



Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 4 Nomor 2 Tahun 2022 Halm 2826 - 2839

EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN

Research & Learning in Education

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>



Model Kepemimpinan Berbasis Budaya Pesantren di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Banat

Nanang Qosim

Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Semarang, Indonesia

E-mail : nanangqosimpoltekkes@gmail.com

Abstrak

Madrasah di bawah naungan Nahdlatul Ulama (NU) memiliki karakteristik tertentu yang membuat MA NU Banat mempunyai keunggulan-keunggulan tertentu. Kepemimpinan kepala madrasah berbasis budaya pesantren adalah corak kepemimpinan yang bercirikan budaya, termasuk nilai, dan semangat pesantren. Budaya pesantren sendiri merupakan implementasi dari nilai-nilai keislaman. Ciri budaya pesantren adalah tidak ragu untuk mengambil budaya baru yang lebih baik, di samping mempertahankan budaya lama yang baik. Nilai lama yang dipertahankan adalah manajemen tauhid dan nilai baru yang diambil adalah Total Quality Management (TQM).

Kata Kunci: kepemimpinan kepala madrasah, budaya pesantren, manajemen tauhid, Total Quality Management (TQM).

Abstract

Madrasah under the auspices of Nahdlatul Ulama (NU) has certain characteristics that make MA NU Banat has certain advantages. The leadership of the madrasah principal based on the pesantren culture is a style of leadership characterized by culture, including the values and spirit of the pesantren culture. The pesantren culture itself is an implementation of Islamic values. The characteristics of pesantren culture are they do not hesitate to adopt a new better culture, in addition to maintaining the good old culture. The old value which is maintained is that the management of monotheism and the new value that is taken is Total Quality Management (TQM).

Keywords: leadership of madrasah, pesantren culture, monotheism management, Total Quality Management (TQM).

Copyright (c) 2022 Nanang Qosim

✉ Corresponding author

Email : nanangqosimpoltekkes@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2594>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi, dan berbagai sifat baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan terkenal seperti kepemimpinan situasional Vroom dan kepemimpinan motivasi David Mc. Cleland's dibuat dan diaplikasikan berdasarkan budaya Amerika, dan tidak tepat untuk diaplikasikan di luar Amerika (Hofstede, n.d.). Terlebih menyadari akan perbedaan budaya nasional antara satu negara dengan negara yang lain, bukan berarti teori kepemimpinan yang diciptakan di negara tertentu akan sukses diimplementasikan di negara lain (House et al., 2004). Menurut Littrell (2002) lebih dari 3.000 penelitian dalam bidang kepemimpinan telah mengesampingkan peranan penting dari budaya sebagai pembentuk kepemimpinan yang baik. Sebagai konsekuensinya banyak teori-teori kepemimpinan yang bersumber dari negara Barat saat diimplementasikan di negara-negara non Barat tidak aplikatif.

Usaha dalam menggunakan teori kepemimpinan Barat di lingkungan non Barat mungkin akan berakibat pada ketidakefektifan kepemimpinan, seperti yang terjadi di Taiwan, bahwa kepemimpinan transformasional ternyata ditolak oleh bawahan (Cheng et al., 2004, p. 56). Hal ini mungkin terjadi karena menurut Dorfman *et.al.*, (1997) beberapa perilaku kepemimpinan berasal dari budaya tertentu dan berdampak pada fleksibilitas penerapan perilaku kepemimpinan, sehingga penerapan perilaku ini pada budaya yang satu dengan yang lainnya tentu akan berbeda.

Tajasom (2011) dalam melakukan penelitiannya di sekolah-sekolah Malaysia menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbilang efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan implikasi yang positif terhadap pengembangan sumber daya pendidik dan kependidikan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional hanya mewarnai pada tingkat pengambilan keputusan, dimana kepala sekolah dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan unsur-unsur di sekolah dilakukan dengan pendekatan transaksional.

Oedjoe (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab ke kepala sekolahnya. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tampak dalam menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah serta mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah.

Syukur (2015, pp. 467–490) menemukan bahwa secara teoretis hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sebagai sekolah efektif, seperti Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie (1992) mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.

Menyadari hal tersebut, banyak peneliti kepemimpinan mulai memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Salah satunya, hubungan antar-nilai budaya dengan kepemimpinan merupakan topik yang hangat diperbincangkan dalam pengembangan penelitian-penelitian kepemimpinan, karena mereka melihat bahwa nilai budaya merupakan salah satu tolok ukur keefektifan kepemimpinan.

Implikasi dari hubungan antar-budaya dengan kepemimpinan adalah munculnya budaya organisasi. Konsep budaya organisasi menurut Stephen P Robbin (2004) adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lain. Fungsi budaya organisasi adalah: a) Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang, d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, dan e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dalam hal ini budaya madrasah sebagai wasilah dalam kepemimpinan untuk mencapai tujuan bersama menuju madrasah yang bermutu.

Kepemimpinan mempunyai berbagai dimensi. Stogdill (1974) mengemukakan 10 dimensi kepemimpinan: 1) kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham dalam suatu kelompok. Upayanya dilakukan melalui pemberian kerjasama dan dorongan sehingga orang lain dapat mengikuti rangkaian tindakan dalam mencapai tujuan; 2) kepemimpinan merupakan upaya persuasi atau himbauan, bukan paksaan; 3) kepemimpinan adalah kepribadian yang tercermin dalam sifat dan watak yang unggul sehingga keunggulan itu menimbulkan pengaruh terhadap pihak yang dipimpin; 4) kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku untuk mengarahkan kegiatan bersama; 5) kepemimpinan merupakan fokus dari kegiatan kelompok, sehingga kepemimpinan itu dapat melahirkan gagasan baru, perubahan baru dan suasana kondusif; 6) kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan, dalam arti bahwa pihak yang memimpin lebih banyak mempengaruhi terpimpin, daripada terpimpin mempengaruhi yang memimpin; 7) kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan; 8) kepemimpinan terjadi sebagai hasil dari antara seseorang dengan orang lain atau kelompok; 9) kepemimpinan adalah peran berbeda, maksudnya seorang pemimpin memiliki peran yang berbeda karena keunggulannya, dibanding orang yang dipimpinnya; dan 10) kepemimpinan merupakan jabatan inisiasi yang berstruktur.

