

Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Budaya Kualitas Madrasah (Riset Permasalahan di MTs dan MA Pondok Pesantren Rafah Bogor)

Nana Meily Nurdiansyah¹, Armai Arief², Ashabul Kahfi³, Hudriyah⁴

¹Institut Daarul Qur'an Jakarta, ²UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, ³STAI Bina Madani
Tangerang, ⁴UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

nana.meily@uinjkt.ac.id

armai.arief@uinjkt.ac.id

ashabulkahfi@stai-binamadani.ac.id

uuthudriyah143@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the Transformational Leadership Characteristics of the Head of Madrasah Tsanawiyah / Madrasah Aliyah Rafah and to analyze the development of Madrasah's Quality Culture. Many studies have been conducted by other researchers, this happens to transformational leadership that this leadership can have an impact on the educational institutions they lead. Moreover, the educational institutions in this study have revitalized the challenges and needs of the surrounding community, across provinces, or even the archipelago. This research is qualitative research using a phenomenological approach. Methods The data collection in this study used observation, in-depth interviews, and documentation studies. The results of this study indicate that there is a change in the status of recognition of educational institutions which was originally under the Ministry of Education and now has shifted direction to the Ministry of Religion based on various factors including; Factors of Leadership, Community Needs, and Quality Management to improve these educational institutions through various ways, one of which is collaborating with other educational institutions as partners, so that advanced, superior and competitive education can be realized and felt by Students and the Community.

Keyword: *Transformational leadership, Quality Culture, Madrasa.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah MTs/MA Rafah Dan Menganalisis Pengembangan Budaya Mutu Madrasah MTs/MA Rafah. Banyak penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti lain, hal ini terjadi pada kepemimpinan transformasional bahwa kepemimpinan tersebut dapat memberikan dampak kepada lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Terlebih lembaga pendidikan dalam penelitian ini telah merevitalisasi tantangan dan kebutuhan masyarakat sekitar, lintas provinsi, atau bahkan Nusantara. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis pendekatan Fenomenologis. Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, interview mendalam (*indepth interview*), dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perubahan status pengakuan lembaga pendidikan yang awal mulanya berada pada Kementerian Pendidikan dan sekarang berpindah haluan kepada Kementerian Agama yang didasari atas berbagai factor diantaranya; Faktor Kepemimpinan, Kebutuhan Masyarakat, dan Manajemen Mutu untuk meningkatkan lembaga pendidikan tersebut melalui berbagai cara salah satu diantaranya menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan yang lainnya sebagai mitra, sehingga pendidikan yang maju, unggul dan kompetitif dapat terwujud dan dirasakan oleh Peserta Didik dan Masyarakat

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Mutu, Madrasah

A. PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan dunia semakin sempit dan membentuk masyarakat global yang saling tergantung. Tatanan dunia pasca perang dingin mengalami perubahan mendasar menuju era globalisasi dalam berbagai bidang kehidupan. Dalam tatanan dunia baru yang ditandai dengan persaingan antar bangsa yang semakin ketat, kualitas kehidupan domestik suatu bangsa memainkan peran yang amat penting. Kualitas bangsa itu sendiri hanya akan tercipta melalui perwujudan pendidikan. Semakin maju perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya suatu bangsa, makin tinggi dan kompetitif kebutuhan bangsa tersebut terhadap pendidikan. Dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan kekuatan diplomasi dunia suatu bangsa akan memperoleh keberhasilan dalam memenangkan persaingan global. Oleh karena itu meningkatnya kualitas kehidupan bangsa melalui pembangunan pendidikan yang berkualitas menjadi kebutuhan mutlak masyarakat, dan tuntutan terhadap lembaga pendidikan bermutu akan semakin tinggi. Dengan kata lain, sekolah/madrasah yang bermutu baik, akan semakin diburu oleh masyarakat.

Mutu lembaga pendidikan diukur (salah satunya) melalui akreditasi. Kualitas kepemimpinan bisa merujuk pada nilai akreditasi lembaga, apakah itu prodi/jurusan atau PT. harus segera ditegaskan, bahwa lembaga berkualitas harus melampaui akreditasi (*beyond accreditation*). Pemimpin transformatif harus mencapai mutu standar nasional juga standar internasional, dengan tetap berpijak pada nilai-nilai cultural keindonesiaan. Ia tidak hanya bermutu, tetapi mampu bersaing pada level regional dan internasional (Jejen Musfah, 2015: 322).

Dihapuskannya RSBI dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, tidak boleh menyurutkan upaya masyarakat untuk mengembangkan sekolah-

sekolah yang bermutu dan unggul. Sekolah unggul dikelola melalui manajemen berbasis sekolah yang tidak hanya didukung oleh kepala sekolah dan guru-guru yang profesional, tetapi juga memperoleh dukungan penuh dari *stakeholder* dan komite sekolah yang dapat difungsikan seoptimal mungkin.

Kenyataan menunjukkan bahwa mutu pendidikan Indonesia belum seperti yang diharapkan. Sebagaimana dinyatakan Ace Suryadi bahwa permasalahan yang actual, mendesak dan berdampak nasional antara lain berkaitan dengan kualitas lulusan, kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan, perkembangan kurikulum, tata kelola keuangan, manajemen institusional, ketersediaan dan kesesuaian sarana dan prasarana pendidikan (Ace Suryadi, 2014:13). Dalam perkembangan kurikulum misalnya, sejarah menunjukkan bahwa berbagai perubahan kurikulum yang dilakukan oleh pemerintah, tujuh kali dalam 40 tahun terakhir diantaranya; kurikulum 1975, kurikulum 1984, kurikulum 1994, kurikulum 2004, kurikulum 2006, dan kurikulum 2013. Ternyata belum memberikan dampak signifikan terhadap perubahan perilaku guru dan proses pendidikan di sekolah. Kurikulum 2013 diberlakukan secara nasional mulai tahun 2017 sehingga tidak ada lagi sekolah/madrasah yang menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 2006. Pengalaman ini menunjukkan bahwa perubahan kurikulum secara nasional belum dapat menjamin terjadinya perubahan kultur pembelajaran yang terjadi dalam kehidupan sekolah.

