hal yang pokok dan fokus.
- 2) Penyajian data (*Data display*), ialah menyajikan data dalam bentuk laporan terperinci dan disusun ke dalam urutan sehingga strukturnya dapat dipahami.
- 3) Menarik kesimpulan (*Conclusion drawing/verification*).

Adapun model interaktif teknik analisis data yang digambarkan oleh Miles dan Huberman:²⁰⁵



Gambar 3.1 Teknik Analisis Data

Dalam hal ini, yang ingin didapatkan dengan teknik analisis ini mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu yang dikembangkan kepala sekolah, langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu,

²⁰⁴ M.B. Miles & A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills, California: Sage Publication Inc., 1984, p. 21-23.

²⁰⁵ M.B. Miles & A.M. Huberman, *Qualitative*, p. 22.

dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu di sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Berikut uraian tiga tahapan dalam analisis data penelitian ini yaitu:

1. Reduksi data

Dalam tahapan reduksi data, peneliti melakukan *grand tour* dan *mini tour question* ke SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang untuk memperoleh gambaran umum situasi sosial yang meliputi *place*, *actors*, dan *activity*. Langkah ini selain untuk memperoleh gambaran umum situasi sosial juga untuk menemukan berbagai domain dan kategori yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, lalu peneliti menulis hasil observasi tersebut, dan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah dan informan lainnya.

Langkah selanjutnya, dari data yang terkumpul tadi dimasukkan dalam sistem pengkodean. Semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan/transkrip dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan topik tersebut. Adapun kode-kode tersebut digunakan untuk mengorganisasi satuan-satuan data yaitu potongan-potongan kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf menggunakan komputer.

2. Penyajian data

Dalam penelitian ini, yang dimaksudkan dengan penyajian data yang berguna untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana tapi selektif. Termasuk kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu, langkah-langkah strategis kepala sekolah, dan kendala-kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Pada masing-masing domain tersebut, peneliti akan menjabarkan secara lebih rinci berdasar pemaknaan data yang ada di lapangan sekaligus untuk mengetahui struktur internalnya.²⁰⁶ Selanjutnya, peneliti mencari ciri spesifik pada setiap unsur internalnya dengan cara melakukan observasi dan wawancara terseleksi. Menurut Spradley, analisis penyajian data ini dikategorikan dalam analisis taksonomi dan komponensial.²⁰⁷

²⁰⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Research and Development*, cet. 12, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 356-358.

²⁰⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 358-362.

3. Penarikan kesimpulan (*Verification*)

Analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data meliputi uji *credibility* (validitas internal atau kepercayaan), *transferability* (validitas eksternal atau keteralihan), *dependability* (reliabilitas atau ketergantungan), dan *confirmability* (objektifitas atau kepastian).²⁰⁸ Peneliti akan menguraikan satu per satu empat kriteria pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*), yaitu:

1. Kepercayaan (*Credibility*)

Kriteria ini melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.²⁰⁹

Dengan demikian, pengecekan keabsahan data ini wajib diperlukan agar data yang didapati bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

a. Melakukan triangulasi.

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber atau informan di lokasi penelitian ini. Menggunakan triangulasi dengan sumber, fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih.²¹⁰ Triangulasi dengan sumber, dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan

²⁰⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 366.

²⁰⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 324.

²¹⁰ Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 322.

umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dalam artian, peneliti akan membandingkan hasil wawancara kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang untuk kemudian dicek kembali dengan mewawancarai salah satu guru yang ada di sekolah dalam jangka waktu yang berbeda. Setelah itu, peneliti juga akan melakukan perbandingan antara hasil wawancara dari kepala sekolah, guru, murid, dan karyawan yang nantinya dapat menunjang keabsahan penelitian.

Sedangkan penggunaan triangulasi metode atau teknik untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode atau teknik yang berupa wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Maksudnya ialah data yang diperoleh dengan wawancara dicek dengan data yang diperoleh dari observasi, dokumentasi, dan lainnya. Jika ada data yang berbeda, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau pun kepada yang lainnya untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Sehingga, akan didapati data yang benar-benar *credible* dan *reliable*.

b. Perpanjangan kehadiran atau pengamatan

Peneliti melakukan perpanjangan kehadiran dengan mengamati apa yang menjadi kefokusannya dalam penelitian. Dengan demikian, tidak cukup dengan hanya dilakukan dalam waktu yang singkat untuk mendapatkan apa yang ingin didapatkan dari penelitian di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ini. Peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dengan mewawancarai lagi sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Sehingga, peneliti mendapatkan data yang diinginkan.

c. Peningkatan ketekunan

Peneliti meningkatkan ketekunan dengan melakukan pengamatan secara terus menerus dan berkesinambungan, membaca kembali buku-buku referensi,

jurnal-jurnal dan hasil hasil-hasil penelitian. Sehingga mendapatkan data-data yang benar-benar akurat dan sistematis dan sesuai dengan apa yang diinginkan.

d. Review informan

Peneliti telah mendapatkan data yang diinginkan, dilanjutkan untuk menyusun laporan yang jelas, mengomunikasikannya dengan informan, terutama yang dipandang sebagai informan pokok (*key informant*) yakni kepala sekolah, guru, siswa, dan sebagainya. Hal ini peneliti lakukan untuk memperoleh kepastian bahwa mereka benar-benar menyetujui hasil penelitian ini.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima.²¹¹ Peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteksnya. Peneliti dapat menyediakan data deskriptif berupa penafsiran terhadap data yang diterimanya dengan menghasilkan data yang benar mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Peneliti tidak bisa menjamin apakah hasil penelitian ini bisa berlaku di tempat lain. Namun, peneliti melakukan uji *transferability* dengan maksud supaya hasil penelitian ini dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lainnya. Oleh Karen itu, peneliti menyusun laporan penelitian ini dengan terperinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya, agar pembaca menjadi mudah dan jelas akan hasil penelitian ini. Namun, hasil penelitian ini bisa diberlakukan di tempat lain apabila; (1) karakter di tempat lain itu sama dengan karakter obyek penelitian ini; (2) karakter di tempat lain itu ada kemiripan.

3. Ketergantungan (*Dependability*)

Konsep ketergantungan lebih luas daripada reliabilitas. Hal tersebut disebabkan oleh peninjauannya dari konsep itu memperhitungkan segala-galanya, yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.²¹² Dan dependabilitas itu dapat dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan dan pelaporan hasil penelitian. Dengan demikian, ketergantungan dalam penelitian ini tidak sekedar pada orangnya, namun pada datanya itu sendiri. Peneliti pun memohon kepada penguji dan pembimbing untuk melakukan audit

²¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 324.

²¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 325.

terhadap keseluruhan hasil penelitian, yakni mengenai bagaimana peneliti mulai menentukan fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, dan sampai membuat kesimpulannya.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Objektivitas-subjektivitasnya suatu hal bergantung pada orang seorang. Menurut Scriven, dalam konsep objektivitas itu ada masih ada unsur 'kualitasnya'.²¹³ Berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan kepastiannya.

Sehingga, kepastian ini diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh itu objektif atau tidak. Cara menentukannya dengan mengonfirmasikan data dengan para informan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas (ketergantungan). Namun ada perbedaannya, pengauditan dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian.

Sedangkan pengauditan kepastian ini untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi laporan. Di bawah ini, ikhtisar teknik pemeriksaan keabsahan data kualitatif dalam tabel berikut ini.²¹⁴

Tabel 3.3
Teknik Pemeriksaan Data Kualitatif

| Kriteria | Teknik Pemeriksaan |
|---------------------------------------|--|
| Kredibilitas (derajat kepercayaan) | (1) Perpanjangan keikutsertaan (2) Ketekunan pengamatan (3) Triangulasi (4) Pengecekan sejawat (5) Kecukupan referensial (6) Kajian kasus negatif (7) Pengecekan anggota |
| Keteralihan | (8) Uraian rinci |
| Ketergantungan | (9) Audit ketergantungan |
| Kepastian | (10) Audit kepastian |

²¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 326.

²¹⁴ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 254.

BAB IV
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Profil SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

- | | | |
|--------------------------------|---|--|
| a. Nama Sekolah | : | SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang |
| b. No. Statistik Sekolah | : | 202051808304 |
| c. Tipe Sekolah | : | B.2 |
| d. Alamat Sekolah | : | Jl. Raya Apel 61 Rt 05 Rw 01 Sumbersekar Kecamatan Dau Kabupaten Malang Propinsi Jawa Timur |
| e. Telepon/HP/Fax | : | 0341-461231/085234326322/ (Fax) 0341-464493 |
| f. Status Sekolah | : | Swasta |
| g. Nilai Akreditasi Sekolah | : | A Skor =93 |
| h. Luas Lahan, & Jumlah Rombel | : | |
| Luas lahan | : | 33.000m ² |
| Jumlah ruang pada lantai 1 | : | 11 Ruang |
| Jumlah ruang pada lantai 2 | : | 7 Ruang |
| Jumlah ruang pada lantai 3 | : | 3 Ruang |
| Jumlah ruang pada lantai 4 | : | 2 Ruang |
| Jumlah rombel | : | 17 |
| i. Nilai Akreditasi Sekolah | : | 93 |

2. Visi, Misi, dan Tujuan Umum SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

a. Visi:

Mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya.

b. Misi:

Menyelenggarakan pendidikan secara integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri.

c. Tujuan:

- a. Mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup.
- b. Membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhshiyah Islamiyah yang mulia.
- c. Menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan ketrampilan.
- d. Menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana pendidikan Islami.

3. Struktur Organisasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lainnya, sehingga jelas tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing orang dalam susunan tersebut.

Berikut bagan struktur organisasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang sebagaimana dalam lampiran.²¹⁵

4. Pembagian Tim Dan Tugas Tambahan SDM SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Berikut tabel pembagian tim dan tugas tambahan SDM SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang sebagaimana dalam lampiran.²¹⁶

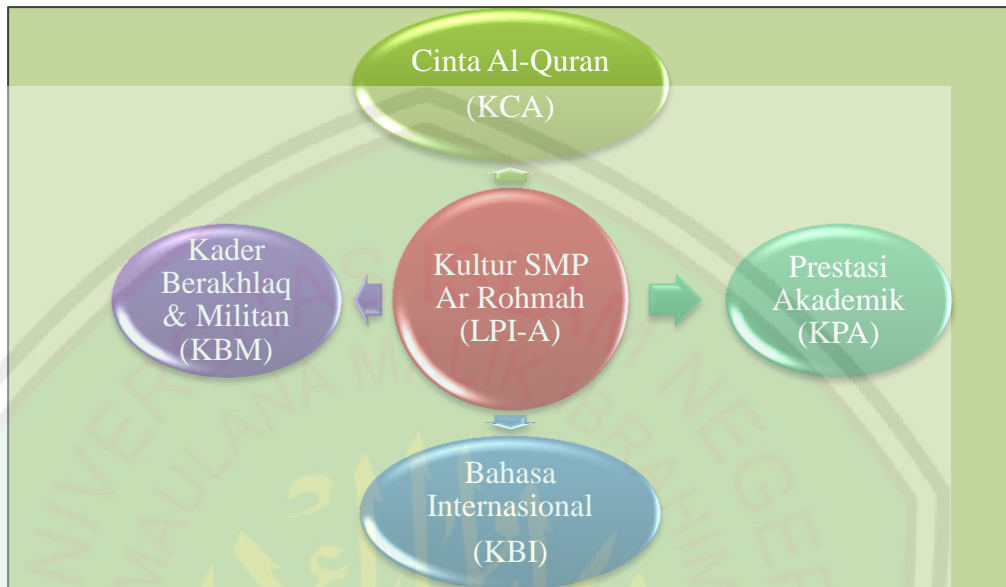
5. Budaya SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Pada tahun pelajaran 2017/2018 ini, SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School pesantren Hidayatullah Malang (LPI Ar Rohmah) hendak memfokuskan pada penanaman kultur ma'had yang dirangkum dalam empat kultur Ar Rohmah. Empat kultur tersebut adalah dalam rangka menguatkan basis pesantren yang akan terus diperjuangkan sebagai aplikasi kampus peradaban Islam. Sedangkan kultur yang akan dijadikan mainstream pendidikan di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School pesantren Hidayatullah Malang (LPI Ar-Rohmah) adalah:

²¹⁵ Dokumentasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

²¹⁶ Dokumentasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

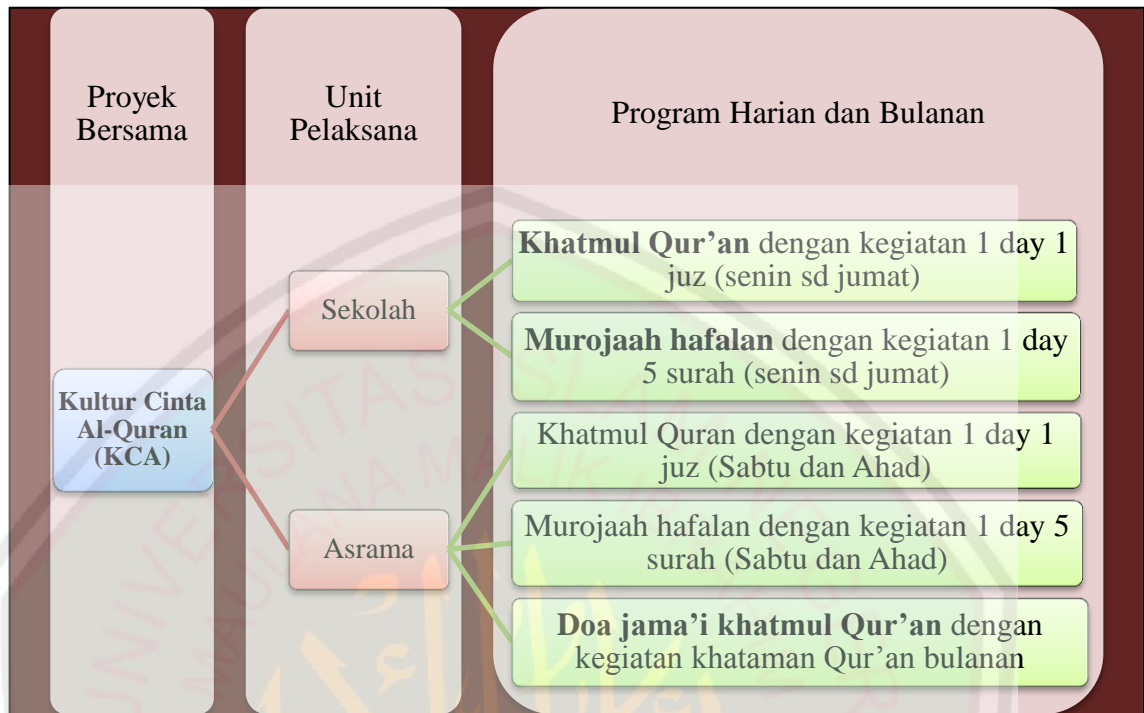
1. Kultur Cinta Al-Qurán (KCA)
2. Kultur Prestasi Akademik (KPA)
3. Kultur Bahasa Internasional (KBI)
4. Kultur Berakhlaq dan Militan (KBM)



Gambar 4.1 Empat Kultur LPI-A (SMP Ar Rohmah)

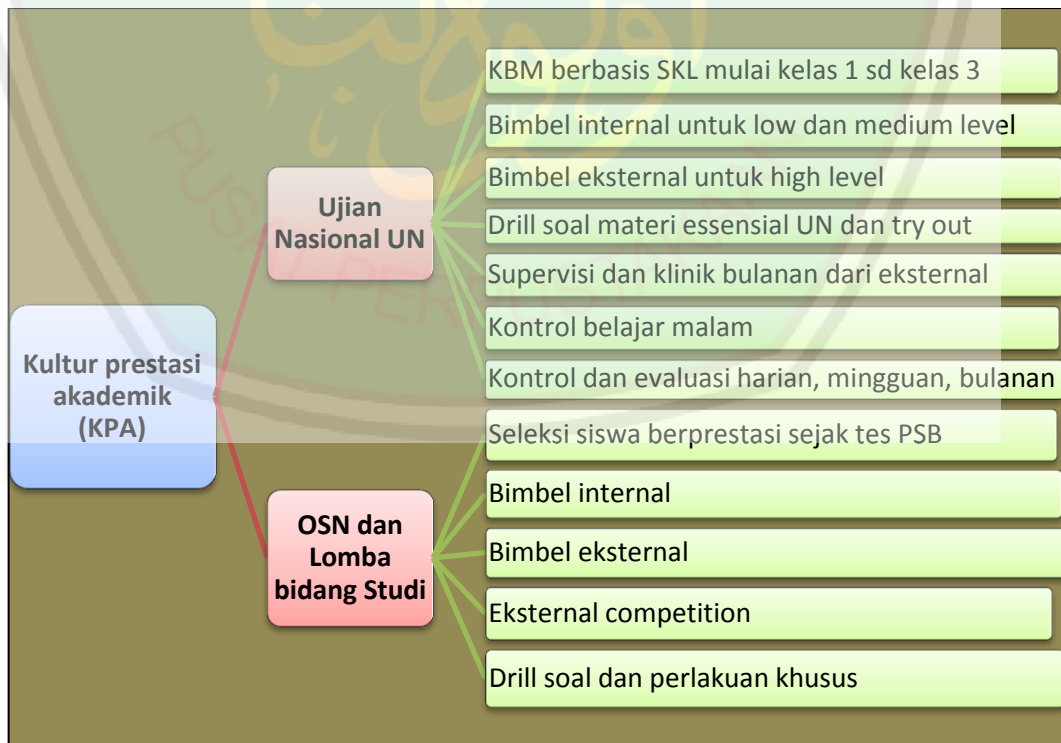
Berikut penjelasan dari empat kultur yang dibangun di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School (LPI-A) yaitu:

a. Kultur Cinta Al-Quran (KCA)



Gambar 4.2 Kultur Cinta Al Qur'an SMP Ar Rohmah Islamic BS

b. Kultur Prestasi Akademik (KPA)



Gambar 4.3 Kultur Prestasi Akademik SMP Ar Rohmah Islamic BS

c. **Kultur Bahasa Internasional (KBI)**



Gambar 4.4 Kultur Bahasa Internasional SMP Ar Rohmah Islamic BS

d. **Kultur Berakhlaq dan Militan (KBM)**

Program KBM ini adalah merupakan tujuan dasar dari proses pendidikan yang dilakukan di SMP Ar Rohmah (LPI-A). Berakhlaq mulia dan militan adalah cirikhas sanri hidayatullah dimanapun berada. Sebagaimana sabda Rasulullah saw bahwa tidaklah beliau diutus kecuali untuk menyempurnakan akhlaq manusia. Ini adalah tugas dantanggung jawab kenabian untuk menjadikan umat manusia ini memiliki akhlaq karimah dan militan.

6. **Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SDM) SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang**

SMP Ar Rohmah memperhatikan betul SDM yang ada di sekolah agar tujuan sekolah tercapai dan mutu pendidikan yang diinginkan terwujud. Sehingga diperlukan kualifikasi, kompetensi, prestasi/kinerja guru dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

- a. Semua guru berkualifikasi S1/D4 dan karyawan berkualifikasi minimal SMA/SMK
- b. Guru-karyawan sebanyak 20 % berkualifikasi S2
- c. Sebanyak 80 % guru adalah kader dan jamaah Hidayatullah
- d. Guru yang murabbi, faqih, militant, serta kompeten dibidangnya
- e. Guru berdisiplin, amanah, professional dalam melaksanakan tugas-tugasnya
- f. Guru hafal Qur'an minimal 30 surat
- g. Sejumlah 50 % guru mampu berbahasa Arab sederhana, 75 % mampu berbahasa Inggris harian
- h. Prestasi kehadiran harian rerata 94 %
- i. Prestasi kehadiran dalam KBM rerata 96 %
- j. Prestasi kehadiran rapat koordinasi sekolah rerata 90 %
- k. Prestasi kehadiran pembinaan kompetensi rerata 94 %
- l. Prestasi dalam administrasi keguruan rerata 98 %
- m. Prestasi dalam supervisi pelaksanaan KBM rerata 85
- n. Nilai prestasi kerja guru rata-rata 92

B. Paparan Data Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Kepala sekolah merupakan pemimpin (*leader*) di sebuah lembaga yang dia pimpin. Pemimpin merupakan orang yang memanusiaikan bawahannya, memotivasi bawahannya untuk selalu bergerak, dan mencapai apa yang telah disepakati bersama.