Berangkat dari pemikiran di atas, penulis meneliti sebuah Madrasah Aliyah yang memiliki keunggulan prestasi akademik dan non akademik, yakni Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. Madrasah Aliyah NU Banat Kudus adalah madrasah khusus putri yang termasuk madrasah unggulan, terutama bidang program keagamaan. Madrasah ini mempunyai peserta didik dengan jumlah besar. MA NU Banat Kudus mendapatkan sertifikat ISO 9001-2008. Kepemimpinan madrasah dipimpin oleh para kiai yang memiliki pondok-pondok pesantren di dekat madrasah. Memang secara langsung antara madrasah dan pesantren tidak ada hubungan hirarkis, namun pengambilan keputusan-keputusan penting di madrasah selalu di bawah bimbingan para kiai-kiai yang memiliki pondok tersebut. Di MA NU Banat, para pemimpin yayasan dan guru-gurunya sebagian besar berasal dari kalangan pesantren dan lulusan perguruan tinggi. Kekuatan dalam mempertahankan nilai-nilai salafiyah dan menerapkan kepemimpinan modern, menjadikan madrasah ini selalu eksis dan diminati oleh masyarakat, baik dari Kudus, maupun dari luar Kudus.

Keunggulan-keunggulan kepemimpinan yang mengintegrasikan antara nilai-nilai pesantren dengan kepemimpinan modern tersebut diharapkan dapat menjadi model dan dikonseptualisasi menjadi kepemimpinan madrasah berbasis budaya pesantren. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menemukan model kepemimpinan berbasis budaya pesantren yang digunakan untuk mengelola madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi pendidikan. Menurut Spradley (2007, p. 5) etnografi adalah upaya untuk memperhatikan makna-makna tindakan dari kejadian yang menimpa orang yang ingin dipahami. Beberapa makna tersebut terekspresikan secara langsung dalam bahasa,

dan di antara makna yang diterima, banyak yang disampaikan hanya secara tidak langsung melalui kata-kata dan perbuatan.

Disamping sebagai metode di atas menurut Spradley (1997) metode etnografi pendidikan ini memiliki 12 langkah: (1) Menetapkan informan, (2) melakukan wawancara kepada informan, (3) membuat catatan etnografi, (4) mengajukan pertanyaan deskriptif, (5) melakukan analisis wawancara etnografis, (6) membuat analisis domain, (7) mengajukan pertanyaan struktural, (8) membuat analisis taksonomik, (9) mengajukan pertanyaan kontras, (10) membuat analisis komponen, (11) menemukan tema-tema budaya, (12) menulis laporan etnografi.

Hasil akhir dari pembuatan etnografi adalah suatu deskripsi situasi budaya yang dipelajari. Bahkan film-film etnografi tidak mendeskripsikan tanpa berbagai statement verbal yang memberitahu penonton hal-hal yang dapat dilihat oleh orang yang difilmkan dan bagaimana mereka dapat menginterpretasikan suasana yang disajikan. Oleh karena itu, deskripsi etnografi tak dapat disangkal lagi melibatkan bahasa. Etnografer biasanya menulis dalam bahasa asli yang digunakannya atau dalam bahasa khalayak khususnya seperti mahasiswa, ahli atau masyarakat umum. (Spradley & others, 1997, pp. 29–30).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Budaya Pesantren yang Diterapkan di MA NU Banat Kudus

Domain kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini meliputi tiga aspek, yaitu prinsip kepemimpinan, kepemimpinan pembelajaran, dan gaya kepemimpinan. Prinsip kepemimpinan pertama adalah mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah. Visi dan misi organisasi merupakan nilai utama dari budaya di MA NU Banat Kudus yang akan terus diperjuangkan oleh seluruh anggota organisasi. Agar visi dan misi MA NU Banat Kudus diketahui oleh semua anggota organisasi, maka harus menjadi kognisi (pengetahuan) seluruh elemen organisasi. Pemasangan visi-misi di tempat-tempat strategis yang ada di madrasah merupakan upaya agar hal tersebut menjadi nilai dan norma yang diketahui, dipahami, dan dijawi oleh anggota seluruh warga madrasah. Selain itu, visi madrasah dibacakan dalam setiap acara atau forum di MA NU Banat. Guru maupun peserta didik wajib menghafal dan menaati visi madrasah.

Hal itu sejalan dengan pandangan mazhab *ideational school* bahwa budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu (Pettigrew, 1979, p. 570). Visi, misi, dan tujuan madrasah disampaikan secara istiqomah (konsisten) atau terus menerus di dalam setiap kesempatan. Tidak hanya sekadar dipajang sebagai tulisan yang dipasang di tempat-tempat strategis yang mudah dibaca, melainkan disampaikan secara lisan. Bagi guru-guru yang telah mengabdi selama bertahun-tahun di MA NU Banat, visi, misi, dan tujuan madrasah mungkin sudah dihafal di luar kepala. Namun kepala madrasah tetap memilih *istiqomah* untuk terus mengingatkan bawahannya perihal pentingnya merealisasikan visi, misi, dan tujuan madrasah.

Prinsip kedua, memperjuangkan akreditasi madrasah. Lembaga pendidikan secara umum akan merasa puas jika sudah mencapai peringkat A. Namun tidak dengan MA NU Banat, yang terus berupaya mempertahankan peringkat A meskipun akreditasi ditangani oleh lembaga yang berbeda. Pada tahun 2008, MA NU Banat mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008, yang artinya madrasah ini mendapat kepercayaan sebagai madrasah percontohan. Pada tahun 2009, MA NU Banat berhasil mempertahankan nilai A (95) dimana ketika itu akreditasi ditangani oleh lembaga independen, yaitu BAN (Badan Akreditasi Nasional) untuk tingkat nasional, dan BAP (Badan Akreditasi Propinsi) untuk tingkat propinsi. Nilai yang didapat MA NU Banat untuk tiap komponen sangat memuaskan, di mana nilai terendah adalah Standar Penilaian (95) dan tertinggi adalah Standar Tenaga Pendidik dan Pendidikan (98).