Koordinasi merupakan tatanan bagian untuk menciptakan alur prosedur yang baik, sehingga terciptanya komunikasi yang terarah, sedang cirri pemimpin transformatif yaitu memiliki kemampuan menggerakkan, memiliki kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional, mengenali kemampuan dan kekuatan bawahan, mendelegasikan tugas kepada bawahan, percaya kepada bawahan, mendengar dan menerima setiap masukan,

membuat keputusan berdasarkan data yang valid dari berbagai pihak, terbuka terhadap kritik, bekerja kelompok, dan menindaklanjuti hasil evaluasi (Jejen Musfah, 2015: 324).

Permasalahan pembangunan nasional yang cenderung lebih berorientasi terhadap tujuan yang lebih pragmatis, yaitu memuaskan kebutuhan material yang lebih berjangka pendek, telah merambah pada pembangunan sektor agama dan pendidikan. Sebagaimana dikemukakan Ace Suryadi bahwa pembangunan pendidikan nasional lebih menonjolkan aspek material dari pada aspek kemanusiaannya. Program-program pendidikan nasional lebih memprioritaskan pengadaan sarana dan prasarana fisik pendidikan dari pada pengembangan kapasitas manusia, baik sebagai pemikir, perencana, pengelola, pelaksana, maupun peneliti, pengembang dan penganalisis kebijakan dalam pengelolaan pendidikan nasional.

Selanjutnya dikatakan bahwa sampai saat ini pendidikan nasional masih mengalami kesulitan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas, cakap dan kreatif yang dapat berfungsi sebagai sumber penggerak dalam berbagai bidang pembangunan. Lulusan sering menjadi beban pemerintah untuk memenuhi kebutuhan mereka akan pelayanan social, lapangan kerja, subsidi dan sejenisnya. Lulusan muncul sebagai warga Negara baru yang tidak mampu menawarkan solusi, sebaliknya menjadi sumber masalah dan kegelisahan masyarakat (Ace Suryadi, 2014:94-95). Sekalipun sejak orde baru pemerintah telah berupaya menangani permasalahan moral dan karakter dengan berbagai cara seperti Penataran Pedoman Penghayatan dan Pengamalan atau P4, Pendidikan Kepribadian di Sekolah, Pendidikan Moral Pancasila atau Pendidikan Kewarganegaraan (PKn) di sekolah, dan sebagainya. Namun degradasi moral dan kekerasan justru semakin marak. Perilaku tersebut merupakan salah satu indikator bahwa pendidikan belum berdampak positif terhadap pembentukan

karakter. Lemahnya orientasi pendidikan terhadap tumbuh kembangnya nilai-nilai kemanusiaan, sumber masalahnya sangat multidimensional, mulai dari birokrasi pengelolaan pendidikan, pengembangan kurikulum sekolah, proses pembelajaran, evaluasi belajar, sampai ukuran keberhasilannya, disamping adanya dikotomi dalam rancangan program pendidikan intelektual dan pendidikan nilai.

Masalah lainnya adalah terjadinya dikotomisasi yang tidak perlu dalam rancangan pendidikan, yaitu upaya memisahkan secara tegas antara "Pendidikan Intelektual" di satu pihak dengan "Pendidikan Nilai" di lain pihak. Dikotomi ini menunjukkan *kekerdilan* dalam pemikiran. Karena nilai moral bukanlah dimensi yang berbeda dari intelektual, tetapi merupakan landasan (*foundation*) untuk tumbuhnya intelektual. Rancangan program seperti itu ditengarai sebagai penyebab utama terjadinya krisis moral dan karakter dikalangan para peserta didik, lulusan, pendidik, pengelola pendidikan (Ace Suryadi, 2014:94-95). Demikian pula dengan dikotomi dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu pendidikan umum dan pendidikan agama oleh kementerian yang berbeda. Semakin menambah permasalahan yang berdampak pada rendahnya mutu pendidikan agama, terutama pendidikan agama islam yang berbentuk madrasah. Terjadinya dikotomi dipertegas oleh Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Bab VI tentang jalur, jenjang dan jenis pendidikan bagian kesatu (Umum) Pasal 15 yaitu: *jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus*. Berlanjut kepada kelembagaan pendidikan dengan muncul sekolah dan madrasah, perguruan tinggi umum dan perguruan tinggi agama sampai kepada penyelenggaranya.

Permasalahan pendidikan islam mungkin lebih banyak lagi, namun masalah yang sangat mendasar dan perlu mendapat perhatian seperti dikemukakan oleh Malik Fajar adalah; *Pertama* kejelasan antara yang

dicita-citakan dengan langkah-langkah operasionalnya. *Kedua* penguatan dibidang system kelembagaan. *Ketiga* perbaikan/pembaruan dalam system pengelolaan atau manajemennya (Malik Fajar, 1998:33). Oleh karena itu, sebagai bentuk revitalisasi pendidikan dalam aspek kepemimpinan di Pondok Pesantren pada Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Rafah, yang mempertimbangkan pelbagai masukkan dari stakeholder atau masyarakat pendidikan, mengingat Pondok tersebut sebagai salah satu Pesantren pilihan dan memiliki daya tarik yang tinggi sehingga penulis tertarik untuk mengkaji Upaya kepemimpinan Transformasional dalam pengembangan budaya mutu.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Budaya mutu atau kualitas pendidikan dalam sebuah lembaga-Institusi kiranya disebabkan oleh adanya revitalisasi kebaruan salah satunya didasari atas faktor pelayanan yang dapat menunjukkan kehangatan dan kesopanan dalam hal ini adalah karakter. Pada awal sejarah kebangkitan Amerika, pendidikan karakter diberikan di sekolah-sekolah dengan menanamkan disiplin, kejujuran, keteladanan, patriotism, kerja keras, keberanian, dan sejenisnya. Oleh karena itu *smart and good sitizen* bukanlah dua konsep kualitas manusia yang bersifat *dichotomized*, tetapi merupakan dua sisi pada suatu mata uang. Kualitas manusia dibentuk dari kapasitas intelektual seseorang yang dapat berkembang hanya jika memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain melalui suatu konsep yang ditawarkan, yaitu *respect and responsibility* (Thomas Lickona, 2013:73).