Berkaitan dengan hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

“Sebagai kepala sekolah, saya memberikan kebebasan, keleluasaan, dan kewenangan kepada para bawahan saya untuk melakukan apa yang mereka ingin lakukan untuk kemajuan sekolah yang tetap pada visi dan misi sekolah ini yang begitu mulia dalam membangun peradaban Islam.”[Kps]²¹⁷

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Waka Kurikulum bahwa:

“Gayanya demokratis menurut saya. Beliau selaku kepala sekolah memberikan kebebasan kepada kami sebagai wakilnya di sekolah, untuk

²¹⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

melakukan inovasi-inovasi dalam mengembangkan sekolah. Tak lupa, beliau harus mengacu kepada visi misi yang ingin dicapai. Kalau untuk mengembangkan sekolah, memajukan sekolah beliau lebih demokratis yang mana selalu menampung saran dan masukan dari bawahannya.”[Wk]²¹⁸

Diperkuat juga dengan hasil wawancara dengan Waka Kesiswaan bahwa:

“Dalam memimpin, beliau selalu memberikan kenyamanan kepada kami sebagai bawahannya. Menyerahkan sepenuhnya kepada kami dalam melaksanakan tugas masing-masing, tetap bernilai kemajuan sekolah, tetap sesuai visi sekolah, dan tetap untuk kebaikan sekolah.”[Wk]²¹⁹

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia bahwa:

“Memberikan kebebasan untuk guru dalam mengembangkan kemampuan guru masing-masing tidak saklek begitu saja, masih ada kelonggaran. Demokrasi sekali dalam hal memajukan sekolah dalam segala aspek dan merujuk pada tantangan ke depannya yang telah dicoveri pada visi dan misi sekolah ini.”[Gp]²²⁰

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Guru Tahfidz bahwa:

“Tidak terlalu memaksa (otoriter) cuma kadang-kadang ada juga, namun tetap lebih banyak menerima apa yang disampaikan dan keinginan bawahannya. Beliau lebih manusiawi, yang berarti demokrasi dalam hal-hal yang membuat lembaga/sekolah ini menjadi lebih maju. Beliau juga sering melakukan inovasi agar semuanya berjalan baik, nyaman untuk atasan dan lebih nyaman buat para bawahannya.”[Gp]²²¹

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Guru Agama bahwa:

“Setiap kebijakan yang beliau berikan, setiap aturan yang beliau berikan, memberikan keleluasaan kepada kami sebagai guru disini. Selalu menerima saran dan kritikan untuk kebaikan sekolah.”[Gp]²²²

Selain itu, pada pukul 08.00 pagi waktu rapat dewan guru, “saya menghadiri dan melihat langsung kepala sekolah memimpin rapat dengan bijaksana, beliau menyampaikan apa yang disampaikan, setelah itu satu per satu guru memberikan tanggapan terhadap pernyataan Bapak kepala sekolah. Dengan baik, kepala sekolah menanggapi dengan kedewasaan, memberikan kebebasan namun tetap sesuai

²¹⁸ Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Zaky, S. Sos. I., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 10.56 WIB.

²¹⁹ Hasil wawancara dengan Waka Kesiswaan Bapak Badrus Salam, S. Pd., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 14.05 WIB.

²²⁰ Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia Bapak Achmad Fauzan, S. Pd, tanggal 10 Oktober 2017. Jam 12.50 WIB.

²²¹ Hasil wawancara dengan Guru Tahfidz Bapak Suhendri, S. Pd, tanggal 11 Oktober 2017. Jam 08.20 WIB.

²²² Hasil wawancara dengan Guru Tahfidz Bapak Roni Siswanto, S. Pd. I., tanggal 11 Oktober 2017. Jam 10.50 WIB.

dengan jalannya tujuan sekolah, dan dengan tetap menghargai setiap tanggapan dari bawahannya para guru yang menghadiri rapat.²²³

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang harus bertanggungjawab atas kepemimpinannya wajib melaksanakannya dengan amanah dan maksimal. Oleh karena itu, diharapkan sekolah harus pandai dalam mengajak para bawahannya untuk selalu berkembang dan mengembangkan budaya mutu sekolah, agar selalu menjadi sekolah yang terbaik (*the best school*) ke depannya.

Seorang pemimpin dikatakan demokrasi, selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya.

Kepala sekolah ialah seorang pemimpin yang dikatakan visioner itu bila kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Yang mana kemampuan pemimpin menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan atau mensosialisasikan, mentransformasikan, 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.

Pada era desentralisasi ini berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, sehingga memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Seorang pemimpin diharapkan memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaharainya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*. Ditinjau dari gaya kepemimpinan maka tergolong kepemimpinan dengan *model of effective leadership*. Model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek sekolah dan manusia secara bersama-sama.

Adapun kepemimpinan visioner (*model of visionary leadership*) merupakan kepemimpinan yang dapat mengorganisasi suatu lembaga menjadi peluang untuk mencapai tujuan bersama di sekolah. Kepemimpinan visioner ini memiliki

²²³ Hasil Observasi di ruang rapat sekolah.

kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi ke depan yang menarik, kredibel, dan nyata dalam organisasi atau unit organisasi. Kepemimpinana visioner juga mengelola unit pendidikan yang konsisten, kreatif, dan terus-menerus untuk merespon peluang-peluang masa depan. Hal ini dapat diasumsikan pemimpin sekolah mempengaruhi guru atau pegawai untuk memiliki kesadaran dan motivasi tinggi dalam meningkatkan kualitas diri dalam berkarya dan belajar studi lanjut yang didasarkan pada visi bersama di sekolah.

Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ialah demokrasi visioner berdasarkan nilai-nilai visi dan misi sekolah. Yang berarti bahwa kepala sekolah memberikan kebebasan, kemudahan, dan kepercayaan kepada para bawahannya dalam menjalankan tugas dan perannya serta selalu memberikan inspirasi dan motivasi agar selalu berkreasi secara maksimal yang tetap bertindak sesuai visi dan misi sekolah dalam mengembangkan budaya mutunya.

2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Adapun langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ialah dengan beliau memosisikan diri sebagai berikut:²²⁴

a. Menyusun dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan sekolah

Langkah-langkah strategis pengembangan budaya mutu oleh kepala sekolah SMP Ar Rohmah pertama-tama menyusun visi sekolah yakni mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Agar visi SMP Ar Rohmah dapat dicapai, dibantu dengan visi lembaga pendidikan Ar Rohmah yang diberi nama visi 2020 yakni menjadi pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam, mengingat SMP Ar Rohmah merupakan sekolah berasrama (*boarding*). Setelah visi dirancang dilanjutkan dengan misi sekolah, yakni Menyelenggarakan pendidikan secara integral yang

²²⁴ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., di ruang kepala sekolah tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri. Tidak berhenti disitu saja, kepala sekolah SMP Ar Rohmah menetapkan tujuan SMP Ar Rohmah secara umum dan secara khusus tujuan sekolah pada tahun 2020 nanti.

b. Bercita-cita tinggi dan bertindak visioner

Kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang yakni Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., selalu melangkah dan bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah direncanakan dengan matang dan tersistem. Yang mana beliau selalu menyampaikan visi dan misi sekolah setiap rapat koordinasi/musyawarah dengan para bawahannya. Tidak hanya menyampaikan melalui lisan, namun visi, misi, dan tujuan sekolah terpasang dan terpampang di dinding-dinding sekolah.

Terlihat kepala sekolah sebagai pemimpin yang memiliki cita-cita tinggi dengan memperlihatkan visi dan misi, kemauan, dan kerja keras. Oleh karena itulah beliau adalah pemimpin visioner yang dijadikan panutan semua bawahannya, dengan mengikuti apa yang sudah disepakati bersama untuk mencapai tujuan, visi dan misi bersama di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Guru TIK bahwa:

“...suri tauladan dan memimpin dengan menganggap bawahannya sebagai keluarga”. [Gp]²²⁵

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Pengelola Keadministrasian, Keuangan, dan Sarpras bahwa:

“Demokratis sekali. Beliau enak diajak ngobrol, tidak kaku, visioner juga yang mana memikirkan dan melakukan kemajuan buat sekolah agar lebih baik sesuai visi dan misi sekolah SMP Ar Rohmah.” [Wsp]²²⁶

c. Menjadi komunikator yang baik

Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dalam berbicara dan berhubungan dengan banyak pihak. Begitu juga seorang kepala sekolah yang merupakan seorang pemimpin di sekolah harus berusaha mendekati dan memengaruhi bawahannya, para guru, bagian keadministrasian, dan lainnya

²²⁵ Hasil wawancara dengan Guru TIK Bapak Khoiril Anwar, S. T., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 12.15 WIB.

²²⁶ Hasil wawancara dengan Pengelola Keadministrasian, Keuangan, dan Sarpras Bapak Moh. Muhaimin, S. S., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 13.40 WIB.

melalui komunikasi langsung dengan fokus pada nilai-nilai sekolah, komitmen, keyakinan, loyalitas, dan bertekad kuat untuk mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati bersama-sama. Bila kepala sekolah memiliki kecakapan komunikasi yang baik akan berdampak positif pada dirinya yang akan dipercayai, disenangi, diidolakan oleh bawahannya, dan para bawahannya pun akan bekerja dengan kesadaran diri dan loyalitas yang tinggi.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Guru Al Qur'an bahwa:
 "...Beliau sangat sering ngobrol-ngobrol santai kepada para guru".[Gp]²²⁷

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Guru Matematika bahwa:

"Menurut saya beliau menggunakan pendekatan kekeluargaan karena beliau sangat mengayomi sekali terhadap sesama karyawan. Beliau juga sangat memerhatikan proses. Kesalahan sedikit tidak bisa dianggap remeh, karena bisa berakibat fatal pada sekolah ke depannya.[Gp]²²⁸

SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang menerapkan strategi pendidikan dengan memaksimal segenap kemampuan semua komponen yang ada dan berkomitmen serta menerapkan sistem manajemen mulai dari perencanaan hingga pengontrolan dalam mencapai tujuan sekolah.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah bahwa:

"Komitmen tim yang kuat dan solid untuk selalu mengembangkan budaya mutu di sekolah, yang mana ini untuk mencapai tujuan sekolah yang mulia. Sesuai dengan visi kami di SMP Ar Rohmah yakni mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Apa lagi kami sudah membuat Visi 2020 lembaga ini yakni menjadi pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam..."Dan "... selalu berkoordinasi dengan teman-teman pengelola, guru, dan lain sebagainya. Yang diawali dengan perencanaan yang matang ketika awal tahun pembelajaran yang disusun dalam pedoman pendidikan LPI Ar Rohmah. Dari sinilah kami berpijak, melangkah, dan menerapkan sistem manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan".[Kps]²²⁹

²²⁷ Hasil wawancara dengan Guru Al Qur'an Bapak Suhendri, S. Pd., tanggal 14 Oktober 2017. Jam 08.10 WIB.

²²⁸ Hasil wawancara dengan Guru Matematika Bapak Renjes Putra P, S. Pd., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 13.00 WIB.

²²⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., di ruang kepala sekolah tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

Pola komunikasi yang dilakukan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang bersifat *direct* dan *indirect*, personal ataupun berjamaah sebagai pengontrolan, pengawasan (*controlling*), pengevaluasian (*evaluating*), kendali motivasi (*controlling of motivation*), pengungkapan emosional (*saying of emotional*), dan informasi (*information*).

d. Memberikan motivasi

Dalam upaya mengembangkan budaya mutu sekolah terkhusus dalam mengembangkan mutu guru, kompetensi guru yang professional agar mereka selalu kreatif dan inovatif serta bahagia dalam mengemban amanah sebagai pendidik di SMP Ar Rohmah ini, kepala sekolah melakukan pendekatan dengan para guru dan bawahan lainnya. Seperti melakukan kunjungan kelas yang sudah direncanakan maupun mendadak, berkunjung ke kantornya para guru, kantor administrasi, berkeliling kelas guna memantau secara langsung para guru melakukan proses pembelajaran di kelas. Ketika istirahat, ketika ada guru tidak mengajar, kepala sekolah sering mengajak ngobrol, makan dan minum yang ringan-ringan, yang diobrolkan tidak hanya sekedar permasalahan mengajar di kelas melainkan juga tentang keluarga maupun urusan pribadi.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Ar Rohmah bahwa:

“Saya selalu menegur para guru bila bertemu, menyempatkan diri untuk ngobrol-ngobrol dengan mereka, mengucapkan salam, berjabat tangan bila bertemu, dan menanyakan perihal keadaan siswanya, bagaimana mengajarnya apa ada kendala, mendengar keluhan-keluhan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang muncul agar cepat terselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu proses pembelajaran yang ada nantinya. Inilah kunci agar hubungan saya dengan para guru maupun bawahan berjalan seirama dan akrab selalu”. [Kps]²³⁰

Hal ini diperkuat lagi pada hasil wawancara dengan Guru Al Qur’an bahwa:

“...Beliau sangat sering ngobrol-ngobrol santai kepada para guru”. [Gp]²³¹

Dari hasil wawancara (*interview*) yang peneliti lakukan, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Ar Rohmah Bapak Syarif Hidayatullah telah

²³⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., di ruang kepala sekolah tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

²³¹ Hasil wawancara dengan Guru Al Qur’an Bapak Suhendri, S. Pd., tanggal 14 Oktober 2017. Jam 08.10 WIB.

melakukan suatu motivasi lisan dengan sangat baik, tampak kepeduliannya, menjadikan para bawahannya, para guru sebagai keluarga, sahabat, dan mitra kerja yang bernilai dengan tidak hanya menanyakan, membicarakan masalah yang berkaitan dengan proses pembelajaran, namun juga masalah-masalah pribadi pun dibicarakan.

Apa yang telah kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, Bapak Syarif Hidayatullah akan memetik dan memanen suatu hasil yang baik dan membahagiakan. Maksudnya ialah terwujudnya suatu budaya mutu sekolah yang sangat baik seperti guru yang professional akan melayani siswa dengan layanan yang menyenangkan, para bawahan bekerja dan melaksanakan pekerjaannya tidak perlu disuruh-suruh namun bergerak dan bekerja sendiri, sehingga semuanya memiliki loyalitas yang sangat tinggi terhadap sekolah maupun lembaga Ar Rohmah.

e. Melakukan inovasi dan kreatifitas

Kepala sekolah sebagai pimpinan selalu mendorong bawahannya, mengajak mereka untuk melakukan inovasi-inovasi yang diawali dengan memikirkan kembali program-program kegiatan yang telah disepakati namun perlu dipoles dan ditambah agar selalu berkembang dan mutu yang ingin dibangun betul-betul tercipta dengan baik. Dengan dorongan kuat dari seorang kepala sekolah yang inovatif akan menjadikan guru-guru juga inovatif dan selalu melakukan improvisasi dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Kepala sekolah sebagai pembaharu dan pemberi hiasan manajemen dalam mengatur sekolahnya akan terlihat dari Ia melakukan pekerjaannya secara kreatif, konstruktif, integrative, delegatif, rasional, objektif, adaptable, fleksibel, keteladanan (*uswah*), dan disiplin.

Hal ini sama dengan hasil wawancara dengan Guru PAI, bahwa:

“Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada kami para guru untuk berkreasi, berinovasi mengembangkan pembelajaran kami sesuai visi, misi dan tujuan sekolah ini. Kami sangat disarankan dan didukung agar selalu melakukan improvisasi pada setiap program dan pembelajaran kami agar siswa merasa terlayani, terpenuhi dalam mengaktualisasikan dirinya, dalam menambah wawasan dan pengetahuannya”. [Gp]²³²

²³² Hasil wawancara dengan Guru PAI Bapak Roni Siswanto, S. Pd. I., tanggal 20 Oktober 2017. Jam 12.20 WIB.

Serupa dengan hasil wawancara dengan Guru Bahasa Inggris, bahwa:

“Bapak kepala sekolah sangat pandai dalam memberikan kami arahan, bimbingan dalam mengemas berbagai kegiatan yang akan kami jalankan. Banyak ide-ide, inovasi-inovasi yang beliau ajarkan kepada kami setiap berkumpul untuk memberitakan beragam kegiatan sekolah”. [Gp]²³³

Dari hasil wawancara di atas memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah Bapak Syarif Hidayatullah merupakan pimpinan yang baik, sehingga dikatakan kepala sekolah efektif yang otomatis kepemimpinannya efektif. Kepemimpinan efektif disini maksudnya ialah memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk menggapai visi sekolah. Membiarkan guru untuk berkreasi sesuai keinginan diri dan sekolah, dan para siswa mendapatkan kebebasan dirinya untuk selalu aktif dan terlibat dalam segala kegiatan yang berguna untuk memajukan mutu SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

f. Menanamkan nilai-nilai sekolah

Sekolah berbudaya pasti memiliki nilai-nilai dalam sekolah itu sendiri yang selalu menjadi pengikat dan pengontrol serta pijakan dalam setiap melakukan sesuatu. Apabila nilai-nilai itu dilanggar dengan otomatisnya, dengan sendirinya akan ditolak oleh budaya sekolah itu pula. Nilai itu cerminan kepribadian individu sekaligus cerminan kepribadian kelompok. Sehingga nilai itu mengandung dan menentukan sesuatu yang dipandang baik, benar, dan berharga. Jadi, setiap individu maupun kelompok harus mengaplikasikan, mewujudkan, dan membagi nilai-nilai sekolah yang baik bagi semuanya agar tujuan sekolah tercapai.

Untuk menjadikan proses pendidikan dilingkup LPI Ar-Rohmah Malang khususnya unit SMP Ar Rohmah ini berjalan sesuai cita-cita para pendiri dan perintis maka seluruh rangkaian program kerja, aktifitas kegiatan pembelajaran harus mengaju kepada tercapainya target output atau pun nilai-nilai di sekolah yang sudah disepakati. Sesuai dengan cita-cita, visi, misi, dan tujuan pendidikan integral Hidayatullah maka target output atau nilai-nilai sekolah ini merupakan aplikasi dari konsep Taqwa, Cerdas, dan Mandiri.

²³³ Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Bapak Rifa'i, S. Pd., tanggal 20 Oktober 2017. Jam 13.25 WIB.

Masing-masing dari ketiga icon ini memiliki 5 karakteristik dasar santri, sehingga jika dijumlahkan 5+5+5 menjadi 15 karakter. Dengan memiliki 15 karakter ini diharapkan santri alumni LPI-A telah menjadi bagian dari umat yang senantiasa berjamaah dalam memperjuangkan Islam, demi tegaknya *izzul Islam wal muslimin*. Untuk memudahkan penyebutan maka 15 karakteristik dasar santri ini disingkat dengan istilah “generasi 555”. Generasi yang akan dilahirkan kelak adalah mereka yang senantiasa berjamaah dalam memperjuangkan Islam, memiliki keyakinan utuh akan pertolongan Allah, Rasulullah dan orang-orang mukmin seperti janji Allah Swt dalam surat ke-5 (Al-Maidah) ayat 55 bahwa:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ
رُكُوعُونَ ۝۵

“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”²³⁴

Tabel 4.1 Nilai-Nilai Sekolah (Generasi 555)

| ASPEK | TARGET OUTPUT/NILAI-NILAI SEKOLAH | |
|---------|-----------------------------------|---|
| TAQWA | 1 | Beraqidah shohihah |
| | 2 | Berakhlak karimah |
| | 3 | Beribadah dengan ikhlas dan istiqomah |
| | 4 | Berdakwah dengan hikmah |
| | 5 | Komitmen berjamaah |
| CERDAS | 1 | Membaca, menghafal dan memahami Al-Qur'an-Hadits |
| | 2 | Memahami pokok-pokok ulumuddin |
| | 3 | Mampu berpikir logis-analisis dan menguasai sains-teknologi |
| | 4 | Trampil berbahasa nasional-internasional |
| | 5 | Memiliki karya tulis |
| MANDIRI | 1 | Memiliki jiwa pemimpin |
| | 2 | Berkarakter disiplin, jujur, berani, dan bertanggung jawab |
| | 3 | Berbadan kuat dan sehat |

²³⁴ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 117.

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| | 4 | Mampu menyelesaikan masalah pribadi |
| | 5 | Aktif, kreatif, inovatif, estetik |

3. Upaya Kepala Sekolah dalam Menyelesaikan Berbagai Kendala dalam Pengembangan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Berkaitan dengan faktor-faktor penghambat pengembangan budaya mutu di SMP Ar Rohmah sesungguhnya tidak begitu banyak dan mengganggu proses pengembangan mutu sampai membuat sekolah menjadi kebingungan dan tidak berjalan. Namun walaupun begitu tetap ada masalah-masalah kecil yang muncul sehingga perlu penanganan sesegera mungkin agar tidak menjadi perusak dan pengganggu pengembangan mutu sekolah yang telah direncanakan sedemikian rupa.

Adapun faktor-faktor penghambat dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah tersebut ialah:

a. Faktor input siswa

Input siswa sangat berperan penting dan memengaruhi proses pembelajaran, dikarenakan membutuhkan tenaga lebih, tenaga ekstra untuk membina siswa-siswa yang kemampuannya rendah agar dapat seimbang atau menyamakan dengan kemampuan siswa yang di atas rata-rata agar mudah menguasai materi-materi pembelajaran. Kemampuan siswa memang berbeda-beda, oleh karena itu siswa yang sulit atau lambat mengikuti pengembangan diri, mental, motivasi untuk lebih maju akan dapat menghambat pengembangan budaya mutu sekolah.

Sesuai hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Zaky selaku kurikulum di SMP Ar Rohmah yang beliau mengatakan bahwa salah satu faktor penghambat pengembangan budaya mutu di SMP Ar Rohmah salah satunya ialah input siswanya yang berbeda-beda, walaupun ada yang sangat baik, pintar, cerdas, dan cukup banyak juga yang di bawah rata-rata.

b. Faktor personal (guru) atau SDM

Personal (guru) atau SDM merupakan senjata utama, kunci utama dalam sebuah sekolah untuk menjadikan siswa sesuai dengan apa yang telah menjadi visi, misi, dan tujuan lembaga itu seperti menjadi siswa yang cerdas,

mandiri dan bertakwa. Guru yang kurang bisa menyelesaikan tugasnya, tingkat kesadaran yang rendah, asal bekerja tidak ikhlas dalam berjuang akan menghambat pengembangan budaya mutu khususnya dalam menggapai prestasi-prestasi akademik maupun non akademik.

c. Faktor sarana dan prasarana

Penunjang pembelajaran yakni tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Selama ini kendala dari sisi sarana dan prasarana di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ialah pada penggunaan IT dalam pembelajaran, sehingga akses informasi yang kurang karena pembatasan penggunaan IT oleh pihak yayasan. Adapun yang lainnya, sering mati lampu sehingga, ruang kelas panas, dan mengganggu proses pembelajaran bila guru menggunakan LCD.

d. Faktor komunikasi

Hubungan yang baik, hubungan yang hangat antar orang lain akan terwujud bila adanya interaksi komunikasi antar satu orang dengan orang lain, antar satu unit dengan unit lainnya, antar bawahan dengan atasan, dan sebagainya. Komunikasi yang baik, efektif dan efisien dapat mengurangi *miss communication* atau pun *miss perception*. Di SMP Ar Rohmah sendiri sudah berjalan baik, namun kadang ada beberapa hal yang menjadi penghambat bila berkaitan dengan inovasi program atau pun penambahan program yang mana membutuhkan dana yang cukup besar.