Tahun 2020 MA NU Banat berhasil mempertahankan akreditasi A. Hal ini menunjukkan bahwa MA NU Banat berkomitmen tinggi untuk terus meningkatkan kualitas madrasah.

MA NU Banat selalu meningkatkan kualitasnya untuk mendapatkan nilai yang baik dalam akreditasi. Kepala madrasah terus mendorong bawahannya untuk bersama-sama memperjuangkan akreditasi madrasah. Menurut Mukti Ali (1987) dalam Haedari (2004) di pesantren dikenal adanya budaya berani menderita untuk mencapai tujuan. Penderitaan yang dimaksud bukan semata penderitaan fisik, melainkan penderitaan waktu. Sebagai sebuah lembaga pendidikan peningkatan kualitas harus dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Prinsip ketiga adalah menjadi teladan bawahan. Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya, bahkan karakter seorang pemimpin secara tidak langsung akan menjadi stigma dari karakter organisasi secara umum. Kharisma menjadi modal utama bagi kepala madrasah untuk dapat dijadikan figur teladan oleh bawahannya. Bentuk keteladanan dari kepala madrasah adalah disiplin waktu, disiplin mengajar, dan disiplin ibadah yang dicontohkan Kepala madrasah melalui tindakan, perilaku, dan kinerja. Praktek keteladanan oleh kepala madrasah ini cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja bawahan sekaligus membuat kagum dan menghormati pemimpinnya.

Apa yang dilakukan oleh kepala madrasah MA NU Banat ini sejalan dengan yang disampaikan Brown (1998) bahwa pemimpin menyampaikan budaya melalui apa yang mereka katakan dan lakukan. Keteladanan ini sejalan dengan budaya pesantren yaitu *uswatun hasanah* (Mas' ud et al., 2002). Namun di MA NU Banat, keteladanan tidak disebut dengan *uswatun hasanah*, melainkan *qudwatun hasanah* (contoh/model yang baik). *Uswatun hasanah* merupakan sifat yang hanya disematkan kepada Rasulullah SAW, sedangkan tidak ada seorang pun yang dapat menyamai Rasulullah SAW.

Prinsip keempat adalah membangun kebersamaan dan koordinasi antara kepala madrasah dengan guru, staf, dan karyawan yang tidak hanya terjalin ketika mereka berada di madrasah, atau ketika mereka bekerja dalam suasana formal. Tetapi juga dalam forum non formal seperti arisan guru, istigotsah, dan forum-forum lainnya. Kepala MA NU Banat menjelaskan bahwa mereka melakukan koordinasi setiap saat. Dengan pihak yayasan, koordinasi berlangsung 1 bulan dua kali, yaitu pada minggu pertama antara yayasan dan kepala madrasah, dan pada minggu antara antara yayasan bersama kepala madrasah, guru, karyawan, dan semua pihak yang bernaung di bawah yayasan MA NU Banat. Selain itu juga di MA NU Banat menggelar forum pertemuan yang membahas persoalan-persoalan khusus, baik yang berkaitan dengan pembelajaran, fasilitas sekolah, sampai kebersihan madrasah yang melibatkan guru, karyawan, dan siswa.

Pendekatan non ekonomi seperti kerja sama, hubungan pribadi, dan kepaduan kelompok kerja jauh lebih penting daripada pendekatan dengan ekonomi, dimana penghargaan kepada karyawan lebih banyak dengan finansial. Jika kerja sama dan koordinasi hanya dilakukan pada saat jam kerja, artinya pendekatan pemimpin yang digunakan lebih banyak menggunakan pendekatan ekonomi yang justru bertentangan dengan budaya di madrasah, yaitu melakukan tugas sebagai bagian ibadah.

Carpenter (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan bersama merupakan komponen utama yang efektif di komunitas belajar. Kepemimpinan bersama menyediakan tempat untuk perbaikan terus-menerus dan nilai-nilai itu dibagi dan penglihatan. Pemimpin memastikan setiap anggota kelompok memfokuskan pada hasil dari siklus perbaikan terus-menerus.

Dalam budaya pesantren suasana kekeluargaan memang terasa sangat kental, hal ini dapat dipahami mengingat pesantren adalah tempat tinggal santri, di mana santri belajar, tidur, dan makan di pesantren. Budaya ini sejalan ini dengan pendapat Mukti Ali (1987) dalam Haedari, dkk (2004) bahwa salah budaya pesantren adalah suasana tolong menolong dan suasana persaudaraan.

Lahtero dan Risku (2014) mengungkapkan bahwa budaya sekolah yang komprehensif tampaknya didasarkan pada kesetaraan, komunalitas, apresiasi, arus informasi dan humor. Kelompok-kelompok subjek membentuk subkelompok yang dianggap memiliki subkultur sendiri.

Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Berbasis Budaya Pesantren

Kepemimpinan pembelajaran merupakan usaha kepala madrasah dan memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah MA NU Banat dapat dilihat dari 5 aspek.

Pertama, menciptakan kultur belajar. Kultur belajar adalah kebiasaan yang dibentuk untuk membuat peserta didik menyukai kegiatan belajar. Pembentukan kultur belajar harus dilihat secara holistik (menyeluruh), bukan hanya ketika proses belajar mengajar di dalam kelas. Salah satu cara untuk menumbuhkan kultur belajar adalah melalui tata tertib, baik untuk guru maupun peserta didik.

Kultur belajar yang dibangun di MA NU Banat adalah dengan mendawamkan berdoa baik sebelum dan selesai pembelajaran. Pembelajaran di pesantren juga selalu dimulai dengan doa dan diakhiri dengan pula. Tujuan dari doa tersebut adalah menumbuhkan kesadaran bahwa pembelajaran yang dilakukan diberikan kelancaran oleh Allah SWT.