Kepekaan dan tanggung jawab harus dapat melekat dalam diri dan upaya seseorang untuk dapat menyeimbangkan gejolaknya dalam mengawal kemajuan lembaga yang sejatinya banyak tantangan dalam Pendidikan karena sifatnya Dinamis. Oleh karenanya, Azyumardi Azra (1990:85)

mengemukakan lima sebab utama rendahnya kualitas pendidikan islam yaitu; *Pertama* pendidikan islam sering terlambat merumuskan diri untuk merespon perubahan dan kecenderungan masyarakat sekarang dan yang akan datang. *Kedua* system pendidikan islam kebanyakan masih cenderung mengorientasikan diri dibidang-bidang humaniora dan ilmu-ilmu social. *Ketiga* usaha pembaharuan system pendidikan islam sering kali bersifat sepotong-sepotong dan tidak komprehensif, sehingga tidak terjadi perubahan yang esensial. *Keempat* pendidikan tetap berorientasi pada masa silam dari pada berorientasi pada masa depan, kurang bersifat *future oriented*, dan *Kelima* sebagian pendidikan islam belum dikelola secara professional, baik dalam pengelolaan tenaga pengajar, kurikulum, maupun pelaksanaan pendidikan.

Uraian lebih rinci mengenai problematika pendidikan islam dikemukakan Mujahid Damopoli, bahwa problematika pendidikan islam di era global ini dapat dilihat dari dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas; *Pertama* relasi kekuasaan dan orientasi pendidikan islam yang tidak menentu karena tuntutan pola hidup pragmatis, masalah kurikulum yang sentralistik-birokratik yang sifatnya otoriter. *Kedua* pendekatan/metode pembelajaran masih konservatif-konvensional. *Ketiga* profesionalitas dan kualitas SDM belum memenuhi harapan, masih *unqualified*, *underqualified*, dan *mismatch*, dan *Keempat* biaya pendidikan belum memenuhi kebutuhan.

Factor eskternal meliputi; *Pertama dichotomic* dalam beberapa aspek, antara ilmu agama dengan ilmu umum, antara wahyu dengan akal dan antara wahyu dengan alam. *Kedua to general knowledge* sifat ilmu pengetahuannya masih terlalu general dan kurang memperhatikan kepada upaya penyelesaian masalah (problem solving). Produk-produk yang dihasilkan cenderung kurang membumi dan kurang selaras dengan dinamika masyarakat. *Ketiga lack of spirit of inquiry* rendahnya semangat

untuk melakukan penelitian/penyelidikan. *Keempat* memorisasi, yaitu lebih banyak bersifat studi tekstual dari pada pemahaman, dan *Kelima certificate oriented*, mencari ilmu hanya merupakan sebuah proses untuk mendapatkan sertifikat atau ijazah saja, sedangkan semangat dan kualitas keilmuan menempati prioritas berikutnya (Mujahid Damopoli, 2015:78).

Problem dikotomi ini telah lama muncul dengan segala perdebatannya. Berkembangnya kecenderungan dikotomi tersebut, menurut Ahmad Watik Pratiknya adalah bentuk kegagalan manusia (muslim) dalam memahami secara proporsional hubungan antara ilmu dengan agama. Hubungan ilmu dan agama adalah hubungan yang bersifat dinamik-evolutif, yaitu suatu interpretasi manusia terhadap kebenaran hakiki Allah, melalui fenomena *qauniah* dan fenomena *naqliah* yang berkembang secara terus menerus. Inti pemahaman hubungan tersebut adalah keimanan dan ketundukkan mutlak manusia kepada Allah. Antara lain tercermin dalam pemikiran, sikap, dan perilaku sebagai berikut: pertama Kebenaran mutlak (*al-Haq*) hanya ada pada Allah semata dan yang dapat dicapai manusia dengan interpretasinya *qauniah* maupun *naqliah*, hanya kebenaran relative, dalam skala temporal maupun special. Kedua Kesadaran akan keterbatasan interpretasi tersebut akan menimbulkan sikap dan perilaku (ilmuwan) untuk: *Pertama* tunduk dan patuh pada Allah semata. *Kedua* menyadari bahwa ilmu dan kemampuan teknologi (profesi) yang dikuasainya adalah berasal (amanah) dari Allah, dan *Ketiga* motivasi penerapannya diupayakan dalam rangka pemenuhan amanah tersebut. Ketiga Keyakinan akan tiadanya pertentangan antara ilmu dan agama, karena keduanya berasal dari sumber yang sama, "pertentangan" yang dijumpai dalam praktik adalah *semu*, sebagai akibat kesalahan interpretasi ayat qauniah, ayat naqliah atau keduanya. Keempat Kesadaran bahwa ilmu bukan satu-satunya sumber kebenaran dan bukan satu-satunya jalan pemecahan bagi problem kehidupan

manusia (Ahmad Watik Pratiknya, 1991:104-107).