Adapun upaya kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai kendala atau faktor-faktor penghambat pengembangan mutu di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang yang tertera di atas ialah:

a. **Melakukan pembaharuan pelaksanaan penerimaan siswa baru (PSB).**

Dengan melakukan perbaikan dan mengadakan pembenahan terhadap konsep hingga teknis pelaksanaan penerimaan siswa baru (PSB) seperti menaikkan level kesulitan butir soal ujian, mengumpulkan guru-guru senior untuk bermusyawarah dengan bidang kurikulum, dan mengajak kerja sama pihak-pihak sekolah lain agar memberikan informasi yang sesuai dan benar akan siswa-siswa baru yang ingin melanjutkan bersekolah di SMP Ar Rohmah.

b. Meningkatkan kompetensi/kualitas guru.

Salah satu aktor penting pendidikan adalah guru. Karena guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi terus bersemangat dalam belajar, berkarya, dan berprestasi. Sehingga, agar mengurangi dan menghilangkan kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan guru, peningkatan kualitas guru adalah salah satu kunci memajukan pendidikan yang ditunggu siswa dan masyarakat secara umumnya.

Kepala sekolah SMP Ar Rohmah, memberikan solusi dengan selalu mendelegasikan dan mengajak guru untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan workshop-workshop agar wawasan bertambah dan berkembang serta meningkatkan kemampuannya lebih baik dari sebelumnya. Pihak sekolah juga selalu mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan, kualitas diri hingga pembinaan-pembinaan ruhani agar selalu menjadi guru yang ikhlas dan baik dalam mendidik para siswa. Di sisi lain, guru juga harus termotivasi untuk banyak membaca, berlatih berkarya, serta menjadi figur inspiratory dan motivator bagi anak didik dan masyarakat. Tanpa daya keinginan dalam diri guru, maka usaha apa pun yang dilakukan kepala sekolah tidak banyak artinya, karena hanya formalitas belaka, tanpa ada energy perubahan kearah yang lebih baik sesuai dengan harapan yang diinginkan semua pihak.

c. Melengkapi sarana prasarana sekolah.

Di era yang serba menggunakan teknologi informasi ini, menuntut setiap orang untuk berperan aktif menggunakan teknologi namun dengan bijak. Apa lagi siswa yang sedang menuntut ilmu sangat membutuhkan berbagai akses informasi agar dapat menunjang pengetahuan dan wawasannya akan pembelajaran yang sedang mereka pelajari. Oleh karena itu lah, kepala sekolah berusaha untuk menyampaikan kepada pihak atasan agar pengadaan IT khususnya memperbolehkan siswa untuk menggunakan IT agar akses informasi selalu didapati dan tidak ketinggalan walaupun dalam keadaan

berasrama. Kalau sarana prasarana minim, maka semangat siswa bisa melemah dan prestasi kian menjauh.²³⁵

d. Menjalin komunikasi yang efektif.

Menjalin komunikasi baik kepada bawahan maupun atasan selalu dilakukan agar terwujud ukhuwah, kebersamaan antar satu orang dengan orang lain. Selalu menganggap orang lain baik atasan maupun bawahan sebagai mitra keluarga dan mitra kerja. Yang mana ini akan membuat hubungan menjadi hangat dan kerja pun terasa ringan tanpa beban dan sekat-sekat hati yang menjanggal. Kepala sekolah berusaha sekuat mungkin mendengar, menyelesaikan masalah bawahannya agar ditangani dengan bijaksana.

e. Mengadakan rapat.

Sesuai yang disampaikan Mulyasa dalam bukunya menjadi kepala sekolah yang profesional mengatakan bahwa rapat dikelompokkan berdasarkan tujuan, sifat, jangka waktu pelaksanaan, serta frekuensi pelaksanaan. Ada rapat penjelasan, rapat pemecahan masalah, rapat rundingan, rapat formal, rapat informal, rapat terbuka, rapat tertutup, rapat mingguan, rapat bulanan, rapat semesteran, rapat tahunan, rapat rutin, dan rapat insidental.²³⁶

Seperti halnya dengan wawancara peneliti dengan Bapak Guru Renjes Putra, bahwa:²³⁷

“Biasanya kepala sekolah mengadakan suatu rapat penting yang sudah dijadwal yaitu sekitar 2x dalam seminggu. Dalam rapat tersebut kepala sekolah selalu mengutarakan suatu permasalahan sekolah yang didiskusikan secara bersama untuk mencari solusi atas masalah tersebut secara bersama-sama pula”.

Dengan rapat ini, semua persoalan dapat dibicarakan secara bersama-sama dan segera terpecahkan masalah yang timbul serta menghambat pengembangan mutu sekolah.

²³⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional Panduan Quality Control bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Jogjakarta: Diva Press, 2009), hlm. 59.

²³⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 260-263.

²³⁷ Hasil wawancara dengan Guru Matematika Bapak Renjes Putra P, S. Pd., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 13.00 WIB.

SMP Ar Rohmah sudah memiliki jadwal rapat koordinasi yang disusun mulai dari rapat bagian direksi hingga bawahan, adapun rapat-rapat ini menjadi pedoman di sekolah agar segala pengelolaan untuk mengembangkan budaya mutu sekolah dapat mudah tercapai, ialah:²³⁸

- 1) Rapat koordinasi dewan direksi
- 2) Rapat koordinasi bidang akademik
- 3) Rapat koordinasi struktural sekolah
- 4) Rapat umum Guru-Karyawan

f. Memahamkan dan menanamkan nilai perjuangan

Kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai kendala yang menghambat pengembangan budaya mutu di sekolah diperlukannya memahami nilai-nilai perjuangan (*jihad fis sabilillah*) bahwa kita yang di SMP Ar Rohmah ini tidak sekedar bekerja tapi juga berjuang bersama-sama melalui dunia pendidikan. Niat untuk berjuang, untuk berjihad mengatasi kendala-kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ialah kunci kesuksesan dalam mewujudkan sekolah unggul berprestasi akademik maupun non akademiknya.

Allah berfirman dalam Al Qur'an surah Al Baqarah ayat 218, bahwa:

إِنَّا لَنَدِينُ ءَامِنُونَ وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَةَ اللَّهِ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ٢١٨

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.²³⁹

Dalam ayat ini menjelaskan kepada kita bahwa perjuangan atau jihad di jalan Allah baik dengan harta, jiwa yang dimiliki, maka Allah akan membalas segala apa yang telah dilakukan. Begitu pula berjuang menyelesaikan kendala-kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

²³⁸ Dokumen SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

²³⁹ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 34.

C. Hasil Penelitian

Dari seluruh paparan data penelitian SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, ditemukan sejumlah keunikan pada tiga aspek, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, bentuk budaya mutu sekolah, dan upaya mengembangkan mutu sekolah. Pada temuan aspek pertama, kedua, dan ketiga, sejumlah informasi empiris secara induktif-konseptualistik disusun menjadi sejumlah proposisi bangunan budaya sekolah yang terdiri dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu sekolah, dan upaya-upaya pengembangan mutu sekolah.

Masing-masing proposisi tersebut sebagai berikut:

1. Proposisi gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang
2. Proposisi budaya mutu sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang
 - a. Usia sekolah yang 21 tahun sudah sangat matang, nilai-nilai budaya mutu sekolah yang sudah menjadi sistem sekolah, dan minat masyarakat yang besar untuk sekolah di sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Para alumninya sudah terbukti banyak yang diterima di SMA hingga Universitas ternama di Indonesia, sukses ketika di sekolah lanjutannya maupun sukses dalam bekerja ketika di perusahaan tempat mereka bekerja. Bukti-bukti ini lah yang membuat SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School menjadi sekolah rujukan dan unggul di daerah Malang, Jawa Timur.
 - b. Keberhasilan para alumni baik tingkat nasional maupun internasional memberikan kontribusi terhadap kemajuan SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.
 - c. Komitmen kepala sekolah dalam mengimplementasikan nilai-nilai sekolah sehingga semua guru komitmen juga untuk mengimplementasikan nilai-nilai sekolah.
 - d. Pantang menyerah dan komitmen kepala sekolah dalam mengaplikasikan dan mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan sekolah agar semua bawahannya bekerja dan berjuang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah yang mulia.
 - e. Keberhasilan kepala sekolah dari tahun ke tahun dalam menanamkan nilai-nilai sekolah menjadi budaya muta sekolah sehingga menjadikan sekolah SMP Ar Rohmah menjadi sekolah yang bermutu dan favorit masyarakat luas.

- f. Pembentukan nilai-nilai sekolah bersumber dari Al Qur'an dan Al Hadits. Sehingga semua nilai yang ditanamkan di sekolah tidak diragukan lagi sesuai dengan apa yang ingin Allah Swt dan Rasulullah Saw inginkan.
 - g. Pengelompokan kelas berdasarkan kemampuan (*competency*) siswa yang dapat mempermudah untuk mengevaluasi, *up grading* kemampuan siswa agar prestasi gemilang dapat mudah diraih.
 - h. Kehidupan sekolah yang selalu dinamis, kekeluargaan, militansi, dan perjuangan untuk membangun peradaban Islam. Terlihat dari masuk sekolah di pagi hari hingga siswa balik ke asrama masing-masing setelah pulang sekolah.
3. Proposisi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang
- a. Penerimaan siswa baru dengan penyeleksian yang ketat agar dapat menjaga mutu lulusan sekolah.
 - b. Professionalnya aturan guru, sehingga menjadikan guru selalu menjaga diri, merasa nyaman, dan menjaga mutu sekolah.
 - c. Kedisiplinan siswa agar menjaga kemandirian, mental, dan nilai-nilai sekolah.
 - d. Menuntut guru untuk professional dibidangnya, seperti RPP, silabus, dan sebagainya agar *on time*.
 - e. Kedisiplinan guru agar menjaga nilai-nilai sekolah dan mutu sekolah tetap terjaga.
 - f. Ketatnya aturan sekolah yang harus dijalankan oleh semua warga sekolah.
 - g. Supervisi kepala sekolah kepada para guru agar mutu tetap terjaga.
 - h. Kepala sekolah selalu bersifat proaktif dalam mengomunikasikan visi, misi, dan tujuannya agar mutu sekolah tetap terjaga.
 - i. Kepala sekolah selalu berinisiatif dan kreatif untuk mengembangkan budaya mutu sekolah.
 - j. Pemberian kewenangan dan pendelegasian tugas yang sesuai dapat menjaga peningkatan komitmen dan motivasi kerja para bawahan.
 - k. Pandainya kepala sekolah dalam berkomunikasi efektif kepada siapa pun, baik kepada siswa, guru-guru, dan lainnya. Sehingga membuat semua orang merasa bukan orang asing tapi sudah seperti keluarga dan sahabat sendiri. Menciptakan suasana kerja yang sehat dan membangkitkan gelora semangat guru untuk

berjuang agar menjadi guru yang professional dan siswa untuk belajar terus-menerus agar menjadi siswa yang taqwa, cerdas, dan mandiri.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin, mengajak, memengaruhi para bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama-sama. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan membuat dan memberikan suatu gambaran mau dibawa kemana lembaga yang dipimpinnya. Seperti halnya yang diutarakan oleh Viethzal Rivai yang dikutip oleh Baharuddin dan Umiarso, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau, pola perilaku atau strategi yang disukai atau sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²⁴⁰ Jadi, seorang pemimpin atau dalam hal ini kepala sekolah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang disenangi oleh bawahannya agar bersama-sama kompak untuk mencapai tujuan bersama itu.

Adapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolahnya, sebagaimana temuan peneliti bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis berlandaskan visioner. Yang mana beliau selalu memberikan kebebasan kepada para bawahannya untuk mengembangkan budaya mutu sekolah yang sesuai dengan visi lembaga dan menganggap semua bawahannya sebagai orang-orang yang berpotensi tinggi serta bernilai.

Sesuai dengan apa yang dikatakan Kurt Lewin, bahwa pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.²⁴¹ Adapun kepala sekolah yang ideal

²⁴⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 51.

²⁴¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional Panduan Quality Control bagi para Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Jogjakarta: Diva Press, 2009), hlm. 102.

harus memiliki kemampuan menyakinkan pengikut untuk mewujudkan impian bersama berupa visi organisasi sehingga ia layak disebut pemimpin yang visioner yaitu pemimpin yang mampu melihat jauh ke depan, serta mampu melakukan perubahan-perubahan organisasi berdasarkan analisis-analisis yang cermat dalam kerangka membangun dan mengembangkan mutu sekolah.²⁴²

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Ar Rohmah yang demokrasi berlandaskan visioner memberikan suatu gambaran yang jelas akan tujuan yang hendak dicapainya bersama dengan para bawahannya di sekolah dan visi yang selalu serta banyak terpampang di ruang-ruang sekolah semakin memperjelas dan mendorong semua bawahannya untuk bekerja keras menggapai tujuan yang telah disepakati bersama. Sesuai dengan definisinya, visi adalah pandangan-pandangan, pemikiran-pemikiran, dan filosofi kehidupan yang jauh ke depan dalam menetapkan tujuan substantif. Visi menggambarkan tujuan yang ingin dicapai. Visi sekolah harus berkarakter progresif dan fokus, sebab sebuah visi sangat bisa memberikan inspirasi dan motivasi. Visi ini biasanya dipampangkan di tempat-tempat strategis, seperti kantor, depan sekolah, tengah halaman, dan lainnya untuk mengingatkan dan mendorong pelaku pendidikan agar terus melangkah ke depan.²⁴³

Begitu pula menurut Cunningham dan Cordeiro ada beberapa langkah berkaitan dengan proses membuat visi hingga mengomunikasikan visi. Dikarenakan visi pada dasarnya adalah konsep impian masa depan yang penuh makna bahkan misteri sehingga harus disebarluaskan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) institusi pendidikan. Hal ini dimaksudkan supaya pesan-pesan inti yang terkandung di dalamnya dapat dipahami dan dirasakan sebagai kebutuhan bersama serta menjadi simbol kebanggaan dalam menggerakkan roda institusi. Dalam mengomunikasikan visi akan sangat efektif jika pemimpin mampu menampilkan diri sebagai orang yang jujur, terbuka, bijak dan sadar akan kekurangan yang dimiliki.²⁴⁴

Kembali pada gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School yakni demokrasi berlandaskan visioner yang dengan menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompok tersebut, kepala sekolah SMP Ar Rohmah pun menerapkan perilaku *initiating structure* (orientasi tugas) dan *consideration* (tenggang

²⁴² Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 116.

²⁴³ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional Panduan Quality Control bagi para Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Jogjakarta: Diva Press, 2009), hlm. 130-131.

²⁴⁴ Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 133-134.

rasa), yakni kepemimpinan tim yang maksudnya dengan cara membagi tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dan kemampuan masing-masing bawahannya seperti wakil kepala sekolah, guru, dan pegawai. Setiap tim yang menjadi mitranya dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, memiliki karakteristik dan kemampuan berbeda-beda. Kepala sekolah dituntut untuk cerdik dalam bekerja samadan saling membantu dengan para bawahannya. Sesuai dengan firman Allah Swt. dalam Al Qur'an surah Al Maidah Ayat 2, bahwa:

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ... ٢

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran...”

Berdasarkan ayat di atas sejalan dengan apa yang ditulis oleh Baharuddin dan Umiarso dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktik*, yang mana menyatakan bahwa kepemimpinan manajemen mutu terpadu (MMT) yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam lembaga pendidikan Islam untuk melakukan peningkatan-peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerja sama dalam kelompok-kelompok untuk meningkatkan mutu kinerja masing-masing kelompok maupun kinerja lembaga pendidikan Islam secara terpadu.²⁴⁵

Sehingga, dari analisis data yang peneliti lakukan, yang mana dari gaya demokrasi berlandaskan visioner itu dapat diartikan bahwa kepala sekolah menerapkan perilaku kepemimpinan Ohio sesuai dengan teori Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, dalam bukunya *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* yang mengembangkan instrument yang disebut *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) dengan konsep perilaku kepemimpinan yakni *initiating structure* (struktur inisiasi/tugas) dan *consideration* (konsiderasi/tenggang rasa).²⁴⁶ Yang mana kepala sekolah dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah dengan para bawahannya. Sehingga dikatakan antara pemimpin dan bawahan selalu berdampingan dan bermitra dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang. Contoh untuk faktor struktur inisiasi, misalkan pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.

²⁴⁵ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 293.

²⁴⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and practice*, Second Edition, (New York: Random House, 1982), hlm. 226-229.

Senada wawancara dengan salah satu guru bahasa Inggris Bapak Budi, bahwa:

“Beliau sangat cerdas dalam memberikan kami para guru tugas, amanah yang memang sesuai dengan kemampuan kami semua sehingga kami senang melaksanakannya.di sekolah ini sudah ditanamkan budaya-budaya positif yang sangat baik bagi murid dan kami para guru, sehingga semua orang yang datang ke sekolah merasa diorangkan dan harus serta wajib mengikuti semua peraturan, tata tertib di SMP Ar Rohmah ini, kalau tidak akan mendapatkan sanksi teguran yang telah berlaku....”²⁴⁷

Sedangkan contoh dari faktor konsiderasi, misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati.

Senada wawancara dengan salah satu guru ODOJ Bapak Burhanudin, bahwa:

“Pendekatan yang digunakan kepala sekolah bersifat dialogis dengan satu per satu guru (personal)...sehingga hubungan kami baik dan akrab sekali...”²⁴⁸

Begitu pula wawancara dengan guru IPA Bapak Kurniawan Setia Putra, bahwa:

“Pendekatan beliau selama ini secara kekeluargaan agar guru semuanya nyaman dan mempunyai rasa hormat”²⁴⁹

Semakin jelas bahwa kepala sekolah SMP Ar Rohmah Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang melaksanakan suatu kepemimpinan yang efektif dalam memimpin para bawahannya di sekolah yang akan membuat sekolahnya menjadi sekolah yang menjawab tantangan pendidikan di era sekarang ini.

Dari paparan yang menghadirkan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolah menerapkan teori Wayne K. Hoy and Ceil G. Miskel, yang mana Bapak Syarif Hidayatullah selaku kepala sekolah menerapkan manajemen pengelolaan sekolah yang sudah tersistem baik dengan berdasarkan Al Qur'an dan Al Hadis. Jadi, kepemimpinan Beliau di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School menerapkan teori-teori kepemimpinan umum dan teori-teori kepemimpinan khusus yang *religius (religion)*. Begitu sejalan dengan visi sekolah yang ingin mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah SWT sebagai hamba dan khalifah-Nya. Dan sesuai dengan kultur yang akan dijadikan

²⁴⁷ Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Bapak Budi, S. Pd., tanggal 14 Oktober 2017. Jam 10.00 WIB.

²⁴⁸ Hasil wawancara dengan Guru ODOJ Bapak Burhanudin, S. Pd., tanggal 24 Oktober 2017. Jam 13.00 WIB.

²⁴⁹ Hasil wawancara dengan Guru IPA Bapak Kurniawan Setia Putra, S. Pd., tanggal 23 Oktober 2017. Jam 09.15 WIB.

mainstream pendidikan di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School pesantren Hidayatullah Malang, yaitu:

1. Kultur Cinta Al-Qurán (KCA)
2. Kultur Prestasi Akademik (KPA)
3. Kultur Bahasa Internasional (KBI)
4. Kultur Berakhlaq dan Militan (KBM)

B. Langkah-Langkah Strategis Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang harus mampu memahami dirinya sendiri dan orang lain. Dia harus mampu melihat sejauh mana dirinya memiliki kemampuan dan kekurangan, seketika itu lah Ia harus menggunakan kemampuannya agar apa yang menjadi amanahnya berjalan baik dan mencapai tujuannya. Dalam hal ini kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah yang menghadapi banyak tantangan dan rintangan. Di era yang serba menuntut kualitas atau pun mutu, tak terkecuali juga seluruh sekolah yang mana berlomba-lomba untuk menjadi sekolah yang bermutu dan digemari masyarakat. Sehingga, sekolah atau pun lembaga pendidikan membutuhkan sosok pemimpin, sosok kepala sekolah yang berkompeten dan professional dibidangnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu berkomunikasi efektif, bergaul dengan siapa pun, rendah hati, dan selalu mengajak ke arah kebaikan bersama. Hal sederhana ini sangat penting dan dirasakan oleh kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan budaya mutu sekolah. Budaya mutu dalam perspektif mutu tidak muncul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan sadar ditumbuhkan, ditanamkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang komprehensif maupun holistik yang diterapkan oleh sekolah sendiri. Menurut Mulyadi, bahwa kepala sekolah harus bekerjasama dengan *stakeholders* untuk meningkatkan kualitas, sehingga sistem yang tersirat dalam manajemen mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu berhubungan dengan *input, process, output, dan outcomes*.²⁵⁰ Jika sudah diatur sedemikian rupa mulai dari pemasukan (*input*) hingga penghasilan (*outcomes*) yang didapati pihak sekolah akan sangat menguntungkan pihak sekolah sendiri.

²⁵⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 83.

Langkah-langkah strategis pengembangan budaya mutu oleh kepala sekolah SMP Ar Rohmah pertama-tama ialah:

1. Menyusun dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan sekolah

Menyusun visi sekolah yakni mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Agar visi SMP Ar Rohmah dapat dicapai, dibantu dengan visi lembaga pendidikan Ar Rohmah yang diberi nama visi 2020 yakni menjadi pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam, mengingat SMP Ar Rohmah merupakan sekolah berasrama (*boarding*). Setelah visi dirancang dilanjutkan dengan misi sekolah, yakni Menyelenggarakan pendidikan secara integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri.