Sebagai langkah untuk meningkatkan minat baca peserta didik, MA NU Banat melalui petugas perpustakaan membuat jadwal wajib ke perpustakaan. Meskipun di dalam perpustakaan anak-anak tidak serius membaca buku, namun lambat laun mereka pasti akan membaca buku karena secara rutin melakukan kunjungan ke perpustakaan. Pembentukan sebuah kebiasaan positif tidak bisa berlangsung singkat, tetapi memerlukan waktu yang lama. Kultur belajar seperti membaca buku dibentuk melalui peraturan dan jadwal ke perpustakaan. Apalagi Indonesia merupakan negara dengan minat baca yang rendah.

Kedua, meningkatkan prestasi akademik dan non akademik. Kualitas sebuah madrasah atau sekolah dapat dilihat dari indikator prestasi, baik akademik maupun non akademik. Prestasi akademik yang paling penting diraih oleh MA NU Banat keharusan memenuhi standar minimal nilai ujian nasional (UN). Selain prestasi akademik yang membanggakan, prestasi non akademik juga diupayakan mendapatkan hasil terbaik. Berbagai ajang perlombaan diikuti oleh peserta didik MA NU Banat, baik yang skala lokal (Kudus, Jawa Tengah), nasional, bahkan internasional. Mengikuti perlombaan sesungguhnya bukan bagian utama dari budaya pesantren. Namun ayat Al-Quran menjelaskan dengan jelas *fastabiqul khairat* (bercepat-cepatlah dalam kebaikan). Seiring dengan perkembangan zaman, dimana antar-madrasah terlibat persaingan yang sehat, dan kemudian pemerintah atau lembaga lain memfasilitasi persaingan. Mengikuti perlombaan, apalagi sampai mendapatkan prestasi, memiliki dampak ikutan, yaitu sebagai ajang promosi madrasah.

Perlombaan dapat dijadikan alat ukur keberhasilan sekolah/madrasah lain. Keseimbangan antara prestasi akademik dan akademik menunjukkan bahwa MA NU Banat bersungguh-sungguh dalam proses pembelajaran di madrasah. MA NU Banat terus mengikuti kompetisi atau perlombaan di bidang keagamaan. Yang tidak diikuti adalah perlombaan yang berhubungan dengan Al-qur'an, seperti MTQ. Ketidakmauan untuk mengikuti perlombaan di bidang Al-Qur'an karena ada *dhawuh* (perintah/fatwa) dari Mbah Arwani, kiai sepuh di Kudus yang alim Al-Qur'an bahwa beliau melarang santri-santrinya untuk mengikuti lomba-lomba yang berhubungan dengan Al-Qur'an. Pesan tersebut diteruskan oleh para kiai di Kudus yang memiliki sanad ilmu sampai Mbah Arwani, termasuk tokoh panutan di MA NU Banat. Kepatuhan yang tinggi kepada kiai tersebut sejalan dengan pendapat Mukti Ali (1987) dalam Haedari (2004) bahwa budaya pesantren antara lain adalah tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri kepada kiai.

Ketiga, meningkatkan profesionalitas guru. MA NU Banat melakukan seleksi yang ketat dalam perekrutan guru. Selain kualifikasi akademis, kualifikasi kepribadian dan moralitas juga diperhatikan. Sebagai madrasah yang berafiliasi secara struktural dan kultural dengan *jam'iyyah* Nahdlatul Ulama, afiliasi dengan tradisi NU menjadi pertimbangan dalam perekrutan guru.

Kepala madrasah juga memotivasi guru agar bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, serta diimbangi dengan memberikan kesejahteraan maupun penghargaan, meski hanya sebatas ucapan terima kasih. Hal ini sejalan dengan pendapat Pidarta (2004, p. 45) bahwa motivasi dan kesejahteraan yang diberikan kepada madrasah kepada guru akan sangat memberikan hasil yang menggembirakan.

Desa dan Kassim (2010) berpendapat bahwa pemimpin perlu memiliki kompetensi untuk mengubah, mempengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi, akan tampil dengan usaha ekstra dan puas dengan pekerjaannya, akan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Profesionalitas guru dapat dilihat dari kompetensi dan dedikasi. Profesionalitas guru yang diharapkan di MA NU Banat meliputi profesionalisme yang berhubungan dengan kompetensi mengajar dan religiusisme, dalam arti guru melakukan profesiannya dilandasi ibadah dalam rangka mengharapkan ridho Allah SWT. Kompetensi pedagogik dibentuk dan ditingkatkan melalui metode diklat, komunitas belajar lewat MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) agar bisa bertukar ilmu dengan guru dari sekolah lain.

Menurut Abdurrahman Mas'ud (2002) salah satu budaya pesantren adalah budaya keilmuan yang tinggi. Hal ini disadari betul oleh kepala madrasah MA NU Banat Kudus, karena bagaimana akan mencetak lulusan yang berkualitas, baik dari aspek kognitif, afektif, dan bermoral jika guru-guru yang ada di MA NU Banat tidak memiliki kompetensi profesionalitas dan moralitas yang baik. Oleh sebab itu selain mendorong guru untuk melanjutkan kuliah S2, MA NU Banat memberikan pinjaman dana bagi guru yang ingin melanjutkan kuliah.

Keempat, menerapkan kedisiplinan warga madrasah. Kepala madrasah MA NU Banat dalam memimpin pembelajaran menerapkan disiplin yang ketat. *Pertama*, disiplin waktu, yaitu semua komponen madrasah, dari kepala madrasah sampai *cleaning service* harus sudah datang paling lambat pukul 06.45 WIB. *Kedua*, adalah disiplin ibadah, yaitu rutin melaksanakan shalat wajib dan shalat sunnah Dhuha. *Ketiga*, adalah disiplin tugas. Semua komponen madrasah harus menyelesaikan tugas yang diembannya sesuai tenggat waktu. Pelanggaran terhadap ketiga disiplin tersebut akan dikenai sanksi.