Namun demikian, jika model pendekatan tersebut dapat dipertanggung jawabkan, maka perlu dipikirkan tentang implementasinya di dunia pendidikan. Hal ini dikembalikan kepada para pemikir, pakar, dan praktisi pendidikan, untuk berani dan melepaskan berbagai kepentingan tetapi fokus untuk perbaikan manusia Indonesia, sekalipun harus menjadi *never ending process*. Ganjar Winata dalam tulisannya telah meneropong kualitas pendidikan dari aspek guru teridentifikasi keterbatasan-keterbatasan antara lain: kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah, rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah, terbatasnya kemauan berbuat ekstra atau yang terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan. Demikian pula dengan sistem rekrutmen kepala sekolah yang kurang sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan, kurangnya pelatihan yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah daerah, dan kurangnya keterampilan manajerial kepala sekolah (Ganjar Winata, 2016). Penyebab lain rendahnya mutu pendidikan dikemukakan Marus Suti bahwa peningkatan mutu pendidikan selama ini belum sesuai dengan harapan, disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah strategi pembangunan pendidikan yang bersifat *input oriented* dan bersifat *macro oriented* yang cenderung diatur oleh birokrasi ditingkat pusat. Institusi pendidikan masih mengandalkan pola manajemen lama yang dianggap kurang efektif dan efisien sehingga hasilnya kurang maksimal (Marus Suti, 2011). Bahkan setelah diintegrasikan madrasah dalam Standar Nasional Pendidikan, tampaknya madrasah masih belum mampu memacu ketertinggalannya dalam pengelolaan system pendidikan. Meskipun telah mendapatkan perlakuan, kesempatan, dan perhatian pendanaan yang proporsional, tetap saja madrasah masih

dipandang sebagai sekolah kelas dua setelah sekolah umum. Image masyarakat setelah madrasah masih belum berubah yaitu sebagai sekolah yang kurang berkualitas dan keluarannya kurang mampu berkompetisi dalam memperoleh perguruan tinggi favorit. Kenyataan ini menunjukkan bahwa sulit untuk menjadikan madrasah menjadi pilihan utama bagi masyarakat, dan masih banyak anggota masyarakat yang sama sekali belum mengenal madrasah.

Sistem pendidikan madrasah memiliki peranan yang sangat mendasar dalam menanamkan berbagai nilai kehidupan dalam masyarakat yang terus berubah dan berkembang. Sistem pendidikan harus bersifat fungsional terhadap perkembangan masyarakat muslim di Indonesia. Demikian juga dengan sistem pendidikan madrasah. Pengembangan umat Islam dalam arti luas pada hakikatnya adalah pengembangan peserta didik yang didasari nilai-nilai Islam. Inilah criteria dasar dalam mewujudkan suatu system pendidikan madrasah, dengan tidak mengabaikan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai bidang ilmu.

Berdasarkan uraian di atas, jika dicermati terdapat tiga hal mendasar problematika pendidikan Islam (madrasah), mulai dengan orientasi yang tidak jelas, dikotomi pendidikan umum dan agama yang berdampak pada rendahnya mutu pendidikan Islam dan manajemen kelembagaan yang kurang profesional. Pentingnya pendidikan bermutu, karena pendidikan nasional termasuk pendidikan Islam saat ini sedang menghadapi tantangan yang sangat besar baik secara nasional maupun global. Tantangan secara nasional muncul dari pesatnya perkembangan dunia usaha dan industri, sosial, budaya, politik, dan perkembangan lain yang sangat cepat. Sedangkan tantangan global adalah ketatnya kompetisi di era global yang menuntut madrasah untuk mampu berkompetisi dengan lembaga-lembaga pendidikan dari luar negeri baik dari segi aspek mutu keluaran maupun mutu manajerial.

Pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain: dari aspek penyelenggaraan dan pengelolaan, input, proses, output, maupun outcome. Input pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang profesional, peserta didik yang bermutu, kurikulum yang bermutu, dan fasilitas serta prasarana yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran PBM yang bermutu. Output pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Sedangkan outcome yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau terserap oleh dunia kerja (usaha dan industry) (Dadan Suhardan, et.al, 2009: 285). Tita Lestari meninjau pendidikan yang berkualitas dari aspek keluaran, yaitu pendidikan yang memperhatikan dimensi kognitif, dimensi keterampilan, dimensi pemecahan masalah, berpikir kreatif, dan dimensi nilai. Dapat diartikan bahwa keluaran yang berkualitas adalah jika keluaran sebuah lembaga pendidikan menguasai pengetahuan dibidangnya, memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mampu berpikir kreatif untuk pemecahan masalah, memiliki sikap terhadap diri sendiri, terhadap orang lain, terhadap lingkungan, dan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki hubungan yang dibangun oleh pendidikan terutama dengan dunia kerja dan masyarakat, serta mampu menjadi warga dunia yang menyamakan perdamaian.

Kebiasaan nilai-nilai yang dibentuk dalam proses atau dalam perjalanan disebut budaya sekolah. Sebagai sebuah organisasi sekolah memiliki budaya yang berisikan nilai-nilai, norma-norma, sikap, persepsi, pikiran-pikiran, idea atau gagasan, dan perilaku, yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini oleh warga sekolah dapat berfungsi sebagai suatu pedoman dalam memecahkan masalah-masalah sekolah (Zamroni, 2001: 149). Selain itu, bahwa budaya sekolah merupakan sistem nilai sekolah dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan

serta cara warga sekolah berperilaku. Budaya sekolah dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh bersama oleh kepala sekolah, guru, staf, dan siswa secara mendalam sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan masalah dan menjadi ciri khas, karakter, watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat. Penerapan kultur sekolah yang tepat akan berpengaruh secara signifikan bagi aktivitas belajar siswa maupun terhadap guru untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat dipahami bahwa budaya sekolah adalah perilaku, nilai-nilai, dan cara hidup warga sekolah.

Membangun budaya mutu yang kuat memerlukan pemimpin yang memiliki komitmen kuat pada mutu, dan kepribadian yang kuat, yang didukung oleh kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan, sehingga didalam memutuskan kebijakan dapat diterima oleh sekolah dan masyarakat luas. Kepemimpinan yang visioner akan mampu membangun budaya dan proses organisasi yang efektif, dan iklim pembelajaran yang kondusif. Kepemimpinan transformasional melibatkan anggota yang terinspirasi untuk berkomitmen terhadap visi bersama, sehingga memberikan makna atas pekerjaannya, dan menjadi contoh bagi anggotanya untuk mengembangkan potensi dan melihat masalah mereka sendiri dari perspektif yang baru. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk melakukan hal-hal yang melebihi standar, bahkan yang dipikir tidak mungkin, dengan cara membuat harapan yang menantang agar dapat mencapai hasil kerja terbaik. Aljufri, mengemukakan bahwa istilah transformasional adalah *how the resources are transformed into one another*. Transformasional mengandung makna menjadikan orang yang dipimpin sebagai seorang pemimpin. Jadi suatu proses menularkan kemampuan kepemimpinan kepada orang-orang di lingkungannya (Hamid al Jufri dan Suprpto, 2014: 171). Di era globalisasi ini banyak pakar dan peneliti dibidang kepemimpinan yang

mengungkapkan bahwa tipe transformative, karena berkaitan dengan banyak hal yang harus ditransformasikan, secara komprehensif dan intensif pada anggota.