Seperti halnya visi 2020, misi 2020 SMP Ar Rohmah yakni:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dengan sistem pesantren yang mengintegrasikan aspek ruhiyah, aqliyah, jismiyah sehingga melahirkan generasi pelopor kebangkitan umat.
- b. Menyelenggarakan pembinaan SDM secara terpadu, sehingga mampu menjadi uswah dan qudwah bagi diri sendiri, santri, dan masyarakat.
- c. Mengembangkan kurikulum berbasis Al Qur'an.
- d. Membangun jaringan kerjasama dengan lembaga se-visi baik dalam dan luar negeri untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Tidak berhenti disitu saja, kepala sekolah SMP Ar Rohmah menetapkan tujuan SMP Ar Rohmah yakni:

- a. Mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup.
- b. Membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhshiyah Islamiyah yang mulia.
- c. Menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan ketrampilan.
- d. Menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana pendidikan Islami.

Diperkuat dengan tujuan 2020 SMP Ar Rohmah yakni:

- a. Mendidik santri untuk memiliki pemahaman tsaqofah islamiyah, sehingga melahirkan generasi pelopor kebangkitan umat.

- b. Membina SDM secara terpadu meliputi aspek kompetensi, profesionalitas, loyalitas, dan militansi.
- c. Melaksanakan kurikulum berbasis Al Qur'an.
- d. Membangun kerjasama yang baik dengan lembaga se-visi untuk menyongsong kebangkitan umat.
- e. Terpenuhinya sarpras dan terciptanya unit-unit usaha baru untuk menopang pendanaan.

Penetapan visi, misi dan tujuan, yang menjadi langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah sejalan dengan David yang mengatakan bahwa tujuan sangat penting bagi keberhasilan sekolah dikarenakan tujuan menjadi arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengelolaan, pemotivasian, serta pengontrolan.²⁵¹ Misalkan ingin menambah wawasan berbahasa dan membudayakan berbahasa asing di sekolah, jadi diperlukannya komitmen semua pihak untuk dapat sehari-hari berbahasa asing, didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai seperti lab bahasa, kerjasama dengan pihak-pihak lain yang sama-sama memiliki kepedulian tinggi terhadap SMP Ar Rohmah Malang, dan sebagainya. Begitu juga yang dikatakan Abuddin Nata dalam bukunya manajemen pendidikan mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia, kalau sekolah-sekolah unggulan yang benuansa Islam tetap bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka ia harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif, yakni kemampuan memperbaiki dan merumuskan visinya setiap zaman yang dituangkan dalam rumusan tujuan pendidikannya yang jelas.²⁵²

Menurut Thomas J. Sergiovanni, upaya kepala sekolah mendorong siswa untuk menambah wawasan dan berbudaya baik merupakan upaya-upaya kepala sekolah untuk:²⁵³

- a. Melakukan upaya
- b. Perhatian menyeluruh terhadap lingkungan sekolah
- c. Hubungan sekolah

²⁵¹ David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 18.

²⁵² Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hlm. 171-172.

²⁵³ Thomas J. Sergiovanni., et., al., *Educational Government of Administratio*, (New Jersey, Printice Hill Itc, 1991), hlm. 107.

- d. Pendidikan guru
- e. Prestasi siswa
- f. Kemajuan siswa

Sehingga, penyusunan visi, misi, dan tujuan merupakan langkah awal kepala sekolah sebagai peran pertama sebab peran kepala sekolah terhadap visi dan kualitas pendidikan berhubungan erat dengan orang tua serta kualitas murid yang belajar.²⁵⁴

Mengembangkan sekolah itu kata Mahmud, setidaknya ada dua inovasi yang dilakukan pemimpin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, yakni: *Pertama*, inovasi fisik yang meliputi, antara lain.²⁵⁵

- a. Kurikulum-kurikulum dimodifikasi, adanya jam tambahan 3 jam per minggu, penerapan *integrated curriculum, integrated learning*.
- b. Sarana dan prasarana yang memadai, kondisi gedung yang kokoh, representative, bersih, aman serta sistem tata ruang yang bagus sehingga menciptakan suasana belajar yang nyaman, tertib dan disiplin. Selain itu, inovasi pembelajaran seperti komputerisasi dan VCD pembelajaran.
- c. Pengelolaan keuangan yang rapi, teratur, dan *open management* dapat diaudit siapapun,.
- d. Pengelolaan pembelajaran adalah inovasi alat-alat pembelajaran dan penerapan strategi pembelajaran seperti *team teaching*, guru bidang studi, *class grouping, class rotation*, bimbingan EBTANAS, pondok EBTANAS, dan ISC (*Islamic Student Camp*).

Kedua, inovasi non fisik, yakni:

- a. Pengelolaan siswa dengan menerapkan berbagai pendekatan dan pembelajaran. Inovasi untuk peningkatan akademik meliputi pendekatan *bilingual* dalam aspek bahasa dan pengelompokan siswa (*class grouping, class rotation*).
- b. Pengelolaan tenaga guru masuk melalui seleksi yang ketat, pendelegasian dan pelibatan guru dalam forum-forum ilmiah, training, penataran, lokakarya dan seminar.

2. Bercita-cita tinggi dan bertindak visioner

Kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang yakni Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., selalu melangkah

²⁵⁴ Thomas J. Sergiovanni., et., al., *Educational Government*, hlm. 108.

²⁵⁵ Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012), hlm. 74-75.

dan bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah direncanakan dengan matang dan tersistem. Yang mana beliau selalu menyampaikan visi dan misi sekolah setiap rapat koordinasi/musyawarah dengan para bawahannya, seluruh guru yang ada. Tidak hanya itu visi dan misi serta tujuan sekolah terpasang dan terpampang di dinding-dinding sekolah baik di kantor maupun kelas.

Terlihat kepala sekolah sebagai pemimpin yang memiliki ciri dengan memperlihatkan visi dan misi, kemampuan mau bekerja keras, dan kemampuan dalam mewadahi para bawahannya tanpa terkecuali. Oleh karena itulah beliau adalah pemimpin yang visioner yang dijadikan panutan atau suri tauladan sehingga semua bawahannya mengikuti apa yang sudah disepakati bersama untuk mencapai tujuan, visi dan misi bersama di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Guru TIK bahwa:

“...suri tauladan dan memimpin dengan menganggap bawahannya sebagai keluarga”. [Gp]²⁵⁶

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Pengelola Keadministrasian, Keuangan, dan Sarpras bahwa:

“Demokratis sekali. Beliau enak diajak ngobrol, tidak kaku, visioner juga yang mana memikirkan dan melakukan kemajuan buat sekolah agar lebih baik sesuai visi dan misi sekolah SMP Ar Rohmah.” [Wsp]²⁵⁷

3. Menjadi komunikator yang baik

Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dalam berbicara dan berhubungan dengan banyak pihak. Begitu juga seorang kepala sekolah yang merupakan seorang pemimpin di sekolah harus berusaha mendekati dan memengaruhi bawahannya, para guru, bagian keadministrasian, dan lainnya melalui komunikasi langsung dengan fokus pada nilai-nilai sekolah, komitmen, keyakinan, loyalitas, dan bertekad kuat untuk mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati bersama-sama. Bila kepala sekolah memiliki kecakapan komunikasi yang baik akan berdampak positif akan dirinya yang akan dipercayai, disenangi, diidolakan oleh bawahannya. Dan para bawahannya pun akan bekerja dengan kesadaran diri dan loyalitas yang tinggi.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Guru Al Qur'an bahwa:

²⁵⁶ Hasil wawancara dengan Guru TIK Bapak Khoiril Anwar, S. T., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 12.15 WIB.

²⁵⁷ Hasil wawancara dengan Pengelola Keadministrasian, Keuangan, dan Sarpras Bapak Moh. Muhaimin, S. S., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 13.40 WIB.

“...Beliau sangat sering ngobrol-ngobrol santai kepada para guru”. [Gp]²⁵⁸

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Guru Matematika bahwa:

“Menurut saya beliau menggunakan pendekatan kekeluargaan karena beliau sangat mengayomi sekali terhadap sesama karyawan. Beliau juga sangat memerhatikan proses. Kesalahan sedikit tidak bisa dianggap remeh, karena bisa berakibat fatal pada sekolah ke depannya. [Gp]²⁵⁹

SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang menerapkan strategi pendidikan dengan memaksimalkan segenap kemampuan semua komponen yang ada dan berkomitmen serta menerapkan sistem manajemen mulai dari perencanaan hingga pengontrolan dalam mencapai tujuan sekolah.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah bahwa:

“Komitmen tim yang kuat dan solid untuk selalu mengembangkan budaya mutu di sekolah, yang mana ini untuk mencapai tujuan sekolah yang mulia. Sesuai dengan visi kami di SMP Ar Rohmah yakni mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Apa lagi kami sudah membuat Visi 2020 lembaga ini yakni menjadi pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam...”. Dan “... selalu berkoordinasi dengan teman-teman pengelola, guru, dan lain sebagainya. Yang diawali dengan perencanaan yang matang ketika awal tahun pembelajaran yang disusun dalam pedoman pendidikan LPI Ar Rohmah. Dari sinilah kami berpijak, melangkah, dan menerapkan sistem manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan”. [Kps]²⁶⁰

Pola komunikasi yang dilakukan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang bersifat *direct* dan *indirect*, *personal* ataupun *berjamaah* sebagai pengontrolan, pengawasan (*controlling*), pengevaluasian (*evaluating*), kendali motivasi (*controlling of motivation*), pengungkapan emosional (*saying of emotional*) dan informasi (*information*).

4. Memberikan motivasi

Dalam upaya mengembangkan budaya mutu sekolah terkhusus dalam mengembangkan mutu guru, kompetensi guru yang professional agar mereka selalu kreatif dan inovatif serta bahagia dalam mengemban amanah sebagai pendidik di SMP

²⁵⁸ Hasil wawancara dengan Guru Al Qur'an Bapak Suhendri, S. Pd., tanggal 14 Oktober 2017. Jam 08.10 WIB.

²⁵⁹ Hasil wawancara dengan Guru Matematika Bapak Renjes Putra P, S. Pd., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 13.00 WIB.

²⁶⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., di ruang kepala sekolah tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

Ar Rohmah ini, kepala sekolah melakukan pendekatan dengan para guru dan bawahan lainnya. Seperti melakukan kunjungan kelas yang sudah direncanakan maupun mendadak, berkunjung ke kantornya para guru, kantor administrasi, berkeliling kelas guna memantau secara langsung para guru melakukan proses pembelajaran di kelas. Ketika istirahat atau pun pas ada guru tidak mengajar, kepala sekolah sering mengajak ngobrol, makan dan minum yang ringan-ringan, yang diobrolkan tidak hanya sekedar permasalahan mengajar di kelas melainkan juga tentang keluarga yang berkaitan dengan urusan pribadi.

Sebagaimana hasil riset yang dilakukan oleh Covey dalam surveinya terhadap 54.000 orang dan minta kepada mereka untuk menyebutkan hasil secara berurutan sebagai berikut:²⁶¹

- a. Integritas
- b. Komunikator
- c. Berorientasi pada manusia
- d. Visioner
- e. Peduli
- f. Pengambil keputusan
- g. Lain-lain
- h. Penuh dedikasi
- i. Panutan
- j. Motivator
- k. Ahli dan pemberani

Kesemua hal ini merupakan sifat-sifat Allah *al-Matiin* (integritas), *al-Bashir* (berorientasi pada manusia), *al-Baari'* (visioner), *al-Mujiib* (peduli), *al-Qawiyy* (penuh dedikasi), *al-Fattah* (panutan), *al-Qadir* (ahli). Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Ar Rohmah bahwa:

“Saya selalu menegur para guru bila bertemu, menyempatkan diri untuk ngobrol-ngobrol dengan mereka, mengucapkan salam, berjabat tangan bila bertemu, dan menanyakan perihal keadaan siswanya, bagaimana mengajarnya apa ada kendala, mendengar keluhan-keluhan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang muncul agar cepat terselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu proses pembelajaran yang ada nantinya. Inilah kunci agar

²⁶¹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 37-38.

hubungan saya dengan para guru maupun bawahan berjalan seirama dan akrab selalu”. [Kps]²⁶²

Hal ini diperkuat lagi pada hasil wawancara dengan Guru Al Qur’an bahwa: “...Beliau sangat sering ngobrol-ngobrol santai kepada para guru”. [Gp]²⁶³

Dari hasil wawancara (*interview*) yang peneliti lakukan, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Ar Rohmah Bapak Syarif Hidayatullah telah melakukan suatu motivasi lisan dengan sangat baik, tampak kepeduliannya, menjadikan para bawahannya, para guru sebagai keluarga, sahabat, dan mitra kerja yang bernilai dengan tidak hanya menanyakan, membicarakan masalah yang berkaitan dengan proses pembelajaran atau sekolah namun juga masalah-masalah pribadi pun dibicarakan. Beliau telah menjalin hubungan yang sangat baik dan menjalankan amanahnya dengan baik dan benar kepada para guru maupun bawahan lainnya.

Apa yang telah seorang pemimpi lakukan, dalam hal ini kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang Bapak Syarif Hidayatullah akan memetik dan memanen suatu hasil yang bagus dan membahagiakan. Maksudnya ialah terwujudnya suatu peradaban sekolah yang sangat baik seperti guru yang professional akan melayani siswa dengan layanan yang menyenangkan, para bawahan bekerja dan melaksanakan pekerjaannya tidak perlu disuruh-suruh namun bergerak dan bekerja sendiri, sehingga semuanya memiliki loyalitas yang sangat tinggi terhadap sekolah maupun lembaga Ar Rohmah.

5. Melakukan inovasi dan kreatifitas

Kepala sekolah sebagai pimpinan selalu mendorong bawahannya, mengajak mereka untuk melakukan inovasi-inovasi yang diawali dengan memikirkan kembali program-program kegiatan yang telah disepakati namun perlu dipoles dan ditambah agar selalu berkembang dan mutu yang ingin dibangun betul-betul tercipta dengan baik. Dengan dorongan kuat dari seorang kepala sekolah yang inovatif akan menjadikan guru-guru juga inovatif dan selalu melakukan improvisasi dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Kepala sekolah sebagai pembaharu dan pemberi hiasan manajemen dalam mengatur sekolahnya akan terlihat dari Ia

²⁶² Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., di ruang kepala sekolah tanggal 10 Oktober 2017. Jam 08.55 WIB.

²⁶³ Hasil wawancara dengan Guru Al Qur’an Bapak Suhendri, S. Pd., tanggal 14 Oktober 2017. Jam 08.10 WIB.

melakukan pekerjaannya secara kreatif, konstruktif, integrative, delegatif, rasional, objektif, adaptable, fleksibel, keteladanan (*uswah*), dan disiplin.

Hal ini sama dengan hasil wawancara dengan Guru PAI, bahwa:

“Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada kami para guru untuk berkreasi, berinovasi mengembangkan pembelajaran kami sesuai visi, misi dan tujuan sekolah ini. Kami sangat disarankan dan didukung agar selalu melakukan improvisasi pada setiap program dan pembelajaran kami agar siswa merasa terlayani, terpenuhi dalam mengaktualisasikan dirinya, dalam menambah wawasan dan pengetahuannya”. [Gp]²⁶⁴

Dari hasil wawancara di atas memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah Bapak Syarif Hidayatullah merupakan pimpinan yang baik, sehingga dikatakan kepala sekolah efektif yang otomatis kepemimpinannya efektif. Kepemimpinan efektif disini maksudnya ialah memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk menggapai visi sekolah. Membiarkan guru untuk berkreasi sesuai keinginan diri dan sekolah, dan para siswa mendapatkan kebebasan dirinya untuk selalu aktif dan terlibat dalam segala kegiatan yang berguna untuk memajukan mutu SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang.

6. Menanamkan nilai-nilai sekolah

Sekolah berbudaya pasti memiliki nilai-nilai dalam sekolah itu sendiri yang selalu menjadi pengikat dan pengontrol serta pijakan dalam setiap melakukan sesuatu. Apabila nilai-nilai itu dilanggar dengan otomatisnya, dengan sendirinya akan ditolak oleh budaya sekolah itu pula. Nilai itu cerminan kepribadian individu sekaligus cerminan kepribadian kelompok. Sehingga nilai itu mengandung dan menentukan sesuatu yang dipandang baik, benar, dan berharga. Jadi, setiap individu maupun kelompok harus mengaplikasikan, mewujudkan, dan membagi nilai-nilai sekolah yang baik bagi semuanya agar tujuan sekolah tercapai.

Untuk menjadikan proses pendidikan dilingkup LPI Ar-Rohmah Malang khususnya unit SMP Ar Rohmah ini berjalan sesuai cita-cita para pendiri dan perintis maka seluruh rangkaian program kerja, aktifitas kegiatan pembelajaran harus mengaju kepada tercapainya target output atau pun nilai-nilai di sekolah yang sudah disepakati. Sesuai dengan cita-cita, visi, misi, dan tujuan pendidikan integral Hidayatullah maka target output atau nilai-nilai sekolah ini merupakan aplikasi dari konsep Taqwa, Cerdas, dan Mandiri.

²⁶⁴Hasil wawancara dengan Guru PAI Bapak Roni Siswanto, S. Pd. I., tanggal 20 Oktober 2017. Jam 12.20 WIB.

Masing-masing dari ketiga icon ini memiliki 5 karakteristik dasar santri, sehingga jika dijumlahkan 5+5+5 menjadi 15 karakter. Dengan memiliki 15 karakter ini diharapkan santri alumni LPI-A telah menjadi bagian dari umat yang senantiasa berjamaah dalam memperjuangkan Islam, demi tegaknya *izzul Islam wal muslimin*. Untuk memudahkan penyebutan maka 15 karakteristik dasar santri ini disingkat dengan istilah “generasi 555”. Generasi yang akan dilahirkan kelak adalah mereka yang senantiasa berjamaah dalam memperjuangkan Islam, memiliki keyakinan utuh akan pertolongan Allah, Rasulullah dan orang-orang mukmin seperti janji Allah Swt dalam surat ke-5 (Al-Maidah) ayat 55 bahwa:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكُوعُونَ ۝۵

“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”.²⁶⁵

Tabel 5.1 Nilai-Nilai Sekolah (Generasi 555)

| ASPEK | TARGET OUTPUT/NILAI-NILAI SEKOLAH | |
|---------|-----------------------------------|---|
| TAQWA | 1 | Beraqidah Shohihah |
| | 2 | Berakhlak karimah |
| | 3 | Beribadah dengan ikhlas dan istiqomah |
| | 4 | Berdakwah dengan hikmah |
| | 5 | Komitmen berjamaah |
| CERDAS | 1 | Membaca, menghafal dan memahami Al-Qur'an-Hadits |
| | 2 | Memahami pokok-pokok ulumuddin |
| | 3 | Mampu berpikir logis-analisis dan menguasai sains-teknologi |
| | 4 | Trampil berbahasa nasional-internasional |
| | 5 | Memiliki karya tulis |
| MANDIRI | 1 | Memiliki jiwa pemimpin |
| | 2 | Berkarakter disiplin, jujur, berani, dan bertanggung jawab |

²⁶⁵ Departemen Agama Republik Indonesia Al Qur'an dan Terjemahannya, *Al-Jumānatul 'alī*, (Bandung: J-ART, 2005), hlm. 117.

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| | 3 | Berbadan kuat dan sehat |
| | 4 | Mampu menyelesaikan masalah pribadi |
| | 5 | Aktif, kreatif, inovatif, estetik |

a. Rincian Target Output/Nilai-Nilai SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

1) Taqwa

a) Beraqidah Shohihah

(1) Memahami konsep ilmu menurut Islam.

Menjelaskan pengertian, kedudukan, kategori, sumber-sumber, jalur-jalur memperoleh ilmu, keutamaan menuntut ilmu, bekal bagi penuntut ilmu, adab-adab menuntut ilmu, penghalang-penghalang dalam mencari ilmu, kewajiban orang yang berilmu.

(2) Memahami aqidah sesuai manhaj salafush shalih.

Menjelaskan pengertian, kedudukan, sumber, cara memahami aqidah menurut salafusholih, penyimpangan-penyimpangan dalam memahami Aqidah, hakikat ma'rifatullah, meliputi rububiyah, uluhiyyah maupun asma' dan shifat-Nya dari surah Al-Alaq, hakikat ma'rifatul insan, hakikat ma'rifatullah, hakikat ma'rifaturrasul, kedudukan, fungsi, dan konsekuensi dan pembatal-pembatal syahadatain.

(3) Memiliki sikap wala' dan bara'.

Menjelaskan pengertian, konsep wala' dan bara' dalam surah Al-Alaq dan surah-surah lainnya, nilai penting wala' dan bara' bagi seorang muslim, menerapkan sikap wala' dan bara' dalam kenyataan hidup sehari-hari.

b) Berakhlak Karimah

(1) Memahami konsep haq dan batil.

Menjelaskan makna surah Al-Qolam 1-7, pengertian haq dan batil, mengklarifikasikan konsep haq dan batil dalam surah Al-Qalam dan surah-surah lainnya, mengidentifikasi

orang yang berpegang teguh pada haq dan yang berpegang teguh pada batil, mengamalkan haq dan batil dalam keseharian.

(2) Memiliki visi hidup qurani.

Menjelaskan konsep visi hidup qur'ani dalam surah Al-Qalam, menjelaskan ta'rif Al-Qur'an dan tujuan diturunkannya, kewajiban seorang muslim terhadap Al-Qur'an dan akibat hidup tidak ber-Qur'an, syarat berinteraksi dengan Al-Qur'an, mengamalkan Al-Qur'an seperti para sahabat Nabi Saw.

(3) Menjadikan Rasulullah sebagai uswatun hasanah.