Disiplin yang ketat di MA NU Banat ini sejalan dengan pendapat Mukti Ali (1987) dalam Haedari (2004) bahwa budaya pesantren salah satunya ditandai dengan budaya disiplin yang ketat. Pada awalnya kedisiplinan di pesantren lebih berpijak pada disiplin ibadah. Disiplin belajar dalam pesantren sebetulnya tidak begitu nampak, karena kurikulum di pesantren bersifat longgar.

Pesantren tidak memberikan batasan waktu dan usia kapan seseorang mendaftar di pesantren atau lulus. Pondok pesantren selalu membuka lebar-lebar kepada calon santri kapan juga (Umar, 2014, p. 34). MA NU Banat memelihara disiplin ibadah dari budaya pesantren, sekaligus mengembangkannya dalam bidang lain, yaitu disiplin belajar dan mengajar/bekerja.

Kelima, menciptakan iklim kerja warga madrasah. Iklim kerja merupakan suasana kerja yang ada di lingkungan MA NU Banat Kudus. Selain sebagai pemimpin, kepala madrasah merupakan seorang manajer, administrator, dan supervisor bagi anak buahnya. Iklim kerja yang kondusif akan terjadi ketika baik kepala madrasah maupun karyawan melakukan pekerjaan sesuai *job description* jabatannya.

Iklim kerja yang dibentuk di MA NU Banat dapat digariskan melalui mekanisme kerja sesuai tugas masing-masing. Iklim kerja madrasah dibarengi dengan motivasi bahwa kerja dapat bernilai ibadah jika diniatkan mencari ridha Allah Swt. Motivasi ini sejalan dengan pendapat Prawiranegara bahwa dalam kehidupan pesantren memiliki motivasi terarah yang pada umumnya mengarah pada motivasi kehidupan beragama (Haedari & Pesantren, 2004, p. 15).

Zahari dan Shurbagi (2012) menyimpulkan, terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Yaakob Daud dan Yahya Don (2014) menyimpulkan bahwa budaya sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Budaya sekolah dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian prestasi akademik pelajar dan prestasi sekolah.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Budaya Pesantren

Kepala madrasah MA NU Banat menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi. Gaya otokratis dilakukan ketika menyangkut kebijakan yang bersifat penegakan aturan, misalnya tata tertib. Peraturan yang telah disepakati harus dengan tegas diterapkan tanpa banyak kompromi.

Gaya demokratis diimplementasikan dalam tugas yang memerlukan koordinasi dalam setiap pengambilan keputusan. Kepala madrasah perlu menimbang masukan dari bawahan sebelum membuat putusan agar keputusan yang disepakati benar-benar baik. Menurut persepsi salah seorang guru, gaya kepala MA NU Banat disebut sebagai moderat dan sedikit diktator pada saat-saat khusus. Hal ini senada dengan yang disampaikan kepala madrasah, bahwa moderat itu artinya bersikap demokratis, dan sedikit diktator maksudnya adalah otokratis. Gaya kepemimpinan yang oleh kepala madrasah disebut otokratis, ternyata dianggap sedikit diktator oleh salah seorang guru.

Kepala madrasah juga melakukan pendekatan yang bersifat humanistik (kemanusiaan) terhadap bawahannya. Misalnya memberikan dukungan secara personal bagi guru untuk menyelesaikan masalah mereka. Kondisi sesuai dengan pendapat Cheng, *et. all* (2004) tentang gaya kepemimpinan paternalistik, yaitu pemimpin yang memiliki sifat kebapakan. Gaya paternalistik dilakukan kepala madrasah dengan cara bersikap kolaboratif dengan bawahan maupun komite yayasan.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah berbasis budaya pesantren di MA NU Banat tidak dilepaskan dari kultur masyarakat pesantren. Gaya otokratis merupakan implementasi dari gaya kepemimpinan kiai yang setiap *dhwuh* (perintah, instruksi, dan anjuran) akan ditaati oleh santri tanpa ada sanggahan. Namun, karena MA NU Banat merupakan lembaga pendidikan yang modern, gaya otokratis tidak dapat dilakukan pada semua keadaan. Oleh sebab itu pemimpin juga harus menggunakan gaya demokratis untuk menggerakkan bawahan.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah MA NU Banat dapat disebut dengan gaya kepemimpinan transformatif karena memadukan kepemimpinan sifat, seperti kharismatik dan kepemimpinan behavioral (tingkah laku) seperti demokratis, humanistik, otokratis. Karakteristik dari gaya kepemimpinan transformatif yang dilakukan oleh kepala madrasah di MA NU Banat dapat dilihat dari enam indikator, yaitu: (1) pemimpin visioner, (2) pemimpin komunikatif, (3) pemimpin motivator, (4) pemimpin inovator, (5) pemimpin edukatif, dan (6) pemimpin kultural.

Kepemimpinan Berbasis Budaya Pesantren yang Dikembangkan di MA NU Banat Kudus

MA NU Banat mengembangkan dua bentuk manajemen, manajemen berbasis tauhid dan *Total Quality Management* (TQM). Kedua manajemen tersebut perlu dilakukan agar madrasah tidak kehilangan identitas sebagai lembaga pendidikan Islam yang memelihara nilai, tradisi, dan budaya lama yang baik.

Pesantren dikenal dengan budaya religiusitas yang sangat tinggi Mukti Ali, (1987) dalam Haedari (2004, p. 15). Religiusitas dapat muncul karena suasana dan sistem yang mendukung. Di pesantren religiusitas muncul karena santri terikat dengan peraturan-peraturan dan kewajiban sebagai muslim. Tata tertib pesantren merupakan salah satu cara untuk membentuk religiusitas santri.

MA NU Banat Kudus melaksanakan manajemen berbasis tauhid sebagai nilai utama dari sebuah manajemen di madrasah. Dengan manajemen berbasis tauhid, MA NU Banat tidak melepaskan diri dari tujuan setiap manusia adalah menyembah Allah semata. Seluruh kebijakan, tata tertib, dan norma yang ada di madrasah, selalu selaras dengan perintah Allah Swt.