Perkembangan penelitian terhadap organisasi sekolah/madrasah telah banyak dilakukan dan cukup menarik, terutama penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari berbagai dimensi social-budaya sekolah, namun kepemimpinan kepala sekolah yang mendorong pengembangan budaya mutu sekolah belum banyak menarik perhatian dari para peneliti manajemen pendidikan. Padahal budaya mutu sekolah saat ini di dunia Barat sekalipun sedang menjadi perhatian. Berdasarkan asumsi kepemimpinan yang efektif, yang kontekstual dengan tuntutan dan tantangan era otonomi daerah, yang dapat mendorong penguatan dan pengembangan budaya mutu sekolah/madrasah adalah kepemimpinan transformasional. Sejatinnya menurut Bass ada esensi model Burn menjadi empat dimensi transformativ (*charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration*) (Bass, B.M, 1985).

C. METODE

Penelitian dilakukan di MTs/MA di Pondok pesantren Rafah yang beralamat di Kp. Sukajadi Desa. Mekarsari Kecamatan Rancabungur Kabupaten Bogor Jawa Barat 16310. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan bulan Mei 2021. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologis. *Grounded Theory* merupakan penelitian kualitatif yang meneliti dari dasar permukaan (Suharsimi Arikunto, 2010). Sedangkan Pendekatan fenomenologis berfokus pada pengalaman hidup subyek penelitian untuk memahami fenomena-fenomena yang terjadi pada subyek penelitian tersebut dalam lingkungan yang wajar/alamiah (Hasbiansyah, O, 2008:163-180). Fenomena-fenomena tersebut berupa perilaku, persepsi, motivasi, tindakan,

pimpinan atau kepala sekolah, guru, peserta didik dalam proses pembelajaran dan lain sebagainya dalam latar alamiah. Data yang dihasilkan adalah data deskriptif yang berbentuk kata-kata, table, grafik, dari perilaku persepsi, motivasi, dan tindakan subyek yang diamati tersebut. Desain atau metode penelitian menggunakan studi kasus (Rahardjo Mudjia, 2017). Studi kasus biasanya digunakan untuk menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif, dan mendalam mengenai berbagai aspek individu, kelompok, organisasi, program, dan situasi social di pondok pesantren, dengan menelaah sebanyak mungkin data mengenai upaya kepemimpinan transformasional dalam pengembangan budaya mutu.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dewan guru, staf, pengasuh atau pendamping santri, santri atau siswa, orang tua wali santri, yang dipilih dan dianggap memiliki kemampuan berkontribusi dalam penggalan jawaban-jawaban terkait masalah penelitian. Mereka adalah subyek yang telah atau sedang mengalami secara langsung fenomena yang sedang diteliti. Sumber data sekunder adalah pimpinan yayasan dan pimpinan pondok pesantren yang menempati posisi puncak dalam struktur organisasi kelembagaan, dokumen-dokumen tertulis berupa dokumen laporan-laporan, dokumen resmi manajemen administrasi pondok pesantren dan madrasah, serta dokumen penunjang dari berbagai sumber tertulis.

Metode pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, interview mendalam (*indepth interview*) dan pemeriksaan dokumen. Teknik analisis data yaitu kegiatan menyempurnakan dan menyusun cara menyajikannya (Masrukhin, 2015). Analisis data dimulai dengan menyusun fakta-fakta hasil temuan lapangan. Kemudian membuat diagram-diagram, tabel, gambar-gambar, dan bentuk-bentuk pemaduan fakta lainnya, yang akhirnya akan diinterpretasikan, dikembangkan menjadi proposisi dan prinsip-prinsip. Tahapan-tahapan penelitian

yang dapat dilakukan dalam analisis data, sebagai berikut, tahapan orientasi, tahapan eksplorasi, tahapan pemeriksaan data, tahapan triangulasi data, dan tahapan pementapan hasil penelitian (Koentjaraningrat, 1981:10-14).

D. HASIL PEMBAHASAN

Pondok Pesantren Rafah bernaung dibawah Yayasan ar-Rahmah, didirikan pada Tahun 1997 dipimpin oleh KH. Moh. Nazir Zein, MA. Awalnya program Pendidikan formal yang dibuka adalah Pendidikan Dasar dan Menengah dalam bentuk SMPIT dan SMAIT yang pembinaannya dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Namun dalam perjalanan tepatnya pada tahun 2009, berganti naungan dibawah Kementerian Agama, sehingga nama SMPIT dan SMAIT berubah menjadi MTs dan MA. Pertumbuhan kelembagaannya sangat cepat, yang semula lembaga berupa masjid dengan kegiatan TPA bagi masyarakat sekitar kemudian berkembang menjadi pondok pesantren. Pondok pesantren Rafah berdiri sejak tanggal 27 Desember 1997 dimulai dengan pembangunan masjid yang diresmikan pada tanggal 27 Desember 1997. Setelah itu, menerima santri TPA untuk masyarakat sekitar. Kemudian dibuka program SMPIT pada tanggal 16 Juli 1999 dan SMAIT pada tanggal 14 April 2003. Sejak 2009/2010 seiring dengan berganti naungan kementerian, dibuka kurikulum pendidikan Tarbiyatul Mua'allimin Al Islamiyah TMI merupakan program regular untuk lulusan SD/MI dengan masa pendidikan 6 tahun. Mulai 2011/2012 dibuka program intensif untuk lulusan MTs/SMP dengan lama pendidikan 4 tahun, didukung dengan program hafalan al-Qur'an kemampuan percakapan harian dalam bahasa arab dan inggris serta praktik pengembangan skill lainnya. Sejak itu pula lembaga pendidikan ini memperoleh persamaan/mu'adalah dari Jami'ah Islamiyyah Al-Madinah Al-Munawwaroh. Dan ini juga didasari dengan adanya model kepemimpinan transformasional pondok

pesantren dan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Rafah sebagai pondok pesantren unggulan.