Menjelaskan pengertian, kedudukan, fungsi dan tugas, sifat-sifat, kewajiban kita terhadap Rasulullah, aspek-aspek keteladanan pada diri Rasulullah, keutamaan dan kekhususan menjadikan Rasulullah sebagai uswatun hasanah, menggambarkan hasil dan akibat-akibat dari menjalani hidup tanpa beruswah pada Rasulullah, mempraktikkan akhlak Rasulullah.

c) Beribadah Ikhlas dan Istiqomah

(1) Senantiasa beribadah kepada Allah, yang wajib maupun sunnah.

Menjelaskan makna, tujuan, syarat diterimanya ibadah, macam-macam ibadah yang wajib dan sunnah, menjalankan ibadah wajib dan sunnah dalam keseharian.

(2) Senantiasa bertaqorrub kepada Allah dengan Qiyamul lail, Tartil Qur'an, Dzikrullah, Tabattul, Tawakkul, Sabar, Hijrah.

Menjelaskan makna dan tujuan bertaqarrub kepada Allah, menjalankan qiyamullail, membiasakan tartil Al-Qur'an, dzikrullah, mempraktekkan tabattul (sikap total) di jalan Allah, sikap tawakkal kepada Allah, hidup sabar, makna dan tujuan hijrah, menjauhi kemaksiatan dan pelakunya.

(3) Berbudaya Islami dan menjauhi budaya jahiliyyah.

Menjelaskan makna budaya Islami dan budaya jahiliyyah, mengklasifikasikan budaya Islami dengan budaya jahiliyyah yang ada di tengah-tengah masyarakat, menerapkan budaya Islami dan menjauhi budaya jahiliyyah.

d) Berdakwah dengan Hikmah

(1) Aktif berdakwah

Menjelaskan makna dan tujuan, sasaran, metode dan sarana dakwah, aktif, berdakwah di tengah-tengah masyarakat.

(2) Aktif ber-*amar ma'ruf* dan *nahi munkar*

Menjelaskan makna dan tujuan amar ma'ruf dan nahi munkar, etika, tingkatan-tingkatan beramar ma'ruf nahi munkar, dan melaksanakannya.

(3) Memiliki karakteristik seorang da'i

Mewujudkan nilai-nilai keteladanan dalam diri, sebelum berdakwah kepada orang lain, melaksanakan dakwah yang berorientasi pada pengagungan Allah, menjaga kesucian diri dan keluarga secara lahir dan batin, menjauhi dosa-dosa besar maupun kecil, melaksanakan dakwah tanpa pamrih, melaksanakan da'wah dengan sabar dan penuh hikmah.

(4) Komitmen Berjamaah

- (a) Memiliki kesadaran untuk menegakkan Islam secara kaffah
- (b) Memahami konsep al-jama'ah
- (c) Memiliki komitmen hidup berjama'ah dalam sebuah kepemimpinan
- (d) Mempersiapkan diri untuk berjihad fisabilillah
- (e) Memahami Hidayatullah sebagai jama'ah minal muslimin
- (f) Siap menjadi kader atau anggota jama'ah Hidayatullah dan memiliki loyalitas kepada kepemimpinan dalam jama'ah Hidayatullah

2) Cerdas

a) Membaca, Menghafal, dan Memahami Al-Qur'an-Hadits

- (1) Mampu membaca Al-Qur'an dengan tartil dan mujawwad (lulus metode ummi)
- (2) Menghafal sebagian surat-surat Al-Qur'an (regular 3 juz, takhosus 10 juz) dan hadits Nabi Saw. (Hadits-hadits, doa, dan dzikir harian)
- (3) Memahami sebagian surat-surat Al-Qur'an dan Hadits Nabi Saw. (tafsir Al-Muyassar juz 30, 29, 28, dan kitab makarimul akhlaq liman aroda al-akhlaq dan adabul Islamiyah linnasyiah)

- b) Memahami Pokok-Pokok Ulumuddin
- (1) Siswa memahami pokok-pokok aqidah, fiqh, dan tarikh Islam
 - (2) Siswa mampu membaca kitab bahasa Arab sederhana
 - (3) Mampu meng-i'rob kalimat-kalimat berbahasa Arab
 - (4) Mampu mengkhatamkan. Membaca 8 kitab
 - (5) Menguasai minimal 75 % kompetensi dasar seluruh mata pelajaran
 - (6) Mampu mendapatkan nilai tugas, ulangan harian, dan tes semester minimal sesuai KKM
- c) Mampu Berpikir Logis-Analisis dan Menguasai Sains-Teknologi
- (1) Mampu berpikir konstruktif, ilmiah, logis, analitis
 - (2) Mengetahui konsep sains dalam perspektif Islam
 - (3) Menguasai minimal 85 % kompetensi dasar seluruh mata pelajaran
 - (4) Mampu mendapatkan nilai tugas, ulangan harian, dan tes semester minimal sesuai KKM
 - (5) Rerata nilai UAN 9,0 (9,8 individu)
- d) Trampil Berbahasa Nasional-Internasional
- (1) Senang membaca buku-buku pengetahuan
 - (2) Memiliki koleksi buku pengetahuan minimal 4 judul per tahun
 - (3) Selalu membawa buku untuk dibaca dikala senggang
 - (4) Memiliki minimal 1250 kata dalam bahasa Arab-Inggris
 - (5) Mampu membaca dengan lancar dan menulis/mengarang sederhana
 - (6) Mampu memahami bahasa dan dialog sehari-hari dengan bahasa Arab-Inggris
 - (7) Mampu menyampaikan gagasan lisan minimal selama 30 menit
- e) Memiliki Karya Tulis
- (1) Mampu menyusun minimal 1 buah karya tulis
 - (2) Mampu membuat proposal dan laporan sederhana
 - (3) Mampu menampilkan karya dalam madding atau media lainnya
 - (4) Mampu membuat resensi maupun ringkasan sebuah buku
- 3) Mandiri
- a) Memiliki Jiwa Pemimpin

- (1) Mampu menjadi imam sholat, berani mengumandangkan adzan
 - (2) Trampil memimpin pelatihan baris berbaris (PBB)
 - (3) Mampu menyampaikan gagasan dan mempengaruhi orang lain
 - (4) Aktif di kepengurusan organisasi sekolah baik di OPH/ISTH/kelas/asrama
 - (5) Mampu mengatur dan bekerja sama dalam team work
- b) Disiplin, Berani, Jujur, dan Bertanggungjawab
- (1) Memiliki karakter disiplin dalam segala hal
 - (2) Menghargai waktu dengan melakukan kegiatan positif
 - (3) Berani menyampaikan dan menegakkan kebenaran dalam kondisi apapun
 - (4) Berperilaku jujur, bersih, rapi, indah
 - (5) Mampu menjaga barang pribadi dengan baik
 - (6) Sanggup menerima segala resiko dari perbuatannya
- c) Berbadan Kuat dan Sehat
- (1) Menjaga kebersihan fisik, pakaian dan lingkungan
 - (2) Menjaga kebugaran tubuh
 - (3) Terbiasa makan dan minum yang halal, baik, dan tidak berlebihan
 - (4) Cekatan, sikap, dan tidak sakit-sakitan
- d) Mampu Menyelesaikan Persoalan Pribadi
- (1) Menjaga kebersihan fisik, pakaian, dan lingkungan
 - (2) Menjaga kebugaran tubuh
 - (3) Terbiasa makan dan minum yang halal, baik, dan tidak berlebihan
 - (4) Cekatan, sigap, dan tidak sakit-sakitan
 - (5) Mampu memecahkan persoalan muamalah (interaksi) sosial
 - (6) Mampu mengatur keuangannya sehari-hari
 - (7) Mampu merawat, merapikan pakaian, menjaga barang inventaris pribadi
 - (8) Mampu melaksanakan ibadah harian dengan kesadaran sendiri
 - (9) Berinisiatif untuk belajar mandiri
- e) Aktif, Kreatif, Inovatif
- (1) Aktif mengikuti kegiatan sekolah, asrama, dan masyarakat

- (2) Melakukan penelitian sederhana
- (3) Memiliki karya seni, tulis, desain, dan kreasi tangan
- (4) Mampu mengisi waktu luang dengan kegiatan pribadi yang bermanfaat

C. Upaya Kepala Sekolah dalam Menyelesaikan Berbagai Kendala dalam Pengembangan Budaya Mutu Sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

Menyelesaikan berbagai kendala dalam menghambat proses mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah ini, kepala sekolah melakukan tindakan-tindakan preventif untuk kebaikan sekolah agar masalah-masalahnya segera terselesaikan, seperti:

1. Melakukan pembaharuan pelaksanaan penerimaan siswa baru (PSB)

Dengan melakukan perbaikan dan mengadakan pembenahan terhadap konsep hingga teknis pelaksanaan penerimaan siswa baru (PSB) seperti menaikkan level kesulitan butir soal ujian, mengumpulkan guru-guru senior untuk bermusyawarah dengan bidang kurikulum, dan mengajak kerja sama pihak-pihak sekolah lain agar memberikan informasi yang sesuai dan benar akan siswa-siswa baru yang ingin melanjutkan bersekolah di SMP Ar Rohmah.

2. Meningkatkan kompetensi guru

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Guru di sekolah harus memiliki kompetensi, profesionalitas yang mumpuni dalam mendidik para siswa sesuai dengan pencapaian hasil siswa ketika lulus nanti. Sehingga kepala sekolah yang bermutu harus memiliki kompetensi yang baik pula. Yang mana salah satu poin kompetensi kepala sekolah yang bermutu disebutkan bahwa kepala sekolah membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf.²⁶⁶

Oleh karena itu Bapak Syarif, selaku kepala sekolah SMP Ar Rohmah sangat dan selalu mendorong serta memfasilitasi para guru dan stafnya untuk meningkatkan, mengembangkan kompetensinya masing-masing. Dengan mengikuti para guru dan stafnya pelatihan-pelatihan di luar, dan *workshop*. Beliau juga mengadakan sendiri di sekolah berupa pelatihan-pelatihan yang menunjang

²⁶⁶Veithzal Rivai, Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2009), hlm.296-297.

profesionalitas para bawahannya dalam bekerja dan ditambah dengan pembinaan ruhani yang mana ini pangkal segala baik tidaknya pekerjaan bawahannya.

3. Melengkapi sarana dan prasarana sekolah

Penunjang pembelajaran yakni tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Selama ini kendala dari sisi sarana dan prasarana di SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ialah pada penggunaan IT dalam pembelajaran, sehingga akses informasi yang kurang karena pembatasan penggunaan IT oleh pihak yayasan. Adapun yang lainnya, sering mati lampu sehingga, ruang kelas panas, dan mengganggu proses pembelajaran bila guru menggunakan LCD.

4. Menjalinkan komunikasi yang efektif

Peran kepala sekolah salah satunya sebagai komunikator yang baik. Dengan memiliki hubungan komunikasi yang baik akan terciptanya suatu hubungan harmonis antara pimpinan dengan bawahan, kepala sekolah dengan para gurunya. Kepala sekolah SMP Ar Rohmah, Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I. termasuk pimpinan yang luwes, supel, komunikatif yang ulung terhadap bawahannya.

Sebagaimana wawancara dengan beliau, bahwa:²⁶⁷

“Saya selalu menegur para guru bila bertemu, menyempatkan diri untuk ngobrol-ngobrol dengan mereka, mengucapkan salam, berjabat tangan bila bertemu, dan menanyakan perihal keadaan siswanya, bagaimana mengajarnya apa ada kendala, mendengar keluhan-keluhan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang muncul agar cepat terselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu proses pembelajaran yang ada nantinya. Inilah kunci agar hubungan saya dengan para guru maupun bawahan berjalan seirama dan akrab selalu”.

Jika ada masalah yang berkaitan dengan kesiswaan, kepala sekolah berkonsultasi dan menjalin komunikasi dengan waka kesiswaan Bapak Badrus, S. Pd. yang mana hasil wawancara peneliti dengan Kepala Administrasi Bapak Muhaimin, bahwa:²⁶⁸

“Kalau masalahnya itu berkaitan dengan kesiswaan, maka berkonsultasi dan berbincang-bincang dengan waka kesiswaan. Namun jika tidak bisa ditangani oleh waka kesiswaan, maka kepala sekolah menyelesaikannya terlebih dahulu, dan kalau tidak bisa diselesaikan juga baru ke pihak yayasan. Yang mana setiap hari Selasa, pengelola dan kepala sekolah masing-masing unit

²⁶⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 10.55 WIB.

²⁶⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Moh. Muhaimin, S. S., tanggal 10 Oktober 2017. Jam 13.40 WIB.

berkumpul membicarakan dan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi”.

Sehingga kepala sekolah SMP Ar Rohmah Malang yang dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dapat menghambat pengembangan budaya mutu sekolah dengan cara membangun dan menjalin komunikasi efektif baik internal maupun eksternal. Komunikasi yang digunakan oleh Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd.I selaku kepala sekolah tetap dengan penggunaan konsep dalam Al Qur'an sebagaimana yang dicontohkan baginda Nabi Muhammad Saw dan kaidah-kaidah hubungan masyarakat (*public relation*). Dalam penyelesaian kendala-kendala ini, kepala sekolah menggunakan strategi kepemimpinannya yang demokratis visioner dan terlibat langsung dalam menyelesaikan hambatan dan masalah yang terjadi dalam proses pengembangan budaya mutu sekolah/pendidikan yang ada di SMP Ar Rohmah Malang.

Upaya-upaya lain yang dilakukan kepala sekolah ialah fasilitasi dan bantuan. Yang mana kepala sekolah selalu membantu bila ada masalah dan hambatan. Langsung membahas masalah itu walaupun kecil apalagi masalah yang besar biar tidak menjadi penghambat dalam proses pendidikan yang ada di sekolah sampai tuntas masalah itu selesai. Dilanjutkan dengan upaya maupun strategi negoisasi dan persetujuan dari seluruh civitas sekolah. Hal ini sering dilakukan kepala sekolah dikarenakan dengan adanya persetujuan dari seluruh civitas sekolah akan lebih mudah dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah.

5. Mengadakan rapat

Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd. I. selalu mengadakan komunikasi yang intens kepada para bawahannya, terlebih kepada para guru, baik itu ada masalah atau pun tidak beliau mengajak berbicara berkaitan dengan masalah proses pembelajaran, kemajuan siswa, atau pun masalah-masalah yang tidak ada kaitannya dengan sekolah seperti masalah keluarga, anak, hingga istri.

Kalau memang ada masalah yang sifatnya ringan, sederhana, masih dapat diselesaikan saat itu dengan guru yang bersangkutan, biasanya kepala sekolah langsung mengeksekusi dengan memanggil dan mengajak musyawarah guru yang bersangkutan. Namun bila masalahnya itu perlu menghadiri semua guru, maka diadakan rapat atau musyawarah untuk menyelesaikan masalah itu secara bersama. Rapat merupakan suatu bentuk pertemuan kelompok yang bersifat tatap muka untuk merencanakan suatu program, memecahkan masalah, dan untuk

mendapatkan suatu kesepakatan bersama. Sehingga, rapat atau musyawarah ini suatu sarana yang paling efektif, dan efisien untuk mengambil keputusan bersama secara demokratis.²⁶⁹

Di SMP Ar Rohmah sudah memiliki jadwal rapat koordinasi yang disusun mulai dari rapat bagian direksi hingga bawahan, adapun rapat-rapat ini menjadi pedoman di sekolah agar segala pengelolaan untuk mengembangkan budaya mutu sekolah dapat mudah tercapai, ialah:²⁷⁰

- a. Rapat koordinasi dewan direksi
- b. Rapat koordinasi bidang akademik
- c. Rapat koordinasi struktural sekolah
- d. Rapat umum Guru-Karyawan:

Sesuai yang disampaikan Mulyasa dalam bukunya menjadi kepala sekolah yang profesional mengatakan bahwa rapat dikelompokkan berdasarkan tujuan, sifat, jangka waktu pelaksanaan, serta frekuensi pelaksanaan. Ada rapat penjelasan, rapat pemecahan masalah, rapat rundingan, rapat formal, rapat informal, rapat terbuka, rapat tertutup, rapat mingguan, rapat bulanan, rapat semesteran, rapat tahunan, rapat rutin, dan rapat insidental.²⁷¹

Sesuai dengan wawancara peneliti dengan Bapak Guru Renjes Putra, bahwa:²⁷²

“Biasanya kepala sekolah mengadakan suatu rapat penting yang sudah dijadwalkan yaitu sekitar 2x dalam seminggu. Dalam rapat tersebut kepala sekolah selalu mengutarakan suatu permasalahan sekolah yang didiskusikan secara bersama untuk mencari solusi atas masalah tersebut secara bersama-sama pula”.

Sebagaimana pula dijelaskan dalam Al Qur'an surah Ali Imran ayat 159, bahwa:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka

²⁶⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 259.

²⁷⁰ Dokumen SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

²⁷¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 260-263.

²⁷² Hasil wawancara dengan Guru Matematika Bapak Renjes Putra P, S. Pd., tanggal 18 Oktober 2017. Jam 13.00 WIB.

dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

Ayat di atas itu menjelaskan bahwa dalam memutuskan sesuatu tidak gegabah semauanya kita namun dengan cara musyawarah dengan para bawahan sebagai bentuk implementasi kepemimpinan demokratis kepala sekolah. Sebagaimana pandangan Prabu Mangkunegara mengenai sifat-sifat pemimpin berdasarkan ajaran Islam ialah:²⁷³

- a. Beriman dan bertaqwa
- b. Kelebihan jasmani
- c. Terampil dan berpengetahuan
- d. Kelebihan batin
- e. Keberanian
- f. Adil dan jujur
- g. Bijaksana
- h. Demokratis
- i. Penyantun
- j. Paham keadaan umat
- k. Ikhlas dan berkorban
- l. Qanaah (kesederhanaan)
- m. Istiqomah
- n. Akhlaqul karimah

6. Memahamkan dan menanamkan nilai perjuangan

Kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai kendala yang menghambat pengembangan budaya mutu di sekolah diperlukannya memahami nilai-nilai perjuangan (*jihad fis sabilillah*) bahwa kita yang di SMP Ar Rohmah ini tidak sekedar bekerja tapi juga berjuang bersama-sama melalui dunia pendidikan. Niat untuk berjuang, untuk berjihad mengatasi kendala-kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ialah kunci kesuksesan dalam mewujudkan sekolah unggul berprestasi akademik maupun non akademiknya.

Allah berfirman dalam Al Qur'an surah Al Baqarah ayat 218, bahwa:

²⁷³ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama), hlm. 57.

إِنَّا لَنَدِينُ ءَامَنُونَ وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ اللَّهِ وَاللَّهُ
عَفُورٌ رَّحِيمٌ ٢١٨

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.

Dalam ayat ini menjelaskan kepada kita bahwa, perjuangan atau jihad di jalan Allah baik dengan harta, jiwa yang dimiliki, maka Allah akan membalas segala apa yang telah dilakukan. Begitu pula berjuang menyelesaikan kendala-kendala dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.

Sesuai dengan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa Allah, Rasulullah dan Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan orang yang dipimpin itu orang-orang saleh, beriman, bertaqwa, berbudi pekerti, berakhlak mulia, berani berjuang di jalan Allah, demokratis, dan sebagainya. Sebagaimana kepemimpinan Islam yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. yang mana ini sesuai dengan temuan peneliti bahwa kepala sekolah SMP Ar Rohmah Malang mampu menghadapi dan menyelesaikan kendala-kendala pengembangan budaya mutu sekolah dengan menanamkan dan mengamalkan nilai-nilai Islam. Sebagaimana menurut Robert G. Owens menyebutkan bahwa kendala/konflik dapat terjadi antara seseorang atau unit-unit sosial, yaitu intrapersonal atau intragroup (internasional). Konflik juga dialami antara dua orang atau lebih atau unit-unit sosial yang disebut konflik interpersonal, intergroup, dan interpersonal.²⁷⁴

Adapun upaya-upaya penyelesaian masalah dengan strategi yang dilakukan kepala sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang hampir sama dengan teorinya John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger dalam bukunya yang berjudul *Choosing Strategies For Change*.²⁷⁵ Menurut John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger ada beberapa strategi dalam menyelesaikan kendala-kendala pengembangan budaya mutu yaitu:

- a. Pendidikan dan komunikasi.
- b. Partisipasi dan keterlibatan.
- c. Fasilitas dan bantuan.
- d. Negosiasi dan persetujuan.

²⁷⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 237.