Kiai Ma'shum AK menjelaskan terperinci mengenai manajemen tersebut. Bermula dari kesadaran bahwa manusia memiliki unsur lahiriah (jasmani dan material) dan batiniah (ruhani dan ruhani), yang kemudian diimplementasikan dalam suatu pola manajemen. Manajemen berbasis tauhid merupakan “manajemen batiniah” dari MA NU Banat. Sedangkan “manajemen lahiriah” MA NU Banat adalah Manajemen mutu ISO 9001:2008. Kedua bentuk manajemen ini jika dipadukan akan menghasilkan

implementasi manajemen yang holistik, untuk mencapai entitas yang profan (kemanusiaan, keduniawian) dan profetis (ketuhanan, *ukhrawi*).

Konsep manajemen berbasis tauhid adalah menata hati: jujur, konsisten, komitmen, dan selalu ingat bahwa kita selalu diawasi oleh Allah Swt. Penerjemahan tauhid dalam perilaku kepala madrasah, guru, staf, karyawan, maupun peserta didik misalnya jujur dengan kemampuan, yaitu mengatakan bisa dan sanggup melaksanakan tugas jika memang sanggup, dan katakan tidak kalau memang tidak mampu. Konsisten pada kebenaran misalnya dengan teguh memegang prinsip, tidak mudah goyah. Komitmen yang tinggi terhadap tugas, cita-cita, kesuksesan, dan keberhasilan mutu pendidikan di madrasah.

Selain manajemen tauhid yang menjadi landasan utama nilai manajemen, MA NU Banat juga menerapkan Manajemen Mutu Terpadu, yaitu *Total Quality Management* (TQM). Edward Sallis (Tribus, 2010, p. 73) menjelaskan bahwa TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Setiap orang yang terlibat dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan upaya peningkatan sejak terus-menerus (Tribus, 2010, p. 74).

Dalam konsep TQM yang dimanaj adalah *quality* atau mutu dari barang dan/atau jasa yang dihasilkan. Kata “manajemen” dalam konsep TQM ini berlaku untuk setiap orang yang berada dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau perananannya, adalah “manajer” bagi tanggung jawabnya masing-masing (Tribus, 2010) Sebagai sebuah pendekatan, TQM berusaha mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang.

Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), seorang manajer harus mempercayai staffnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.

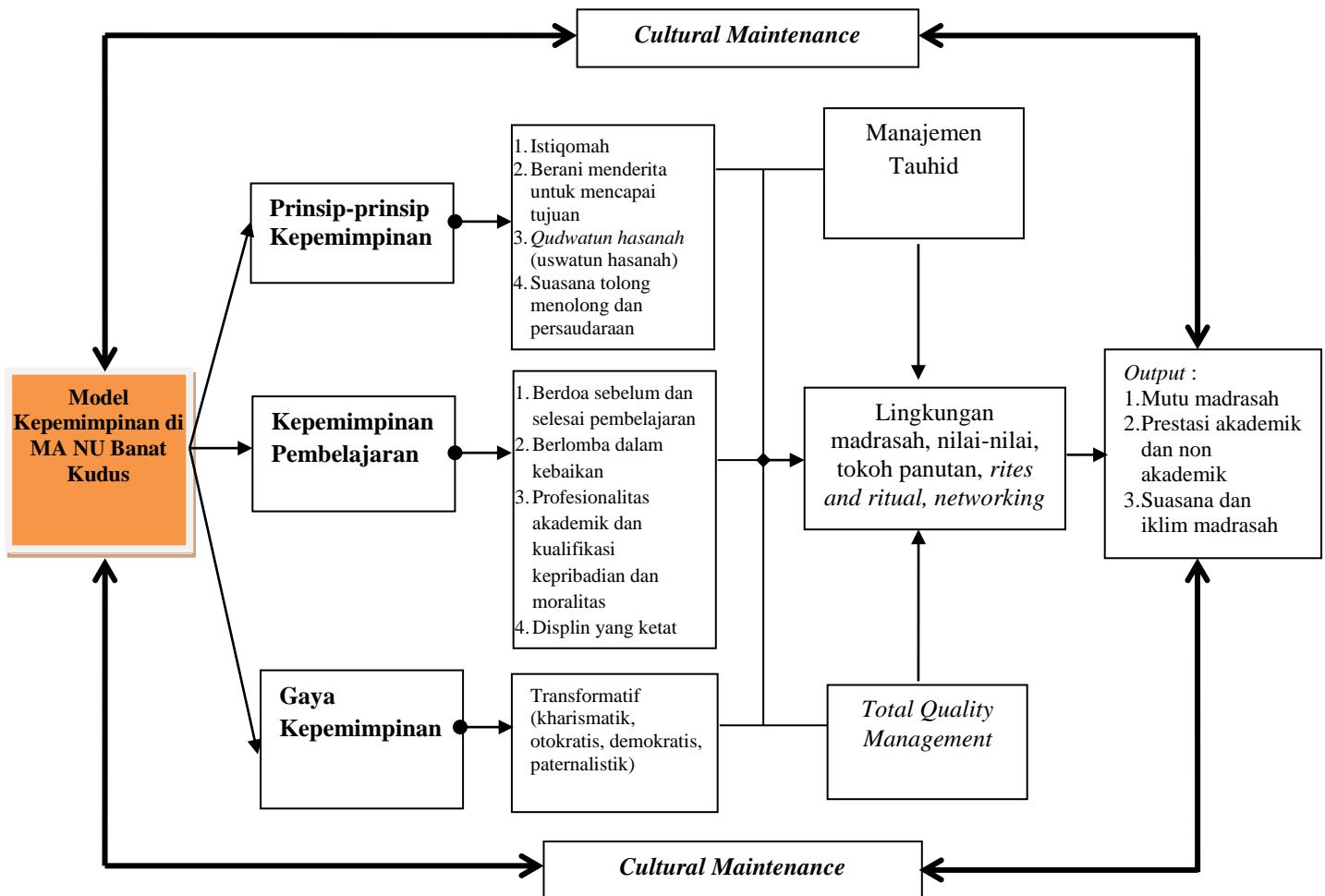
TQM yang ada di MA NU Banat Kudus telah diakui dengan didapatkannya sertifikat ISO 9001:2008, dimana indikator dari ISO adalah pendokumentasian semua yang ada di MA NU Banat Kudus. Konsekuensi dari penerapan ISO 9001:2008 adalah lahir prinsip *write what you do and do what you write* (tulislah apa yang kamu kerjakan dan kerjakanlah apa yang kamu tulis).

Tabel 1 Analisis Model Kepemimpinan Berbasis Budaya Pesantren yang Diterapkan dan Dikembangkan di MA NU Banat

Kepemimpinan Kepala Madrasah	Budaya Pesantren		Filosofi, Keyakinan, Tujuan
	Yang diterapkan	Yang dikembangkan	
Prinsip-prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah	1. Merealisasikan visi misi dan tujuan madrasah 2. Meningkatkan akreditasi madrasah 3. Menjadi	1. Istiqomah 2. Berani menderita untuk mencapai tujuan 3. Qudwah hasanah	1. Konsisten terhadap perbuatan mskipun sederhana 2. Perjuangan (jihad) memerlukan

Kepemimpinan Kepala Madrasah	Budaya Pesantren		Filosofi, Keyakinan, Tujuan
	Yang diterapkan	Yang dikembangkan	
teladan bawahan 4. Membangun kebersamaan dan koordinasi	4. Tolong menolong dan suasana persaudaraan n		pengorbanan 3. Menjadi contoh bagi orang lain; kepala madrasah kepada bawahan dan guru, guru kepada peserta didik 4. Suasana kekeluargaan yang akhirnya membentuk rasa memiliki yang kuat terhadap MA NU Banat
Kepemimpinan Pembelajaran	1. Menciptakan kultur belajar 2. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik 3. Meningkatkan profesionalitas guru 4. Menerapkan kedisiplinan warga madrasah 5. Membangun iklim kerja warga madrasah	1. Disiplin waktu dan budaya membaca 2. Kepatuhan pada kyai 3. Budaya keilmuan yang tinggi 4. Disiplin yang ketat 5. Motivasi kerja yang bernilai ibadah dan mengharap ridha Allah Swt	1. Menghargai waktu dan ilmu pengetahuan 2. Mengejar prestasi harus memperhatikan pesan-pesan kyai 3. Tidak puas dengan ilmu yang telah dimiliki dan pengembangan kompetensi pedagogis dan moralitas 4. Ketepatan waktu dalam beribadah, belajar, dan bekerja 5. Motivasi kerja yang bersifat ukhrawi atau ilahiah
Gaya Kepemimpinan	1. Pemimpin visioner 2. Pemimpin komunikator 3. Pemimpin inovator 4. Pemimpin motivator 5. Pemimpin edukator 6. Pemimpin	1. Demokratis 2. Kharismatik 3. Otokratis 4. Paternalistik	1. Meminta pendapat bawahan atau bermusyawarah untuk menetapkan kebijakan apabila dirasa kebijakan 2. Lebih mudah untuk

Kepemimpinan Kepala Madrasah	Budaya Pesantren		Filosofi, Keyakinan, Tujuan
	Yang diterapkan	Yang dikembangkan	
kultural			mengerakkan bawahan 3. Ketegasan ketika keputusan tidak dicapai melalui demokrasi dan pimpin melihat bahwa kebijakan tersebut sangat baik 4. Menemaptkan diri sebagai bapak (orang tua) yang mengayomi, mengarahkan, dan memberi dorongan
	Manajemen Tauhid		1. Meniatkan segala aktivitas karena Allah Swt
	<i>Total Quality Management</i> (TQM)		1. Manajemen mutu terpadu yang terukur



Gambar 1 Model Kepemimpinan Berbasis Budaya Pesantren yang Diterapkan dan Dikembangkan di MA NU Banat Kudus

Gambar tersebut menjelaskan model kepemimpinan berbasis budaya pesantren yang diterapkan dan dikembangkan di MA NU Banat. Ada tiga domain yang diteliti dalam aspek kepemimpinan, yaitu prinsip-prinsip kepemimpinan, kepemimpinan pembelajaran, dan gaya kepemimpinan. Dalam melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan, budaya yang digunakan adalah gabungan antara budaya pesantren dan budaya organisasi di sekolah modern. Begitu juga dengan kepemimpinan pembelajaran, kepala madrasah menerapkan dan mengembangkan budaya pesantren yang dipadukan dengan budaya organisasi sekolah modern.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan adalah gaya kepemimpinan transformatif, sehingga model kepemimpinannya adalah kepemimpinan transformasional yang memadukan kepemimpinan sifat dan perilaku. Khalifa dan Ayoubi (2015) menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *reward* sebagai dimensi transaksional kepemimpinan pada organisasi belajar dan dampak yang signifikan dari inspirasional motivasi sebagai dimensi kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi.

Di dalam kepemimpinan transformasional terkandung gaya otokratis yang mirip dengan otokrasi kiai di pesantren. Perbedaannya adalah otokrasi kiai pesantren bersifat menyeluruh, sementara otokrasi kepala madrasah di MA NU Banat dilakukan pada kondisi-kondisi tertentu, terutama menyangkut pemberian peringatan, pelajaran, dan ketegasan. Demokrasi di MA NU Banat dilakukan ketika proses pengambilan keputusan.

Ahmada dan Fontaine (2011) menyimpulkan bahwa secara literatur kepemimpinan Islam paling menyerupai kepemimpinan yang melayani. Ibrahim dan Don (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap perubahan di sekolah. Kepemimpinan yang melayani perlu diterapkan untuk meningkatkan perubahan dan kecemerlangan (prestasi) sekolah.

Kepala madrasah sebagai manajer menerapkan dan mengembangkan dua manajemen, yaitu manajemen tauhid dan *Total Quality Management* (TQM). Manajemen sebagai diungkapkan oleh KH. Ma'shum AK, merupakan manajemen internal, dalam arti bertujuan menumbuhkan sikap ikhlas dan ibadah hanya karena Allah. Sementara *Total Quality Management* (TQM) adalah proses menuju mutu terpadu, dimana dari penjaga sampai BPPMNU terlibat.

KESIMPULAN

Kepemimpinan di MA NU Banat dilakukan dengan menerapkan mengembangkan budaya pesantren. Diterapkan yang dimaksud adalah kepemimpinan dilakukan nilai, atau perilaku khas pesantren. Sementara mengembangkan budaya pesantren adalah nilai dan perilaku yang ada dibuat sistematis agar mendapatkan output yang lebih baik. Model kepemimpinan berbasis budaya pesantren yang diterapkan di MA NU Banat adalah: *Istiqlomah*, berani menderita untuk mencapai tujuan, *qudwah hasanah*, tolong menolong dan suasana persaudaraan, disiplin ketat, kepatuhan pada kiai, budaya keilmuan yang tinggi, notivasi kerja yang bernilai ibadah untuk mencapai ridha Allah SWT. Kepemimpinan berbasis budaya pesantren yang dikembangkan MA NU Banat adalah: manajemen berbasis tauhid sebagai “manajemen batiniah” dan merupakan usaha madrasah untuk mendidik guru dan peserta didik agar menjadi manusia bertakwa dan ihsan. *Total Quality Management* (TQM) sebagai “manajemen lahiriah”. Manajemen madrasah sesuai standar mutu ISO 9001:2008. Komitmen tinggi terhadap TQM berimplikasi bahwa semua pihak bertanggung jawab penuh atas tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K., & Fontaine, R. (2011). Islamic Leadership At The International Islamic University Malaysia. *International Journal Of Economics, Management And Accounting*, 19(2).
- Ali, A. M. (1987). *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Rajawali Pers.
- Brown, J. D. (1998). *The Self*. Mcgraw-Hill.
- Carpenter, D. (2015). School Culture And Leadership Of Professional Learning Communities. *International Journal Of Educational Management*, 29(5), 682–694. <Https://Doi.Org/10.1108/Ijem-04-2014-0046>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(1), 89–117. <Https://Doi.Org/10.1111/J.1467-839x.2004.00137.X>
- Desa, K. N., & Kassim, N. A. (2010). Transformational Leadership Enhances Customer Satisfaction. *Problems And Perspectives In Managements*, 4, 107–112.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership In Western And Asian Countries: Commonalities And Differences In Effective Leadership Processes Across Cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274. [Https://Doi.Org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](Https://Doi.Org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)
- Haedari, A., & Pesantren, M. D. (2004). *Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta: Ird Press.
- Hofstede, G. J. A. N. (N.D.). *2005文化和组织*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study Of 62 Societies*. Sage Publications.

2839 *Model Kepemimpinan Berbasis Budaya Pesantren di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Banat – Nanang Qosim*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2594>

Ibrahim, I. Bin, & Don, Y. Bin. (2014). *Servant Leadership And Effective Changes Management In Schools*. 4(1), 1–9.

Khalifa, B., & Ayoubi, R. M. (2015). Leadership Styles At Syrian Higher Education: What Matters For Organizational Learning At Public And Private Universities? *International Journal Of Educational Management*.

Lahtero, T. J., & Risku, M. (2014). Symbolic Leadership Culture And Its Subcultures In One Unified Comprehensive School In Finland. *International Journal Of Educational Management*.

Leadership, T., & Satisfaction, J. (2012). *The Effect Of Organizational Culture And The Relationship Between The Effect Of Organizational Culture And The Relationship Between Transformational Leadership And Job Satisfaction In Petroleum Sector Of Libya*. December 2015. <Https://Doi.Org/10.5539/Ibr.V5n9p89>

Littrell, B. (2002). Gideon Sjoberg, Methodology And Symbolic Interaction. In *Studies In Symbolic Interaction*. Emerald Group Publishing Limited.

Mas' Ud, A., Ismail, S. M., Huda, N., & Kholiq, A. (2002). *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Kerjasama Fakultas Tarbiyah, Iain Walisongo Dengan Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Oedjoe, M. R. (2016). Keefektifan Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 11(2).

Pettigrew, A. M. (1979). Pettigrew 1979. *Quarterly, Administrative Science Dec, Qualitative Methodology*, 24(4), 570–581. Https://Anderson.Leadershipacademy.Nhs.Uk/Pluginfile.Php/3700/Mod_Resource/Content/4/Pettigrew 1979.Pdf%5Cnpapers3://Publication/Uuid/8ce84800-C819-4167-849f-7d61c91e77f1

Pidarta, M. (2004). Manajemen Pendidikan Indonesia, Pt. *Rineka Cipta*, Jakarta.

Spradley, J. P. (2007). Metode Etnografi, Terj. Misbah Zulfa Elizabeth. *Yogyakarta: Tiara Wacana*.

Spradley, J. P., & Others. (1997). *Metode Etnografi*.

Stephen, R. (2004). *Organizational Behavior*.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research*. Free Press.

Syukur, F. (2015). Model Manajemen Madrasah Aliyah Efektif (Studi Pada Tiga Madrasah Aliyah Di Kudus). *Inferensi: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 9(2), 467–490.

Tajasom, A., & Ariffin Ahmad, Z. (2011). Principals' Leadership Style And School Climate: Teachers' Perspectives From Malaysia. *International Journal Of Leadership In Public Services*, 7(4), 314–333. <Https://Doi.Org/10.1108/17479881111194198>

Tribus, M. (2010). Total Quality Management In Education. In *Developing Quality Systems In Education*. Https://Doi.Org/10.4324/9780203423660_Chapter_5

Umar, H. N. (2014). *Ketika Fikih Membela Perempuan*. Elex Media Komputindo.