Diketahui, berdasarkan studi pendahuluan diperoleh informasi bahwa sebagai lembaga pendidikan unggulan, pondok pesantren ini mampu melakukan pembentukan karakter muslim nusantara yang sesuai dengan ajaran Islam berpadu dengan nilai-nilai tradisi, budaya dan kearifan lokal pada semua sisi kehidupan, sehingga melahirkan pribadi muslim nusantara yang mencintai Islam, berkomitmen pada Negara Kesatuan Republik Indonesia NKRI, bertoleransi dalam keberagaman, menghargai kemajemukan, dan selalu menebarkan perdamaian. Disamping itu, keluaran MA rafah yang melanjutkan studi, telah banyak diterima di Perguruan Tinggi Negeri Seperti UI, IPB, UGM, Unpad, UNJ, UPI, Unes, Andalas, UIN/IAIN dan Perguruan Tinggi Luar seperti Perguruan Tinggi di Mesir, Pakistan, dan Libia. Hal ini menggambarkan keluarannya mampu bersaing dengan keluaran sekolah unggulan lainnya.

Pengembangan budaya mutu sangat penting dalam upaya perbaikan mutu secara berkelanjutan. Untuk memahami budaya mutu, perlu dipahami terlebih dahulu tentang konsep budaya dan konsep mutu, serta konsep budaya organisasi. Mengenai konsep budaya, Brundage (1994) dalam Nasution NM mengemukakan berbagai aspek pokok yang terkandung dalam budaya yaitu: *Pertama*, Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman yang dianut oleh semua anggota kelompok. *Kedua*, Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian. *Ketiga*, Budaya berisi kebiasaan atau tradisi. *Keempat*, Dalam suatu budaya maka nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu. *Kelima*, Budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya

berperilaku sesuai dengan norma. *Keenam* Budaya organisasi masing-masing unik (MN Nasution, 2001:179).

Budaya organisasi menurut Wirawan adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru seta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan-tujuan organisasi (Wirawan, 2008:10). Dengan kata lain budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Isi budaya organisasi meliputi: artefak, simbol-simbol, lambang bendera, bahasa dan jargon, seni atau arsitektur bangunan, kepercayaan, filsafat organisasi, norma, nilai-nilai, pola perilaku, cara melakukan sesuatu, adat istiadat, kebiasaan, harapan, visi & misi, etos kerja, kode etik atau credo, *dress code*, pahlawan, sejarah, ritual/upacara/seremoni, sumpah/janji/balat, cara berkomunikasi, cara menghormati, teknologi, produk organisasi, struktur dan birokrasi organisasi, pola hubungan atasan dan bawahan dan teman sekerja (Soekarman Kartosedono, 2010:56).

Mutu dapat dilihat sebagai konsep yang absolut dan konsep relatif (Edward Sallis, 2008:51-55). Sebagai suatu konsep yang absolut mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Goetsch dan Davis mengemukakan budaya mutu bahwa “*A quality culture is an organizational value system that result in an vironment that is conducive to the establishment dan continual improvement of quality. It concists of values, traditional, procedres and expectation that promote quality*”. (David L. Goetsch & Stanley Davis, 2013:83). Budaya mutu adalah suatu sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif untuk

pembangunan dan peningkatan berkelanjutan dari mutu. Budaya mutu terdiri atas nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan mutu.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya mutu dapat diartikan sebagai aktivitas dalam memenuhi harapan pelanggan secara terus-menerus, sehingga menjadi sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif untuk pengembangan dan peningkatan berkelanjutan dari mutu.

Pengembangan budaya mutu merupakan proses internalisasi elemen-elemen budaya positif dan mengurangi sejauh mungkin elemen-elemen budaya negatif. Untuk mengembangkan atau mengubah budaya mutu dari yang biasa saja atau tradisional menjadi budaya mutu, diperlukan langkah-langkah yang sistematis. Nasution mengemukakan bahwa untuk mewujudkan budaya mutu dilakukan dengan delapan langkah, yaitu; *Pertama* identifikasi perubahan, *Kedua* menuliskan perubahan yang direncanakan, *Ketiga* mengembangkan rencana, *Keempat* memahami proses transisi emosional, *Kelima* mengidentifikasi pendukung kunci perubahan, *Keenam* menerapkan pendekatan emosional dan intelektual, *Ketujuh* menerapkan strategi kemesraan, dan *Kedelapan* memberi dukungan dalam melakukan perubahan (MN Nasution, 2001:184-185).

Pengertian kepemimpinan diungkapkan Bass & Stogdill (1990) dalam Sopiah, bahwa terdapat 3000 lebih penelitian dan definisi kepemimpinan yang telah diciptakan manusia. "Jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan mengenai konsep tersebut". (Sopiah, 2008:108). Meskipun sudah banyak usaha dilakukan untuk mengartikulasikan konsep kepemimpinan, namun hingga saat ini konsep kepemimpinan belum dapat dijelaskan secara tuntas. Artinya pemahaman kepemimpinan sangat bervariasi. Ada yang

tertarik pada fenomena atau praktik kepemimpinan dengan cara mempelajari karakteristik dan perilaku pemimpinnya pada situasi dimana kepemimpinan itu dipraktekan, ada pula yang tertarik pada persepsi pengikutnya terhadap perilaku, pribadi dan karakteristik pemimpinnya.

Terlepas dari cara pandang tersebut, pemimpin memiliki peran yang sangat besar bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Para pemimpin dapat mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai macam cara. Karena itu, sangatlah wajar jika anggota organisasi mengharapkan pemimpinnya dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Sedangkan fungsi kepemimpinan dikemukakan Kartono adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan efisien dan membawa para pengikutnya pada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan (Kartini Kartono, 2011:156).

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya harus memiliki sifat-sifat tertentu dapat menunjang tindakan dan pemikirannya. Sebagaimana yang diungkapkan Terry, bahwa terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yaitu: *Pertama* Kekuatan, *Kedua* Stabilitas emosi, *Ketiga* Pengetahuan tentang relasi insan, *Keempat* Kejujuran, *Kelima* Objektif, *Keenam* Dorongan pribadi, *Ketujuh* Keterampilan berkomunikasi, *Kedelapan* Kemampuan mengajar, *Kesembilan* Keterampilan sosial, dan *Kesepuluh* Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial (Kartini Kartono, 2011:47). Dengan demikian istilah kepemimpinan diartikan bermacam-macam bergantung kepada sudut pandang dan konteks penelitian dan variabel yang menjadi obyek penelitian.

Sehubungan dengan itu, abad 21 ini membutuhkan kepemimpinan yang memiliki 5 (lima) ciri yaitu; *Pertama* aspek

riwayat pribadi: bakat, pengalaman masa kecil, pengalaman pendidikan dan pekerjaan; *Kedua* aspek dorongan bersaing: level standar, keinginan untuk berprestasi, percaya diri dalam situasi persaingan; *Ketiga* aspek belajar seumur hidup: memiliki kemampuan mencari tantangan baru, mau mengakui kegagalan dan keberhasilan; *Keempat* aspek keahlian dan kemampuan: pengetahuan, keahlian kepemimpinan, keahlian lain-lain; dan *Kelima* aspek kapasitas bersaing: kemampuan *dealing* dengan lingkungan ekonomi yang semakin bersaing dan bergerak cepat (Frans Mardi Hartanto, 2009:179).

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan dengan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk merealisasikan visi, misi dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Ide kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diawali oleh seorang sejarawan Amerika Serikat yang bernama James McGregor Burns (1979) yang menulis buku tentang *Leadership*. Dalam buku tersebut Burns menggunakan istilah kepemimpinan mentransformasi (*transforming leadership*). Sedangkan istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dikemukakan oleh Bass (1985) dalam bukunya *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Wirawan, 2008:138). Bass memformulasikan pengertian konsep kepemimpinan transformasional berbeda dengan konsep kepemimpinan mentransformasinya Burn. Istilah kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass lebih banyak dipakai dalam literatur dan praktik secara umum. Kepemimpinan mentransformasi Burn, yang ditransformasikan adalah kepemimpinan dari pemimpin kepada para pengikut, merupakan proses dua arah yaitu

pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin.

Istilah kepemimpinan transformasional Bass, menjelaskan kepemimpinan yang artinya proses mempengaruhi secara transformasional. Dalam penelitian ini digunakan teori kepemimpinan transformasional dari Bass. Menurut Bass “*transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and the process develop their own leaderships capacity*”. (Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, 2006:3). Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinannya mereka sendiri.

Aljufri, mengemukakan bahwa istilah transformasi adalah *how the resources are transformed into one another*. Transformasi mengandung makna menjadikan orang yang dipimpin sebagai seorang pemimpin. Jadi suatu proses menularkan kemampuan kepemimpinan kepada orang-orang di lingkungannya. Selanjutnya dikemukakan bahwa di era globalisasi ini banyak pakar dan peneliti di bidang kepemimpinan yang mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan yang sesuai untuk mengurai banyak kebijakan baru adalah tipe transformasi, karena berkaitan dengan banyak hal yang harus ditransformasikan, secara komprehensif dan intensif pada bawahan (Hamid al Jufri dan Suprpto, 2014:171). Dengan mengutip pendapat Luthans (2002), Aljufri mengemukakan karakteristik pemimpin di abad 21 yaitu: *innovates, an original, develops, focuses on people, inspires trust, long range perspective, asks what and why, eye on the horizon, originates, challenge the status quo, own person, does the right thing*. (Hamid al Jufri dan Suprpto, 2014:169-170).

Hartanto mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional secara ringkas dapat didefinisikan sebagai “suatu cara untuk mempengaruhi orang

sedemikian, sehingga orang tersebut mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai". (Frans Mardi Hartanto, 2009:512). Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan, anggota juga berkembang menjadi pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain.

Bersumber pada wawancara dengan Kepala Madrasah MTs/ MA Rafah periset mengambil sebagian kesimpulan terpaut riset ini Hasil dari riset ini kalau kepemimpinan kepala madrasah di situ sangatlah sentral ataupun berarti. Pemimpinan memegang peranan sangat penting dalam dipunyai oleh anggota organisasi yang dipimpinya untuk meraih cita- cita ataupun tujuan yang telah dirumuskan bersama, akan tetapi lebih dari itu, kepemimpinan juga memegang peranan kunci dalam mengatur ritme gerak organisasi. Urgensi kepemimpinan juga berlaku dalam dunia pesantren. Layaknya sebuah organisasi, tingkat keberhasilan pendidikan di pesantren sangat dipengaruhi oleh jenis, tipe, dan style kepemimpinannya.

Dengan pelaksanaan style kepemimpinan transformasional ini, dia membagikan sebagian akibat positif, kepala sekolah jadi panutan, mendesak kinerja bawahan, menyelaraskan area kerja, memberdayakan karyawan, berperan pada sistem nilai, terus tingkatkan keahlian mereka, serta mempunyai keahlian buat menanggulangi suasana yang rumit.

Dari kepemimpinan kepala MTs/MA Rafah dapat menghasilkan adanya perubahan status pengakuan lembaga pendidikan yang awal mulanya berada pada Kementerian Pendidikan dan sekarang berpindah haluan kepada Kementerian Agama yang didasari atas berbagai factor diantaranya; Faktor Kepemimpinan, Kebutuhan Masyarakat, dan Manajemen Mutu untuk meningkatkan lembaga pendidikan tersebut melalui berbagai cara salah satu diantaranya menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan yang lainnya

sebagai mitra, sehingga pendidikan yang maju, unggul dan kompetitif dapat terwujud dan dirasakan oleh Peserta Didik dan Masyarakat.

Dan ini juga bagian dari implementasi kepemimpinan yang diterapkan, mengingat Seiring dengan berkembangnya penerapan demokratisasi dipelbagai lini kehidupan masyarakat, termasuk juga dalam dunia korporasi, dan penerapan prinsip demokrasi tersebut ternyata berhasil, maka pendidikan juga hendaknya dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, dimana setiap elemen yang terdapat dalam organisasi pendidikan terlibat secara langsung dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Karena pendidikan dapat merubah tatanan kehidupan masyarakat akan lebih baik lagi dan pendidikan yang berkualitas itu, sejatinya relevan dengan berbagai kebutuhannya (Nana Meily Nurdiansyah & Hudriyah, 2021:14-27).

E. KESIMPULAN

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah MTs/MA Rafah secara umum telah menunjukkan kepemimpinan yang baik pimpinan di MTs/MA Rafah sudah mampu untuk mempengaruhi orang, sehingga orang tersebut mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan, anggota juga berkembang menjadi pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain.

Budaya Mutu Madrasah MTs/MA Rafah secara umum sudah baik, dilihat dari gaya kepemimpinan yang dapat mengantarkan lembaga pada revolusi mutu. Gaya kepemimpinan tersebut adalah *management by walking about* atau MBWA yang menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Kepemimpinan ini menekankan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi

kepada pihak-pihak yang lain serta berbaaur dengan para staf dan pelanggan. Pemimpin pendidikan unggul membutuhkan persfektif untuk kebaruan. Seperti *Pertama* Kekuatan, *Kedua* Stabilitas emosi, *Ketiga* Pengetahuan tentang relasi insan, *Keempat* Kejujuran, *Kelima* Objektif, *Keenam* Dorongan pribadi, *Ketujuh* Keterampilan berkomunikasi, *Kedelapan* Kemampuan mengajar, *Kesembilan* Keterampilan sosial, dan *Kesepuluh* Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Dari gaya kepemimpinan dan budaya mutu yang ada di MTs/MA Rafah dapat menghasilkan adanya perubahan status pengakuan lembaga pendidikan yang awal mulanya berada pada Kementerian Pendidikan dan sekarang berpindah haluan kepada Kementerian Agama yang didasari atas berbagai factor diantaranya; Faktor Kepemimpinan, Kebutuhan Masyarakat, dan Manajemen Mutu untuk meningkatkan lembaga pendidikan tersebut melalui berbagai cara salah satu diantaranya menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan yang lainnya sebagai mitra, sehigga pendidikan yang maju, unggul dan kompetitif dapat terwujud dan dirasakan oleh Peserta Didik dan Masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ace Suryadi. (2014). *Pendidikan Indonesia Menuju 2025*, Bandung; Remaja Rosda Karya.
- Ahmad Watik Pratiknya. (1991). *Identifikasi Masalah Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, dalam A. Syafii Maarif, Abdullah Fajar, Amrullah Achmad dkk, *Pendidikan Islam di Indonesia*, Antara Cita dan Fakta, Yogyakarta; Tiara Wacana.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Azyumardi Azra. (1990). *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Jakarta; Logos.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York; Free Press.
- Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*, New Jersey: Mahwah.
- Dadang Suhardan, et. all. (2009). *Manajemen Pendidikan*, Bandung; Alfabeta.
- David L. Goetsch & Stanley Davis. (2013). *Quality Manajemen for Organizational Excellence Introduction to Total Quality*, 7th Edition, USA: Pearson Education Inc.
- Edward Sallis. (2008). *Total Quality Manajemen in Education*, Cet. VIII, Yogyakarta: IRCisod.
- Frans Mardi Hartanto. (2009) *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, Jakarta: Diterbitkan atas kerjasama Mizan dan Integre Quadro.
- Ganjar Winata. (2016). *Pengaruh Keterampilan Manajerial, Komunikasi Interpersonal, dan Budaya Mutu terhadap Organizational Citizenship Behavior*, Jakarta; Program Pascasarjana UNJ.
- Hamid AlJufri dan Suprpto, CH. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Jakarta: Smart Grafika.
- Hasbiansyah, O. (2008). Pendekatan fenomenologi: Pengantar praktik penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 9.1, h. 163-180.
- Jejen Musfah. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta; Kencana.
- Kartini Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koentjaraningrat. (1981). *Metode-metode penelitian masyarakat*, Jakarta: Gramedia.
- Lickona, Thomas. (2013). Pendidikan Karakter Panduan Lengkap Mendidik Siswa menjadi Pintar dan Baik. Bandung: Nusa Media.
- Malik Fajar. (1998). *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*, Jakarta; LP3NI.
- Marus Suti. (2011). *Strategi Peningkatan*

- Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, Jurnal Medtex, Volume 3, Nomor 2.
- Masrukhin. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Kudus: Media Ilmu Press.
- Mujahid Damopoli. (2015). *Problematika Pendidikan Islam dan Upaya-Upaya Pemecahannya*, TADBIR Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 3 Nomor 1 h. 78.
- MN, Nasution. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurdiansyah, N. M., & Hudriyah, H. (2021). POLICY AND IMPLEMENTATION OF EDUCATION MANAGEMENT BASED ON MADRASAH. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 14-27.
- Rahardjo, Mudjia. (2017). Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya.
- Soekarman Kartosedono. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan (Educational Leadership)*, Modul Kuliah, Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Uhamka Jakarta.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Tita Lestari, *Pengelolaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Slideplayer.info/slide/328242.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zamroni. (2001). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Jakarta; Bigraf Publishing.