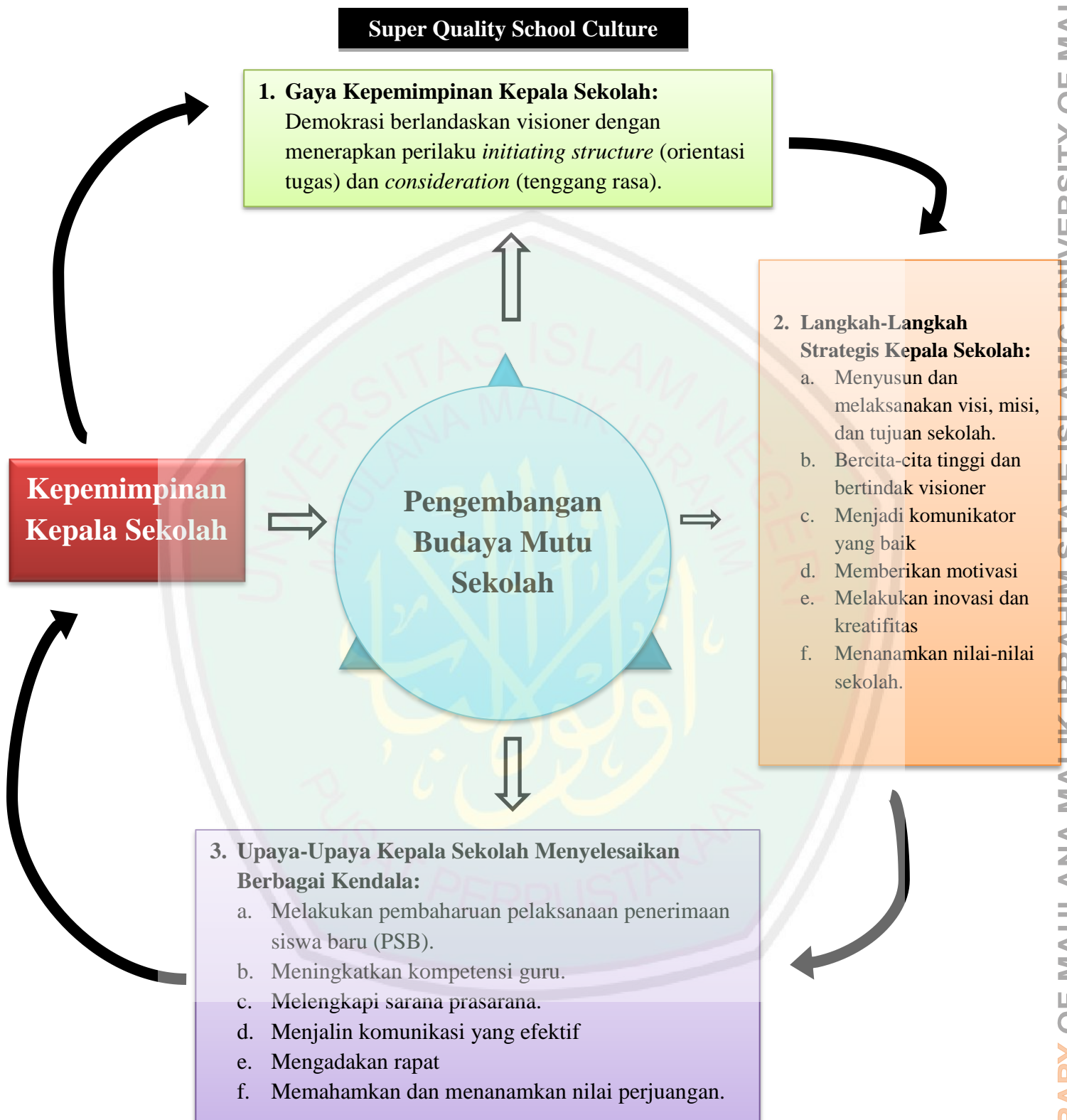
²⁷⁵ John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger, *Choosing Strategies For Change*, (Harvard Business Review, 57, 1979), hlm. 106-111.

e. Manipulasi dan kooptasi.

Memahami dan menanamkan nilai perjuangan itu sendiri dalam hal ini masuk dalam ranah pendidikan dan komunikasi, yang mana kepala sekolah memberikan pendidikan dengan memahami dan menanamkan nilai-nilai perjuangan, dakwah dalam dunia pendidikan ini. Agar para bawahannya selalu merasa diorbankan dengan cara membangun komunikasi yang intens satu sama lainnya. Semua ini telah dilakukan Bapak Syarif Hidayatullah, M. Pd.I selaku kepala sekolah terhadap para bawahannya.



D. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian



Gambar 5.1 Bangunan Konseptual Temuan Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ialah: a) Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis berlandaskan visioner. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada para bawahannya untuk mengembangkan budaya mutu sekolah yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga serta menjadikan semua bawahannya sebagai orang-orang yang berpotensi tinggi serta bernilai; b) Kepala sekolah SMP Ar Rohmah yang visioner dimaksudnya bahwa beliau dengan para bawahannya mampu melihat jauh ke depan, memprediksi masa depan sekolah dengan mampu melakukan perubahan-perubahan organisasi berdasarkan analisis-analisis yang cermat dalam kerangka membangun dan mengembangkan mutu sekolah; c) Kepala sekolah SMP Ar Rohmah menerapkan perilaku *initiating structure* (orientasi tugas) dan *consideration* (tenggang rasa), yakni kepemimpinan tim yang maksudnya dengan cara membagi tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dan kemampuan masing-masing bawahannya seperti adanya wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sarana dan prasarana, kepala administrasi, bendahara, hubungan masyarakat (humas), guru, dan pegawai.
2. Langkah-langkah strategis kepala sekolah dalam melakukan pengembangan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang yaitu: a) Menyusun dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan sekolah, maksudnya ialah kepala sekolah menyusun atau merancang visi, misi, tujuan sekolah di awal-awal tahun pembelajaran, kepala sekolah selalu menyampaikan visi, misi, tujuan sekolah ketika rapat bersama para guru, memasang visi, misi, tujuang sekolah di ruang tamu, dan dinding sekolah; b) bercita-cita tinggi dan bertindak visioner, maksudnya ialah kepala sekolah selalu menanamkan pola pikir untuk selalu maju ke depan dalam mengembangkan sekolah, bertindak apa pun sesuai dengan visi sekolah; c) Menjadi komunikator yang baik, maksudnya ialah kepala sekolah sering berbincang-bincang dengan para bawahannya, ramah kepada siapa pun, dan berkomunikasi selalu kepada semua pihak baik internal maupun eksternal; d)

Memberikan motivasi, maksudnya adalah kepala sekolah selalu membangun motivasi dan memberikan inspirasi bagi seluruh bawahannya dalam mengembangkan budaya mutu sekolah melalui karakter, tabiatnya, pergaulannya dengan para bawahannya, memotivasi setiap rapat, memotivasi setiap bertemu, dan lain-lainnya; e) Melakukan inovasi dan kreatifitas, maksudnya ialah kepala sekolah sering mengadakan kreatifitas terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan, mendorong guru untuk selalu berinovasi dalam mengembangkan mutu sekolah; f) Menanamkan nilai-nilai sekolah, maksudnya ialah kepala sekolah menerapkan nilai-nilai budaya yang harus dilaksanakan, diterapkan oleh seluruh bawahannya dan siswa agar menjadi siswa yang taqwa, cerdas, dan mandiri.

3. Upaya kepala sekolah menyelesaikan berbagai kendala dalam pengembangan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang ialah: a) Melakukan pembaharuan pelaksanaan penerimaan siswa baru (PSB); b) Meningkatkan kompetensi guru; c) Melengkapi sarana prasarana; d) Menjalin komunikasi yang efektif; e) Mengadakan rapat; f) Memahami dan menanamkan nilai perjuangan.

B. Saran

Dari hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi lembaga-lembaga pendidikan Islam, hendaknya memasukkan nilai-nilai ajaran Islam yang berdasarkan Al Qur'an dan Al Hadis dalam mengembangkan budaya sekolah yang bermutu
2. Kepala sekolah di lembaga-lembaga pendidikan Islam, hendaknya dalam menjalankan kepemimpinannya dalam rangka membangun peradaban Islam, mengembangkan budaya mutu, mencapai tujuan, visi, dan misi sekolah, agar selalu membangun komunikasi, musyawarah secara intens kepada internal maupun pihak eksternal sekolah.
3. Bagi kepala SMP Ar Rohmah Malang hendaknya mempertahankan dan mengembangkan budaya-budaya mutu di sekolah yang telah berhasil dilaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaannya agar nantinya dapat meminimalisir hal-hal yang dapat menghambat pengembangan mutu sekolah dan dapat mewujudkan sekolah

unggul berprestasi akademik maupun non akademik dan menjadi sekolah harapan umat, bangsa, dan Negara.

4. Kepala sekolah SMP Ar Rohmah Malang harus melakukan terobosan yang lebih baik lagi dalam mengamalkan kepemimpinannya agar SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang dapat menjadi sekolah percontohan yang mengayoi semua pelanggan, pengguna jasa, dan stakeholder yang ada.
5. Bagi guru, dengan terwujudnya budaya mutu yang sangat baik, efektif dan efisien secara tidak langsung berimbas pada budaya kinerja yang tinggi, loyalitas, disiplin, inovatif, berprestasi, dan terampil, yang secara tidak langsung dapat berdampak pada peningkatan prestasi siswa yang gemilang.
6. Bagi peneliti selanjutnya, agar melakukan penelitian lanjutan terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah lebih luas dan mendalam sehingga hasil dari penelitian tersebut dapat menambah *khazanah* ilmu pengetahuan dan wawasan semua orang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Nevin, Khaliq Musthafa, *Al-Mu'aradlah fi al-Fikri al-Siyasy al-Islamy*.
Kairo: Maktabah Malik Faisal Islamiyah, 1985.
- Al-Ashfahani, Al-Raghib *Mufradat al-fadz al-Qur'an*. Damsyiq: Dar al-Qalam,
1992.
- Al-Hasan, Abi 'Aliy ibn Muhammad ibn Habib al-Bashriy al-Mawardi, *Al-Ahkaamu al-Sulthaniyah wa al-Wilaayaat al-Diniyyah*. Beirut: Dar al-Fikr, 1960.
- Al-Husain, Abi Ahmad Ibn Faris Zakariyya. *Mu'jam Maqayis al-Lughah*. t.tp.:
Dar al-Fikr, 1989.
- Al-Maghriby, Abdul Hamid Abdul Fattah, *Al-Idarah al-Istiratijiyyah fi al-Bunuk al-Islamiyyah*. Jeddah: al-Ma'had al-Islami li al-Buhuts wa al-Tadrib,
1425.
- Alim, Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.
- Andrew J. DuBrin. *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Jakarta: Prenada Media, 2006.
- Anwar, A. A. Prabu Mangkunegara. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Arifin, Burhanul, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di Surya Buana Malang*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Ashidiqi, Hasbi. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Departemen Agama RI, t.t.
- Ayu, Ida Brahmasari dan Agus Suprayetno. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. (jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol. 10, no. 2, September 2008: 124-135, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya).
- Baharuddin. *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan*

- Profesional dan Kompetitif*. Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Barnawi dan Mohammad Arifin. *Branded School Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- BSNP. “Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah”, 2017.
http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen_No_13_Tentang_Standar_Kepala_Sekolah.pdf.
- Budiningsih, Asri. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Dawam, M. Rahardjo. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina, 1996.
- Djafar, Fatmawati. “*Rendahnya Prestasi Siswa di Indonesia*”. 2017.
http://www.kompasiana.com/ftma/rendahnya-prestasi-siswa-di-indonesia_564d32b84423bd9e05c61fe3.
- Djatmiko, Eko. *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*. Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 1 No. 2 Desember 2006: 19-30, ISSN: 1907-6304.
- Fathurrohman, Pupuh dan Suryana. *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Ghony, Djunaidi dan Fauzan Almansur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Graves, Desmond. *The Impact of Culture Upon Marginal Attitudes, Belief and Behavior in England and France, In D.Graves (Ed), Management Research: A Cross Culture Perspective* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1986).
- Hamid, Sholeh. *Standar Mutu Penilaian Dalam Kelas*. Jogjakarta: Diva Press, 2011.
- Indonesia, Lensa. “*Kualitas Pendidikan Indonesia Kini dan Nanti*”. 2017
<http://www.lensaIndonesia.com/2017/01/19/kualitas-pendidikan-di-indonesia-kini-dan-nanti.html>.

- Iskandar dan Mukhtar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009.
- J. Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- J. W, Creswell. *Qualitatif Inquiry and Research Design*. California: Sage Productions, Inc, 1998.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*. Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1998.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*. Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1991.
- Kementerian Pendidikan Nasional. Slide Player. "Kompetensi Kepala Sekolah". 2017. <http://slideplayer.info/slide/3962066/>.
- Khaldun, Ibnu. *Muqaddimah*. Mesir: Dar al-Fikr, t.t.
- Khatib. RB. Pahlawan Kayo. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: Amzah, 2005.
- Khuzaini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Guru Di SDN Kauman 1 Malang*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013.
- Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia, 1989.
- Komariah, Aan. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Kompasiana. "Terpuruknya Kualitas Pendidikan di Indonesia". 2017. http://www.kompasiana.com/tripratini3/terpuruknya-kualitas-pendidikan-di-indonesia_56f0ddcc7097739808c6b62a.
- Listyo, Sugeng Prabowo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Maksum, *Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo)*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Maya. *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah Dalam Mengelola Pendidikan*. Jogjakarta: BukuBiru, 2012.
- Ma'mur, Jamal Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan*

- Profesional Panduan Quality Control bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan.*
Jogjakarta: Diva Press, 2009.
- Muin, Abd. Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam al-Qur'an.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu.*
Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Mulyana, Deddy. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mulyanasa, Dedy. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyono. *Educational Leadership Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan.* Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Murni, Wahid. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi.* Malang: 2008.
- Musafak, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 1 Kapas Bojonegoro.* Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012.
- Muslim, Muhammad. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di MTsn Tempursari Kabupaten Lumajang.* Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.
- Nasution. *Manajemen Jasa Terpadu Total Service Management.* Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management.* Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan di Indonesia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Nazir, M. *Metode Penelitian.* Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Ndraha, Taliziduhu *Budaya Organisasi.*
- Online, Hukum. "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun

- 1990 Tentang Pendidikan Dasar”. 2017.
http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp_28_90.pdf.
- Pendis Kemenag. “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”. 2017.
<http://pendis.kemenag.go.id/pai/file/dokumen/SisdiknasUUNo.20Tahun2003.pdf>.
- Pettigrew, Andrew. *On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly*, 1979.
- Pheyse, Diana. *Organizational Culture: Types and Transformation*. London: Routledge, 1993.
- Posner dan Kouzes. *The Leadership Challenge*, terj. Revyani Sjahrial, Cet. 3; Jakarta: Erlangga, 2004.
- Purwanto, Ngilim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Purwanto, Ngilim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Peni, Fatimah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus Di SMP Muhammadiyah Kupang NTT)*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.
- P., John Kotter, Leonard A. Schlesinger. *Choosing Strategies For Change*. Harvard Business Review, 57, 1979.
- P., Duignan. 2004. Forming Capable Leaders; From Competence to Capabilities. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19 (2).
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga, 2007.
- Rivai, Veithzal, Sylviana Murni. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2009.
- Rita Byvelds & Joanne Newman. Understanding Change.
<http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/91-014.html>.
- Robert H. Kent. Unfreeze/Refreeze: A Simple Change Model.
<http://www.mansis.com/46.pdf>.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- R. J House. *A theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt and L. L. Larson

- (Eds), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1979.
- Schein, Edgar. *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics*. 1983.
- Setyo Nugrahani, Arma. “Indikator Sekolah Yang Bermutu”. 2017.
<http://armaarmi.blogspot.co.id/2011/05/indikator-sekolah-yang-bermutu.html>.
- Sholihah, Umniyatis Hastriana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Pendidikan Karakter Di SMP Islam Ma'arif 02 Malang dan SMP An Nur Bululawang Malang*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013.
- Situmorang, Benyamin. *Influence of Organizational culture, leadership, interpersonal Communication, and job satisfaction to organizational commitment of school principals*. (artikel yang dikeluarkan oleh Universitas Negeri Medan).
- Sobirin, Ahmad. *Budaya Organisasi Pengertian Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPM, 2009.
- Sudaryono, Yohanes. “Kualitas Pendidikan Indonesia Suatu Refleksi”. 2017.
<http://keguruan.umm.ac.id/id/berita/kualitas-pendidikan-indonesia-suatu-refleksi.html>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suhaimi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram*. Malang: Tesis UIN Malang tidak diterbitkan, 2004.
- S. Lynn. Paine. *Managing For Organizational Integrity*. Harvard Business Review, 1994.
- Tasmara, Toto. *Spiritual Centered Leadership*. Jakarta: Gema Insani, 2006.
- Taram, Teodorus. “Permendiknas No. 28 Tahun 2010”. 2017.
<http://teotaram.blogspot.co.id>.
- Umiarso dan Baharuddin. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktek*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Vijay Sathe. *Culture and Related*.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Welle, Deutsche. “Rangking Pendidikan Negara-Negara Asean”. 2017

<http://www.dw.com/id/rangking-pendidikan-negara-negara-asean/g-37594464>.

Wikipedia. "Berbagi". 2017. <https://id.wikipedia.org/wiki/Berbagi>.

Wildan, *Kepemimpinan TGH. Hasanain Juaini Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Haramain Narmada Lombok)*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014.

Zainul, Moh. Abidin. *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*. Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.

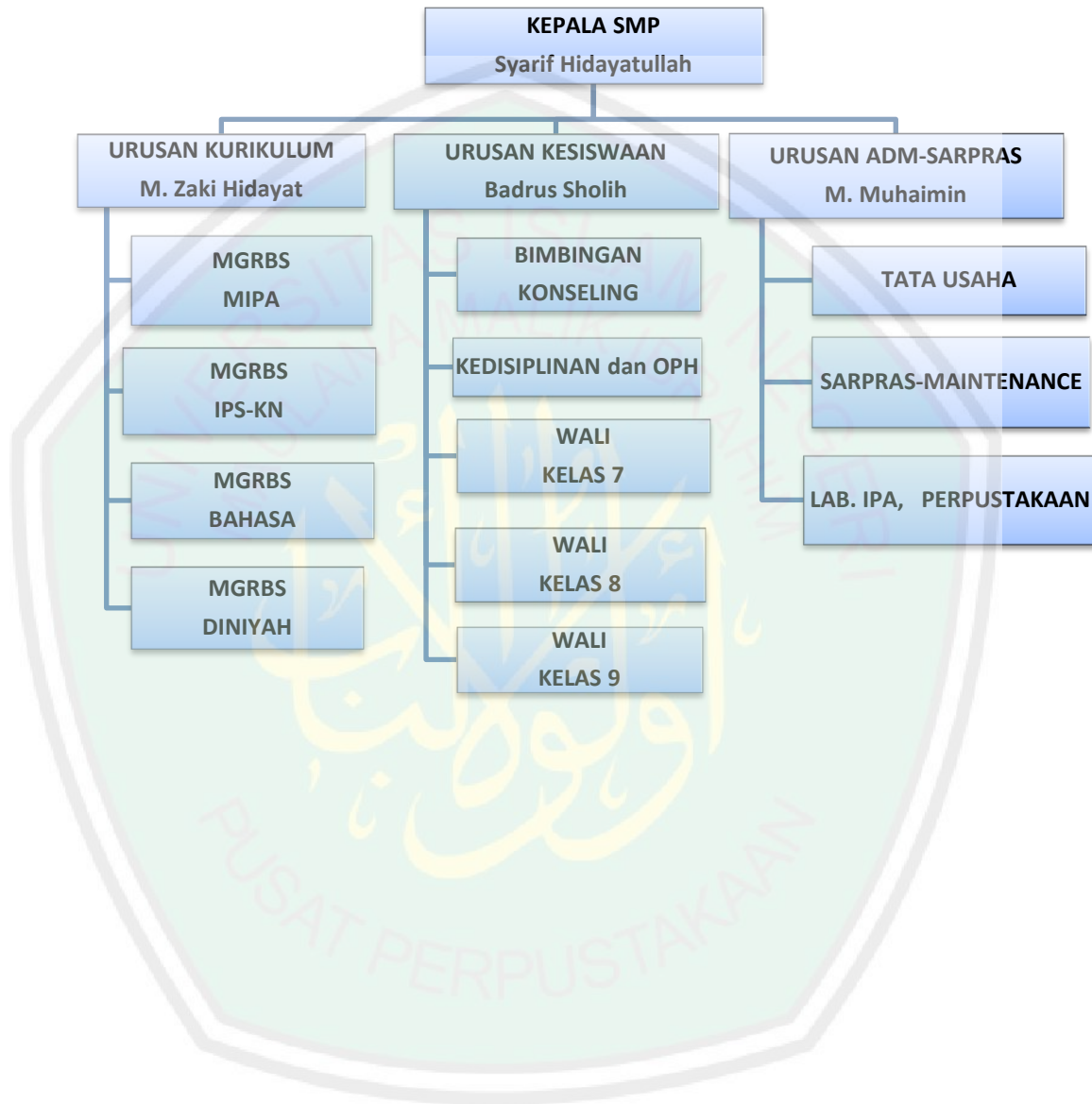




LAMPIRAN-LAMPIRAN

Muhammad Arifin Saddoen, 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang

**Struktur Organisasi SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School
Pesantren Hidayatullah Malang**



**Pembagian Tim Dan Tugas Tambahan SDM SMP Ar Rohmah Islamic
Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang**

a. Tim Struktural SMP

| No | Nama | Status | Jabatan Struktural |
|----|---------------------|--------|---------------------------|
| 1 | Syarif Hidayatullah | GTY | Kepala sekolah |
| 2 | M. Zaki Hidayat | GTY | Waka Ur. Kurikulum |
| 3 | Badrush Sholeh | GTY | Waka Ur. Kesiswaan |
| 4 | M. Muhaimin | CGTY | Waka Ur. Adm. dan Sarpras |

b. Tim Kepala Bagian Dan Koordinator

| No | Nama | Status | Bidang Tugas Tambahan |
|----|---------------------|--------|-------------------------|
| 1 | Arif Asyari | CGTY | Direktur PKBA |
| 2 | Ahmad Fauzan | GTY | Ka. Perpustakaan |
| 3 | Dedi Hadi Kurniawan | CGTY | Ka. TU |
| 4 | Yanuar Dhita | CGTY | Ka. Lab IPA. |
| 5 | Khoiril Anwar | GTY | Ka. Lab Komputer |
| 6 | Sugiharto | GTY | Ka. BK dan Kedisiplinan |

c. Tim Wali Kelas

| No | Nama | Status | Bidang Tugas Tambahan |
|-----|---------------------|--------|--------------------------------|
| 1. | Kurniawan Setya P | CGTY | Wali Kelas VII Tahfidz |
| 2. | Zainal Abidin | CGTY | Wali Kelas VII International A |
| 3 | Arif As'ari | CGTY | Wali Kelas VII International B |
| 4 | Bagus Darmawan | CGTY | Wali Kelas VII Olimpiade |
| 5 | Agus Cholid | GTY | Wali Kelas VII Al Azhar |
| 6 | Sugiarto | GTY | Wali Kelas VII Robbani |
| 7 | Alif Candra | CGTY | WaliKelas VIII Tahfidz A |
| 8 | Sri Hendra Rubianto | GTY | WaliKelas VIII Tahfidz B |
| 9 | M Rifa'i | CGTY | Wali Kelas VIII International |
| 10. | Nur Huda | CGTY | Wali Kelas VIII Olimpiade |
| 11. | Yanuar Dhita | CGTY | Wali Kelas VIII Al Azhar |
| 12. | Munif | CGTY | Wali Kelas VIII Robbani |
| 13. | Budi Setiawan | GTY | WaliKelas IX Tahfidz |
| 14. | Arfandi | GTY | Wali Kelas IX Internasional |
| 15. | Choiril Anwar | GTY | Wali Kelas IX Olimpiade |
| 16 | Sugeng Purnomo | GTY | Wali Kelas IX Al Azhar |

| | | | |
|----|--------------|-----|-----------------------|
| 17 | Ahmad Fauzan | GTY | Wali Kelas IX Robbani |
|----|--------------|-----|-----------------------|

d. Koordinator Bidang Studi

| No | Nama | Status | Koordinator Bidang Studi |
|----|---------------------|--------|--------------------------|
| 1 | Bagus Dharmawan | GTY | Koord. Mapel Matematika |
| 2 | Suwanto | GTY | Koord. Mapel IPS |
| 3 | Agus Cholid | GTY | Koord. Mapel B.Indonesia |
| 4 | Budi Setiawan | GTY | Koord. Mapel B. Inggris |
| 5 | Sugeng Purnomo | GTY | Koord. Mapel Sains |
| 6 | Sri Hendra Rubianto | GTY | Koord. Mapel Diniyah |
| 7 | Badrush Sholeh | GTY | Koord. Mapel B Arab |

e. Beban Tugas Mengajar Dan Tugas Tambahan

Data Tugas Dan Beban Mengajar Guru SMP Ar-Rohmah

| No | Nama | Mapel | Kls | JTM/ Peka | Tugas Tambahan | Total beban |
|-----|---------------------|------------------|-------|--------------|--------------------------|----------------|
| 1. | Syarif Hidayatullah | - | | - | Kasek / 18 | 18 |
| 2. | M. Zaki Hidayat | Shiroh-PAI | 9 | 20 | Kurikulum/12 | 32 |
| 3. | Badrush Sholeh | BAR | 9 | 20 | Kesiswaan/12 | 32 |
| 4. | M. Muhaimin | Shiroh | 8-9 | 24 | Sarpras- Bendahara/12 | 36 |
| 5. | Budi Setiawan | BIG | 9 | 30 | Walas 9 T/4 | 34 |
| 6. | Arfiandi | MAT | 9 | 30 | Walas 9 I/4 | 34 |
| 7. | Choiril Anwar | TIK | 7-8-9 | 30 | Walas 9 O/4 | 30 |
| 8. | Sugeng Purnomo | IPA | 9 | 30 | Walas 9 A/4 | 34 |
| 9. | Ahmad Fauzan | BIN | 9 | 30 | Walas 9 R/4 | 34 |
| 10. | Alif Candra | Tahfidz | 8-9 | 24 | Walas 8 TA/4 | 23 |
| 11. | Hendra Rubianto | Aqidah- Pkn | 8-9 | 22 | Walas 8 TB/4 | 26 |
| 12. | M. Rifa'i | BIG | 8 | 24 | Walas 8 I/4 | 28 |
| 13. | Khoirul Huda | BIN | 8 | 28 | Walas 8 O/4 | 32 |
| 14. | Yanuar Dhita | IPA | 8 | 24 | Walas 8 A/4 | 28 |
| 15. | Munif | BIGCO | 7-8 | 26 | Walas 8 R/4 | 30 |
| 16. | Kurniawan Setia P. | BIN | 7 | 26 | Walas 7 T/4 | 30 |
| 17. | Arif As'ari | BIGCO- Akhlaq | 7 | 33 | Walas 7 I A/4 | 37 |
| 18. | Zainal Abidin | BIG | 7 | 24 | Walas 7 I B/4 | 28 |
| 19. | Bagoes Darmawan | MAT | 7 | 26 | Walas 7 O/4 | 30 |
| 20. | Agus Cholid | BIN | 7 | 28 | Walas 7 A/4 | 36 |

| | | | | | | |
|-----|-----------------|--------------|-----|----|--------------------|----|
| 21. | Sugiarto | BK-Qur'an | 7 | 12 | Walas 7 R/4 | 16 |
| 22. | Renjes PPP | MAT | 7 | 24 | | 24 |
| 23. | Guntur | Fiqih | 8-9 | 22 | | 22 |
| 24. | Suwanto | IPS/PKN | 9 | 10 | - | 10 |
| 25. | Zulmiadi | Fiqih-Akhlaq | 7-8 | 24 | - | 24 |
| 26. | Rizal | BAR | 7 | 24 | | 24 |
| 27. | Nanang | BAR | 8 | 24 | - | 24 |
| 28. | Roni Siswanto | Aqidah | 7 | 12 | - | 12 |
| 29. | Khairil Anwar | Aqidah | 8 | 12 | - | 12 |
| 30. | Suhendri | Tahfidz | 7-8 | 24 | - | 24 |
| 31. | Muh. Syaiful | Tahfidz | 7&9 | 19 | - | 19 |
| 32. | Abdullah Nafi A | Tahfidz | 8 | 14 | - | 14 |
| 33. | Muhammad S | Tahfidz | 8 | 12 | - | 12 |
| 34. | Zaenullah | Tahsin | 7-8 | 9 | - | 9 |
| 35. | Nashikhul | Qur'an | 7-8 | 16 | - | 16 |
| 36. | Burhan | Qur'an | 8 | 30 | - | 30 |
| 37. | Dedi | IPS/PKN | 7 | 12 | TU | 12 |
| 38. | Wahyudi | Qur'an | 9 | 12 | Admin | 12 |
| 39. | Ahmadi | Qur'an | 9 | 12 | Tatib/Kedisiplinan | 12 |
| 40. | Fardhu | Qur'an | 7 | 12 | | 12 |

Prestasi sekolah/siswa dua (2) tahun terakhir

a. Prestasi Akademik: Nilai UN

| No. | Tahun Pelajaran | Rata-rata NUAN | | | | |
|-----|-----------------|----------------|----------------|------------|------|-----------------------|
| | | Bhs Indonesia | Bahasa Inggris | Matematika | IPA | Rata-rata empat mapel |
| 1. | 2015/2016 | 8,94 | 7,47 | 7,48 | 8,52 | 32,41 |
| 2. | 2016/2017 | | | | | |

Prestasi Akademik: Peringkat rerata NUAN

| No. | Tahun Pelajaran | Peringkat | | | | | | | | |
|-----|-----------------|---------------------------|-------------|------------------------|------------------|-------------|------------------------|------------------|-------------|------------------------|
| | | Tingkat Kecamatan (Rayon) | | | Tingkat Kab/Kota | | | Tingkat Propinsi | | |
| | | Sek. Negeri | Sek. Swasta | Sek. Negeri dan Swasta | Sek. Negeri | Sek. Swasta | Sek. Negeri dan Swasta | Sek. Negeri | Sek. Swasta | Sek. Negeri dan Swasta |
| 1. | 2015/2016 | - | 1 | 1 | - | | | | | |
| 2. | 2016/2017 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | | | | |

b. Prestasi Akademik: Nilai Ujian Sekolah (US)

| No | Mata Pelajaran | Rata-rata Nilai US | |
|----|------------------------|--------------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 |
| 1 | Pendidikan Agama Islam | 8,50 | 8,60 |
| 2 | PKn | 8,50 | 8,60 |
| 3 | BIN (Praktik) | 8,44 | 8,50 |
| 4 | BIG (Praktik) | 8,50 | 8,50 |
| 5 | IPA | 8,44 | 8,44 |

| | | | |
|----|--------------------|------|------|
| 6 | IPS | 8,00 | 8,20 |
| 7 | Kertakes (Praktik) | 8,30 | 8,30 |
| 8 | Penjaskes | 8,33 | 8,33 |
| 9 | TIK | 8,60 | 8,70 |
| 10 | Bahasa Arab | 8,40 | 8,50 |
| 11 | Al-Qur'an | 8,50 | 8,60 |

a. Perolehan Kejuaraan/Prestasi Akademik: Lomba-lomba

| NO | Tahun 2015/2016 | | | Tahun 2016/2017 | | |
|----|----------------------------|----------|-------------|-------------------------------------|--------------|---------------------|
| | Nama Lomba | Juara Ke | Tingkat | Nama Lomba | Juara Ke | Tingkat |
| 1 | OSN Matematika | 3 | Se-Jawa | OSN Matematika | 1 | Regional Jawa Timur |
| 2 | OSN Matematika | 3 | Se- Jawa | OSN Matematika | 2 | Se- Jawa Timur |
| 3 | OSN Matematika (OPTIKA) | 3 | Se- Jawa | OSN Matematika (OPTIKA) | 2 | Se- Jawa Timur |
| 4 | OSN Matematika | 2 | Se-Sidoarjo | OSN Matematika Fakruddin Ar-Razi | Harapan 1 | Nasional |
| 5 | OSN Matematika | 2 | Se-Malang | OSN Matematika | 2 | Jawa-Bali |
| 6 | OSN Matematika | 2 | Se-Sidoarjo | OSN Fisika | 2 | Se- Jawa Timur |
| 7 | OSN Fisika | 1 | | OSN Fisika | Harapan 2 | Se- Jawa Timur |
| 8 | OSN Biologi | 4 | Kab. Malang | Speech Contest | 2 | Se- Jawa Timur |
| 9 | | | | Speech Contest | 3 | Se-Malang Raya |
| 10 | | | | Speech Contest | 1 | Se-Malang Raya |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |

a. Perolehan Kejuaraan/Prestasi Non Akademik

| Tahun 2015/2016 | | | | Tahun 2016/2017 | | |
|-----------------|--------------------|----------|-------------|---------------------------|----------|---------|
| NO | Nama Lomba | Juara Ke | Tingkat | Nama Lomba | Juara Ke | Tingkat |
| 1 | Colorfull (MC) | 1 | Malang Raya | Karate Pelajar Perorangan | 3 | Malang |
| 2 | UM Tae Kwon Do | 1 | Malang Raya | Karate Pelajar Beregu | 3 | Malang |
| 3 | ITATS Tae Kwon Do | 2 | Jawa Timur | | | |
| 4 | ITATS Tae Kwon Do | 2 | Jawa Timur | | | |
| 5 | ITATS Tae Kwon Do | 2 | Jawa Timur | | | |
| 6 | ITATS Tae Kwon Do | 2 | Jawa Timur | | | |
| 7 | ITATS Tae Kwon Do | 3 | Jawa Timur | | | |
| 8 | ITATS Tae Kwon Do | 1 | Jawa Timur | | | |
| 9 | UM Tae Kwon Do | 1 | Malang Raya | | | |
| 10 | UM Tae Kwon Do | 2 | Malang Raya | | | |
| 11 | Pra PON Tapak Suci | 3 | Malang Raya | | | |
| 12 | Pra PON Tapak Suci | 1 | Malang Raya | | | |
| 13 | Pra PON Tapak Suci | 2 | Malang Raya | | | |
| 14 | Pra PON Tapak Suci | 1 | Malang Raya | | | |
| 15 | Tapak Suci UB | 3 | Malang Raya | | | |
| 16 | Tapak Suci UB | 3 | Malang Raya | | | |
| 17 | Tapak Suci UB | 2 | Malang Raya | | | |
| 18 | Tapak Suci UB | 2 | Malang Raya | | | |
| 19 | Dojo di UB | 3 | Malang Raya | | | |
| 20 | Dojo di UB | 1 | Malang Raya | | | |
| 21 | Dojo di UB | 3 | Malang Raya | | | |

| | | | | | | |
|----|------------|---|-------------|--|--|--|
| 22 | Dojo di UB | 2 | Malang Raya | | | |
| 23 | Dojo di UB | 1 | Malang Raya | | | |

a. Angka Kelulusan dan Melanjutkan

| No. | Tahun Ajaran | Jumlah Kelulusan dan Kelanjutan Studi | | | | |
|-----|--------------|---------------------------------------|--------------|-------------|---------------------------------------|---|
| | | Jumlah Peserta Ujian | Jumlah Lulus | % Kelulusan | % Lulusan yang Melanjutkan Pendidikan | % Lulusan yang TIDAK Melanjutkan Pendidikan |
| 1. | 2015/2016 | 140 | 140 | 100 % | 100% | 0% |
| 2. | 2016/2017 | 132 | 132 | 100 % | 100% | 0% |



Transkrip Wawancara

Hari : Selasa
Tanggal : 10 Oktober 2017
Waktu : 08.55 – 10.32
Kepala Sekolah : Syarif Hidayatullah, M. Pd. I.

1. Dalam hal pekerjaan dan tugas sebagai kepala sekolah, apakah Bapak menganggap berbeda dengan tugas guru-guru yang lain?
Sama saja pada dasarnya yakni mengajar para siswa, namun selain mengajar saya diamanahkan sebagai kepala sekolah untuk menjadi ketua teman-teman guru disini dan memimpin mereka agar apa yang ingin dicapai itu bisa dengan mudah digapai bersama.
2. Bagaimana bentuk peran dan tugas atau job diskripsi Bapak sebagai kepala sekolah di sekolah ini?
Peran dan tugas saya sebagai kepala sekolah insyaAllah sama pada umumnya, namun untuk apa yang saya lakukan memang ada perbedaan dalam beberapa pekerjaan yang diamanahkan kepada saya, yang mana itu antara lain;
 - a. Bertanggung jawab terhadap terwujudnya SMP yang berwibawa hingga diperhitungkan oleh orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
 - b. Bertanggung jawab terhadap ketercapaian standar mutu kinerja guru hingga karyawan.
 - c. Bertanggung jawab terhadap ketercapaian standar kompetensi lulusan/output.
 - d. Bertanggung jawab terhadap ketercapaian seluruh program sekolah secara efektif dan efisien.
3. Bagaimana gaya kepemimpinan Bapak selaku kepala sekolah dalam memimpin sekolah ini?
Saya sebagai kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan demokrasi visioner. Maksudnya saya memberikan kebebasan, keleluasaan, dan kewenangan kepada para bawahan saya untuk melakukan apa yang mereka ingin lakukan untuk kemajuan sekolah yang tetap pada visi dan misi sekolah ini yang begitu mulia dalam membangun peradaban Islam.
4. Bagaimanakah proses belajar mengajar di sekolah ini?
Kami selalu menerapkan budaya islami seperti berdo'a sebelum belajar dan mengakhirinya dengannya mengucapkan hamdalah. Kami selalu membuat pembelajaran yang menyenangkan, melakukan interaksi belajar yang ramah, membangun motivasi para siswa untuk selalu aktif dalam proses pembelajaran.
5. Apa visi, misi, dan tujuan SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School Pesantren Hidayatullah Malang?
Visi: mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya.
Misi: menyelenggarakan pendidikan secara integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri.
Tujuan:
 - e. Mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup.
 - f. Membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhshiyah Islamiyah yang mulia.

- g. Menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan ketrampilan.
- h. Menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana pendidikan Islami.
6. Apa yang Bapak lakukan untuk mengembangkan budaya mutu sekolah di SMP Ar Rohmah?
- Selalu berkomitmen untuk mencapai tujuan sekolah, selalu berkoordinasi dengan teman-teman pengelola, guru, dan lain sebagainya. Yang diawali dengan perencanaan yang matang ketika awal tahun pembelajaran yang disusun dalam pedoman pendidikan LPI Ar Rohmah. Dari sinilah kami berpijak, melangkah, dan menerapkan sistem manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan.
7. Pendekatan apa yang dilakukan Bapak dalam mengembangkan budaya mutu sekolah di SMP Ar Rohmah?
- Keluargaan, yang mana menganggap semua pegawai, guru-guru sebagai keluarga, teman yang selalu ingin terbaik buat sekolah ini. Sesuai dengan tujuan pendidikan yakni memanusiaikan manusia. Kami semua disini bersama, satu visi, satu misi dalam mengembangkan budaya mutu sekolah.
8. Sejak Bapak diangkat menjadi kepala sekolah, apa yang Bapak lakukan dalam rangka mengembangkan budaya mutu sekolah?
- Melanjutkan budaya-budaya yang sudah baik, meningkatkan prestasi lebih banyak lagi dari sebelumnya, meningkatkan kerja sama tim yang lebih solid dan loyal terhadap lembaga, melangkah sesuai dengan apa yang telah disepakati dalam setiap program sekolah, dan melakukan inovasi serta kreativitas.
9. Apakah Bapak sebagai edukator dan guru yang baik serta guru-guru disini sudah sebagai edukator juga, indikatornya apa?
- Saya sebagai edukator, guru, pendidik yang insyaallah sesuai dengan bidang saya dan kemampuan saya, sesuai dengan riwayat pendidikan saya, akademik hingga S2. Begitu juga guru sebagai edukator yang setidaknya harus berpendidikan S1. Indikatornya dapat dilihat dari cara berbicara yang teratur, sopan santun, cara berpakaian yang rapi, bersih, nyaman dipandang, cara mengajar, nilai IPKnya diatas tiga, cara menangani siswa, orang tua, maupun pihak-pihak terkait, dan sejauh apa kreatifitas dalam mengembangkan kualitas sekolah ini
10. Hubungannya dengan informasi-informasi dari luar atau dari internal lembaga atau dari atasan, bagaimana cara bapak menindaklanjutinya atau mengkomunikasikan dengan para guru dalam rangka mengembangkan budaya mutu sekolah?
- Alhamdulillah, setiap hari sabtu pukul 07.30 – 09.00 wib kita selalu melakukan rapat atau pembinaan mingguan di Perpustakaan SMP Ar Rohmah yang dihadiri oleh seluruh unit SMP yang sifatnya formal. Pada saat ini lah, semua informasi yang berkaitan dengan kemajuan lembaga, keadaan sekolah, hal-hal penting yang perlu penyelesaian disampaikan kepada semua pihak, khususnya para guru yang menjadi ujung tombak dalam mengajar dan mentransfer kepada para siswa. Adapun rapat yang sifatnya informal menyesuaikan situasi dan kondisi serta informasinya perlu langsung atau tidak langsung disampaikan dan sejauh mana penting atau daruratnya informasi itu dieksekusi.
11. Bagaimana cara Bapak memotivasi guru dalam rangka mengembangkan budaya mutu dalam bekerja dan pengaruhnya seperti apa?
- Selalu memberikan pemahaman bahwa kita harus melakukan perbaikan, perubahan, bergerak terus tanpa henti untuk kebaikan bersama dan menggapai tujuan sekolah. Karena seperti apa yang telah baginda Nabi Muhammad Saw.

sampaikan kepada kita; *“Barangsiapa yang harinya sekarang lebih baik daripada kemarin maka dia termasuk orang yang beruntung. Barangsiapa yang harinya sama dengan kemarin maka dia adalah orang yang merugi. Barangsiapa yang harinya sekarang lebih jelek daripada harinya kemarin maka dia terlaknat.”*

Saya selalu menghargai setiap kebaikan, prestasi yang telah para guru lakukan. Dari lembaga pun memberikan beberapa komponen kompensasi yang mencakup; gaji, tunjangan, insentif, dan santunan. Kenaikan gaji berkala, 4 tahun masa kerja naik 122 % hingga 40 tahun masa kerja naik 704 % gajinya. Ada tunjangan fungsional, tunjangan structural sesuai pangkat dan jabatannya, santunan berupa bantuan kesehatan, biaya pendidikan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, perumahan hingga kendaraan dinas. Untuk pengaruh sendiri, Alhamdulillahirobbilalamin, para guru, karyawan, pegawai merasa sangat senang, merasa dihargai, dihormati, diakui sebagai keluarga sehingga apa yang menjadi tugas, kewajiban para pegawai, guru dilaksanakan dengan baik dan loyalitas terhadap lembaga tidak diragukan lagi.

12. Apa saja faktor pendukung dalam pengembangan budaya mutu ini?

Komitmen tim yang kuat dan solid untuk selalu mengembangkan budaya mutu di sekolah, yang mana ini untuk mencapai tujuan sekolah yang mulia. Sesuai dengan visi kami di SMP Ar Rohmah yakni mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Apa lagi kami sudah membuat Visi 2020 lembaga ini yakni menjadi pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam. Oleh karena itu dengan cita-cita mulia dan tinggi ini kami semua berniat untuk ibadah kepada Allah Swt. dan melanjutkan perjuangan dakwah Rasulullah Saw. dalam dunia pendidikan.

13. Apa saja faktor penghambat dalam pengembangan budaya mutu ini?

Faktor penghambatnya tidak banyak dan tidak mengganggu proses jalannya lembaga kami, khususnya di sekolah kami. Penghambatnya berupa keinginan kami di sekolah yang biasanya ada beberapa program yang kami buat dan membutuhkan biaya atau dana. Setelah disampaikan kepada pihak yayasan, tidak disetujui karena perlu dipikirkan secara matang lagi setiap program dan biaya yang ingin dikeluarkan.

14. Bagaimana upaya Bapak menyelesaikan berbagai kendala dalam pengembangan budaya mutu sekolah?

Yang saya lakukan ialah selalu mengadakan komunikasi yang efektif kepada seluruh pegawai, karyawan, guru, dan atasan dengan berkomunikasi yang santun.

15. Bagaimana hubungan komunikasi Bapak dengan para guru ataupun bawahan?

Saya selalu menegur para guru bila bertemu, menyempatkan diri untuk ngobrol-ngobrol dengan mereka, mengucapkan salam, berjabat tangan bila bertemu, dan menanyakan perihal keadaan siswanya, bagaimana mengajarnya apa ada kendala, mendengar keluhan-keluhan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang muncul agar cepat terselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu proses pembelajaran yang ada nantinya. Inilah kunci agar hubungan saya dengan para guru maupun bawahan berjalan seirama dan akrab selalu.

Hari : Selasa
Tanggal : 10 Oktober 2017
Waktu : 10.56 – 11.30
Waka Kurikulum : Ustadz M. Zaky Hidayat, S. Sos. I.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Gayanya demokratis. Seperti hal, beliau harus mengacu kepada visi misi yang ingin dicapai. Tapi kalau untuk mengembangkan sekolah, memajukan sekolah beliau lebih demokratis yang mana selalu menampung saran dan masukan dari bawahannya. Namun begitu, ada hal-hal yang beliau juga terkadang otoriter tidak bisa mengikuti bawahannya, yang mana ini dalam hal melaksanakan target yang ditetapkan lembaga, target UN, program-program unggulan. Target UN yang sudah ditetapkan 80, harus dicapai 80 tidak boleh dibawah itu, misalnya pihak sekolah atau dibagian akademik maunya 79, nah ini tetap tidak diperbolehkan. Tapi, untuk mencapai nilai 80 itu dengan menggunakan cara yang beragam dipersilahkan.

2. Pendekatan apa yang dipakai kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Kekeluargaan. Yang mana Beliau sering berbincang-bincang, mengobrol kepada bawahannya, menegur bawahannya tidak pada suasana formal saja, namun lebih sering pada suasana non formal. Jadi, kita para bawahannya merasa tidak dihakimi, dipermalukan, dan diintimidasi.

3. Selaku waka kurikulum, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Kami selalu mengontrol program yang disepakati. Yang mana pertama merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasinya agar kendala-kendala diketahui dan dapat langsung dipecahkan permasalahannya.

4. Apa saja kendala-kendala yang menghambat proses pengembangan budaya mutu sekolah ini?

- a. Personal (guru) atau SDM yang kurang bisa menyelesaikan tugasnya, tingkat kesadaran yang rendah, padahal itu wasilah tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Sarpras yang kurang support. Kita ingin melejitkan kemampuan siswa, tapi terbentur aturan lembaga yang tidak memperbolehkan penggunaan IT berupa laptop.
- c. Input siswa. Walaupun sudah diseleksi, kadang kala realitasnya berbeda dengan kemampuan siswa ketika sudah PBM dan nilai di kelas. Biasanya siswa-siswa yang berada dari luar Jawa.

5. Bagaimana Anda menyelesaikan akan kendala-kendala yang ada tadi?

- a. Bagian SDM, mengatasinya dengan mengadakan koordinasi rutin. Melalui halaqah salah satunya yang mana ini akan membuat mereka lebih mengenali akan kesadaran bahwa kita disini tidak sekedar bekerja tapi berjuang bersungguh-sungguh.
- b. Sarpras, dengan menyampaikan kepada kepala sekolah yang setelah itu disampaikan kepada lembaga untuk ditindaklanjuti dan diperhatikan lebih baik agar meminimalisir masalahnya dan memberikan waktu kepada yang bertugas dalam memperbaiki sarprasnya.
- c. Dalam hal input siswa, saya memberikan tambahan belajar, mengadakan klinik belajar, yang mana siswa yang membuat kesepakatan dengan guru Mapel, tes masuknya harus lebih bisa menyaring (*screening*) dengan pembuatan soal yang terstandar, dan waktu *interview* diadakan *briefing* sebelumnya.

6. Bagaimana kepala sekolah menyelesaikan masalah-masalah tersebut?

Kepala sekolah yang domainnya lebih besar, akan lebih mudah dan beliau selalu memberikan waktu agar semuanya selesai diperbaiki. Dari segi;

- a. Untuk bidang SDM, beliau biasanya melakukan pembinaan melalui rapat-rapat rutin guna menguatkan karyawan dan para guru.
- b. Kalau bagian sarpras, beliau akan mengadakan langsung jika memang itu urgen sekali dalam mendukung keberlangsungan PBM. Namun jika sulit beliau akan mengajukan ke yayasan.
- c. Sedangkan disisi input siswa tadi, kepala sekolah mengajak guru-guru senior untuk *sharing* dengan bagian kurikulum dalam pembuatan soal, agar hasilnya lebih baik. Memberikan saran ke panitia PSB untuk bekerja sama dengan sekolah-sekolah di luar jawa atau sekolah-sekolah yang menjadi sasaran tim PSB.

Hari : Selasa
 Tanggal : 10 Oktober 2017
 Waktu : 12.10 – 12.45
 Ketua Osis/Siswa Kelas 9 Internasional : Jundullah Rifqi Prasmanto

1. Bagaimana sosok kepala sekolah di mata Anda?
Tegas, orangnya berwibawa, dan tidak bertele-tele.
2. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan siswa di sekolah ini?
Hubungan kami seperti siswa dan kepala sekolah pada umumnya, yang mana kami jarang langsung berhubungan, ngobrol langsung, biasanya kalau ada hal-hal yang berkaitan dengan program yang berkaitan dengan kesiswaan, beliau menyampaikannya melalui waka kesiswaan di sekolah ini yaitu Pak Badrus. Namun begitu, beliau sering menyapa, menegur bila ada siswa yang minum dan makannya berdiri, rebut, dan pas waktu azan masih sibuk dengan kegiatannya tidak langsung menuju ke masjid.
3. Apa yang dilakukan kepala sekolah dalam memenuhi keinginan siswa disini, dalam hal proses pembelajaran, seperti program-program aktualisasi diri?
Kami sangat puas, semuanya sudah memenuhi keinginan kami. Kadang-kadang yang buat tidak nyaman sering padam listrik, membuat kelas jadi panas, sehingga mengganggu waktu kami belajar.
4. Apakah Bapak kepala sekolah sering mendatangi kelas untuk mengontrol PBM?
Jarang sih.
5. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan para gurunya?
Dekat, sering guyonan, cair sekali, dan responsif.
6. Apa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme gurunya?
Sering mengadakan dan mengikuti seminar bersama bagi seluruh gurunya serta bermain futsal setiap hari sabtu, sehingga tidak merasa tertekan.
7. Apakah Bapak kepala sekolah mendukung semua program Anda sebagai ketua osis?
Sangat mendukung. Asalkan sesuai visi, misi sekolah, sesuai keinginan para siswa yang semuanya tidak bertentangan dengan tujuan sekolah ini.

Hari : Selasa
 Tanggal : 10 Oktober 2017
 Waktu : 12.50 – 13.30
 Guru Bahasa Indonesia/Wali Kelas 9 Rabbani : Achmad Fauzan, S. Pd.

1. Bagaimana gaya yang dipakai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Memberikan kebebasan untuk guru dalam mengembangkan kemampuan guru masing-masing tidak saklek begitu saja, masih ada kelonggaran. Demokrasi sekali dalam hal memajukan sekolah dalam segala aspek dan merujuk pada tantangan ke depannya yang telah dicoveri pada visi dan misi sekolah ini.
2. Pendekatan apa yang dipakai kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
 - a. Pembinaan, yang mana ini diampu oleh kepala pendidikan Arohmah.
 - b. Musyawarah, kepala sekolah bersama para guru.
 - c. Halaqah, yang dihadiri semua guru.

Tiga tahapan ini dilaksanakan agar semua guru selalu merasa dilibatkan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ini dan merasa memiliki serta selalu fokus pada tujuan sekolah dan visi besar sekolah maupun lembaga ini.
3. Selaku guru, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Menyepakati apa yang sudah menjadi acuan bersama dan mengevaluasi setiap garapan apa yang menjadi tugas guru maupun tugasnya kepa sekolah.
4. Dari segi kedisiplinan kepala sekolah, bagaimana pendapat anda?
Bagus. Selalu hadir tepat waktu.
5. Dalam hal penyelesaian masalah, bagaimanakah kepala sekolah menyelesaikannya?
Mengumpulkan semua guru, memberikan waktu untuk menyampaikan masalah yang ada, habis itu ditindaklanjuti.
6. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan penghargaan kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik? Apa pengaruh dari penghargaan tersebut?
Reward semesteran, dengan membagikan rapot kinerja guru, akhir semester dikasih nominal dan biasanya setiap akhir pecan pada hari sabtu diberikan fasilitas olahraga futsal. Untuk pengaruhnya semakin rajin, giat, dan semangat bekerja dan berjuang.
7. Apakah kepala sekolah sering mengadakan supervisi kepada para guru? Bagaimana pelaksanaannya?
Jarang, satu kali dalam satu tahun pada semester dua. Saking sibuknya beliau, namun juga bentuk supervisinya tidak hanya waktu datang ke kelas melihat PBM yang dilakukan oleh guru yang sedang mengajar. Tapi, langsung berbicara kepada para guru agar supervise tidak terkesan formal dan menggurui.
8. Apa upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ini?
Controlling, ditindaklanjuti, dievaluasi, kalau belum sesuai target dengan rapot kinerja guru. Para guru diberikan keleluasaan dalam hal peningkatan kompetensi guru seperti yang sudah terjadi, mengikuti pembekalan literasi sekolah bagi guru bahasa Indonesia, workshop pembelajaran IPA bagi guru IPA, dan lain sebagainya.

| | |
|---|------------------------|
| Hari | : Selasa |
| Tanggal | : 10 Oktober 2017 |
| Waktu | : 13.40 – 14.20 |
| Pengelolaan Keadministrasian, Keuangan, dan Sarpras | : Moh. Muhaimin, S. S. |

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah secara umumnya dan khususnya dibidang tata usaha ini?
Mengecek surat-surat yang masuk agar administrasi selalu rapi. Beliau selalu mengontrol apa yang menjadi tugasnya seorang pengelola administrasi seperti sistem administrasi sekolah berbasis IT hingga penjajakan kerjasama dengan ISO 9001-2000.
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah selama ini?
Demokratis sekali. Beliau enak diajak ngobrol, tidak kaku, visioner juga yang mana memikirkan dan melakukan kemajuan buat sekolah agar lebih baik sesuai visi dan misi sekolah SMP Ar Rohmah.
3. Selaku pengelola keadministrasian, keuangan, dan sarpras, strategi apa yang Anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Memberikan masukan kepada hal-hal yang mendesak. Misalnya, LCD harus hidup jangan mati, kursi guru harus baru jangan tidak diganti, sarana untuk pembelajaran harus dilengkapi.
4. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam menyelesaikan kendala-kendala dalam pengembangan budaya mutu sekolah?
Kalau masalahnya itu berkaitan dengan kesiswaan, maka berkonsultasi dan berbincang-bincang dengan waka kesiswaan. Namun jika tidak bisa ditangani oleh waka kesiswaan, maka kepala sekolah menyelesaikannya terlebih dahulu, dan kalau tidak bisa diselesaikan juga baru ke pihak yayasan. Yang mana setiap hari selasa, pengelola dan kepala sekolah masing-masing unit berkumpul membicarakan dan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

Hari : Selasa
 Tanggal : 10 Oktober 2017
 Waktu : 14.30 – 15.00
 Ketua Komite : Drs. Mahzum Syuhada

1. Apakah kepala sekolah sudah melaksanakan tugasnya dengan baik?
Alhamdulillah sudah.
2. Bagaimana kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Sangat komitmen dengan apa yang menjadi tujuan lembaga dan sekolah. Semuanya sudah diatur dalam pedoman pendidikan yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan pendidikan.
3. Apakah pengurus komite sering terlibat dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Tidak terlalu sering. Pada awal tahun biasanya kita telah berkumpul untuk merencanakan dengan matang apa yang akan kita laksanakan ke depannya.
4. Bagaiaman sosok kepala sekolah dimata Bapak?
Sangat baik dan terbuka dalam menerima saran dari siapa pun.

Hari : Jum'at
 Tanggal : 14 Oktober 2017
 Waktu : 08.10 – 09.05
 Guru Tahfidz Kelas 7 & 8 : Suhendri, S. Pd.

1. Bagaimana gaya yang dipakai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Tidak terlalu memaksa (otoriter) cuma kadang-kadang ada juga, namun tetap lebih banyak menerima apa yang disampaikan dan keinginan bawahannya. Beliau lebih manusiawi, yang berarti demokrasi dalam hal-hal yang membuat lembaga/sekolah ini menjadi lebih maju. Beliau juga sering melakukan inovasi agar semuanya berjalan baik, nyaman untuk atasan dan lebih nyaman buat para bawahannya.

2. Selaku guru, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Melihatnya dari alumni (output) sesuai visi dan misi berarti sukses kalau tidak sesuai berarti belum tercapai tujuannya. Agar output kami sesuai dengan apa yang kami inginkan maka dibagi *job-jobnya*, ada yang jadi waka-waka, dan lain-lain. Kami selalu menerapkan sistem manajemen dengan baik yang dikenal dengan POAC, mulai dari *planning* hingga *controlling*. Kualitas atau mutu itu dimulai dari perekrutan siswa barunya. Pernah dulunya waktu awal-awal membuka kelas tahfidz, penyaringannya tidak terlalu diperketat, namun sekarang sudah diperbaharui. Kita harus memahami bahwa setiap lulusan ataupun setiap siswa yang sudah lulus itu jangan kita lihat sekarang ini, namun kita lihat mereka 20 tahun yang akan datang.

Ketika saya mengajar di kelas tahfidz, anak-anak yang sudah punya bacaan yang baik tidak terlalu banyak kita membimbingnya, namun bagi anak-anak yang *low* perlu banyak membacanya, membimbingnya hingga 20 x, dibaca per ayat agar mudah memahaminya.

Alhamdulillah dalam hal mengembangkan profesionalisme guru, kepala sekolah selalu mengadakan dan mengizinkan kami mengikuti *workshop*, pelatihan-pelatihan.

3. Bagaimana komunikasi kepala sekolah dengan guru?

Cukup baik untuk sekarang ini, karena beliau sering sakit dan sakit parah, namun kalau dulunya sebelum sakit, beliau sangat sering ngobrol-ngobrol santai kepada para guru.

4. Apakah kepala sekolah sering melakukan supervisi?

Sering, kalau beliau berhalangan, biasanya ada asistennya yang disuruh beliau untuk melakukan *controlling*.

5. Dari segi kedisiplinan guru-guru dan kepala sekolah, bagaimana pendapat anda?

Kedisiplinan para guru baik, standar. Kepala sekolah juga bagus kedisiplinannya.

6. Dalam hal penyelesaian masalah, bagaimanakah kepala sekolah menyelesaikannya?

Diperingatkan, ditanyain, dan ditabayunin.

7. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan penghargaan kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik? Apa pengaruh dari penghargaan tersebut?

Dikasih hadiah bila berkualitas

Hari : Selasa
 Tanggal : 17 Oktober 2017
 Waktu : 08.00 – 08.30
 Anggota Osis/Siswa Kelas 9 Internasional : Muhammad Royyan Ar Rosyid

1. Bagaimana sosok kepala sekolah di mata Anda?

- Baik, tapi jarang kelihatan, kalau apa-apa sering muncul dan diwakili oleh ustadz Badrus selaku waka kesiswaan.
2. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan siswa di sekolah ini?
Biasa sih, cuma jarang ketemu, paling ketemu pas ada siswa melakukan pelanggaran baru ketemu beliau diberi nasehat agar tidak mengulangi lagi. Bila kami dari Organisasi Pelajar Hidayatullah (OPH) mengajukan juga biasanya ketemu beliau dan untuk diterima atau tidaknya disuruh bertemu dengan ustadz Badrus selaku wakil kepala Kesiswaan di sekolah ini.
 3. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah?
Sedikit tegas, demokratis, visioner juga. Yang mana kalau kami dari OPH mengajukan proposal perlombaan atau kegiatan-kegiatan siswa selalu diterima dan para bawahannya seperti para dilibatkan dan diharuskan untuk memikirkan ke depannya sekolah ini dengan contoh realnya di kelas, ada banner-banner target pencapaian kelas masing-masing yang harus dicapai.
 4. Apa yang dilakukan kepala sekolah dalam memenuhi keinginan siswa disini, dalam hal proses pembelajaran, seperti program-program aktualisasi diri?
Membantu dana, mau transportasi seperti mobil dipinjami. Senang kita beliau selalu support berkaitan dengan kegiatan kami para siswa di smp ini.
 5. Apakah Anda puas dengan pelayanan sekolah ini?
Puas. Walaupun masih ada kurang-kurangnya sedikit.
 6. Apakah Bapak kepala sekolah sering mendatangi kelas untuk mengontrol PBM?
Cukup jarang
 7. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan para gurunya?
Dekat
 8. Apa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme gurunya?
Sebelum liburan mau masuk ajaran baru, ada briefing untuk penyamaan visi misi, sosialisasi program-program ke depannya, setiap senin rapat mingguan untuk evaluasi, dan mendelegasikan guru untuk mengikuti seminar, mengadakan seminar juga.
 9. Apakah program-program sekolah sudah support buat keinginan siswa?
Sudah cukup support, misalnya bila kurang dana untuk kegiatan OPH, Alhamdulillah selalu ditambah.
 10. Apakah Bapak kepala sekolah pernah kumpul dan bermusyawarah dengan Anda dan teman-teman di OPH?
Pernah tapi melalui waka kesiswaannya Pak Badrus karena selaku waka kesiswaan.

Hari : Jum'at
 Tanggal : 20 Oktober 2017
 Waktu : 12.20 – 13.00
 Guru PAI : Roni Siswanto, S. Pd. I.

1. Bagaimana gaya yang dipakai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?
Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada kami para guru untuk berkreasi, berinovasi mengembangkan pembelajaran kami sesuai visi, misi dan tujuan sekolah ini. Kami sangat disarankan dan didukung agar selalu melakukan improvisasi pada setiap program dan pembelajaran kami agar siswa merasa

terlayani, terpenuhi dalam mengaktualisasikan dirinya, dalam menambah wawasan dan pengetahuannya

2. Pendekatan apa yang dipakai kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

- Pembinaan, yang mana ini diampu oleh kepala pendidikan Arohmah.
- Musyawarah, kepala sekolah bersama para guru.
- Halaqah, yang dihadiri semua guru.

Tiga tahapan ini dilaksanakan agar semua guru selalu merasa dilibatkan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ini dan merasa memiliki serta selalu fokus pada tujuan sekolah dan visi besar sekolah maupun lembaga ini.

3. Selaku guru, strategi apa yang anda dan kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan budaya mutu sekolah?

Menyepakati apa yang sudah menjadi acuan bersama dan mengevaluasi setiap garapan apa yang menjadi tugas guru maupun tugasnya kepala sekolah.

4. Dari segi kedisiplinan kepala sekolah, bagaimana pendapat anda?

Bagus. Selalu hadir tepat waktu.

5. Dalam hal penyelesaian masalah, bagaimanakah kepala sekolah menyelesaikannya?

Mengumpulkan semua guru, memberikan waktu untuk menyampaikan masalah yang ada, habis itu ditindaklanjuti.

6. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan penghargaan kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik? Apa pengaruh dari penghargaan tersebut?

Reward semesteran, dengan membagikan rapot kinerja guru, akhir semester dikasih nominal dan biasanya setiap akhir pecan pada hari sabtu diberikan fasilitas olahraga futsal. Untuk pengaruhnya semakin rajin, giat, dan semangat bekerja dan berjuang.

7. Apakah kepala sekolah sering mengadakan supervisi kepada para guru? Bagaimana pelaksanaannya?

Jarang, satu kali dalam satu tahun pada semester dua. Saking sibuknya beliau, namun juga bentuk supervisinya tidak hanya waktu datang ke kelas melihat PBM yang dilakukan oleh guru yang sedang mengajar. Tapi, langsung berbicara kepada para guru agar supervise tidak terkesan formal dan menggurui.

8. Apa upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah ini?

Controlling, ditindaklanjuti, dievaluasi, kalau belum sesuai target dengan rapot kinerja guru. Para guru diberikan keleluasaan dalam hal peningkatan kompetensi guru seperti yang sudah terjadi, mengikuti pembekalan literasi sekolah bagi guru bahasa Indonesia, workshop pembelajaran IPA bagi guru IPA, dan lain sebagainya.



SMP ARROHMAH BOARDING SCHOOL
LPI AR-ROHMAH PESANTREN HIDAYATULLAH MALANG
Terakreditasi A

NSS: 202051830002 NPSN: 20517417
Jl. Raya Apel 61 Sumbersekar Dau Malang 65151 Jawa Timur, Telp. (0341) 461231, Fax. (0341) 464493
Website : www.arrohmahputra.com | E-mail: smp.arrohmah.putra@gmail.com

SURAT KETERANGAN

No: 081/1.05.27 / SMP-ARH / II / 2018

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syarif Hidayatullah, M.Pd.I,
Jabatan : Kepala SMP Ar-Rohmah Boarding School
Alamat : Jl. Raya Apel 61 Sumbersekar Dau Malang, Telp (0341) 461231

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama : MUHAMMAD ARIFIN SADDQEN
NIM : 15711029
Program Studi : Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Pada SMP Ar Rohmah Islamic Boarding School.

Telah melakukan penelitian di SMP Ar-Rohmah Boarding School dengan judul tersebut di atas.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 8 Februari 2018

Kepala sekolah,

Syarif Hidayatullah, M.Pd.I.



Kunjungan ke Markas TNI



Baksos Tebar Al Qur'an kepada Masyarakat



Latihan Pandu Hidayatullah bersama TNI



Handycraft Siswa (Kreatifitas Sains)



Penyuluhan Bahaya Narkoba dan HIV/AIDS



Berbagi ke Saudara Rohingya, Myanmar



Cinta dan Menjaga Lingkungan



Lomba Memasak ala Supercamp



Training Kepribadian



Ekstrakurikuler Pandu Hidayatullah



Rapat Kepala Sekolah Dengan Para Guru



Persiapan Rapat Dewan Direksi LPI Ar Rohmah



Musyawaharah Kepala Sekolah Dengan Guru-Guru



Rapat Dewan Guru Yang Dipimpin Oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan