

LAPORAN PENELITIAN

**STRATEGI IMPLEMENTASI MERDEKA BELAJAR KAMPUS MERDEKA
PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM DI INDONESIA**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN AJI MUHAMMAD IDRIS
SAMARINDA**

Disusun oleh:

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag. (Ketua)

Muthia Umi Setyoningrum, M.Pd. (Anggota)

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT (LP2M)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN AJI MUHAMMAD IDRIS

SAMARINDA

2023

**LEMBAR IDENTITAS PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

1. Judul Penelitian : Strategi Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia
2. a. Jenis Penelitian : Kelompok
b. Kluster Penelitian : Penelitian Dasar Program Studi
3. Peneliti I
a. Nama : Dr. Muchammad Eka Mahmud, M. Ag.
b. Jenis Kelamin : Laki-laki
c. Pangkat/ Gol : Pembina Muda Tk. I/ IV b
d. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
e. Fakultas : Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
4. Lokasi Penelitian : Universitas Islam Malang (UNISMA)
Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA-MAB)
5. Jangka Waktu : April-Oktober 2023

Samarinda, 27 September 2023

Mengetahui
Ketua LP2M

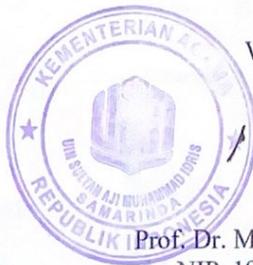


Dr. Muchammad Eka Mahmud, M. Ag., LL. M., Ph. D.
NIP. 197607092001121004

Ketua Peneliti

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M. Ag.
NIP. 197408062002121002

Mengesahkan
a.n. Rektor
Wakil Rektor I



Prof. Dr. Muhammad Nasir, M. Ag.
NIP. 196609111993031004

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat limpahan kenikmatan-Nya laporan ini dapat terselesaikan dengan baik. Laporan penelitian dengan judul “Strategi Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia” menyampaikan tentang strategi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam mengimplementasi kebijakan kurikulum Merdeka melalui program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) di Indonesia.

Program MBKM dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Permendikbud No. 3 Tahun 2020. Kebijakan ini adalah Upaya pemerintah untuk mengembangkan *soft skill* dan *hard skill mahasiswa* agar lebih siap untuk memasuki dunia industri dan kerja dengan dibekali kompetensi abad 21. Program MBKM ini memberikan kesempatan belajar yang lebih luas bagi mahasiswa dan disesuaikan dengan minat dan bakat. Tujuan baik dari kebijakan dan program MBKM ini tentu harus didukung dengan strategi yang tepat dalam implementasinya oleh perguruan tinggi khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Kami sampaikan terimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat dan membantu dalam proses penelitian hingga penyusunan laporan akhir penelitian. Laporan ini tentu masih jauh dari kata sempurna dan hasil penelitian masih sangat mungkin untuk dilakukan penelitian lanjutan. Kami sangat mengharapkan saran dan perbaikan dari semua pihak guna pengembangan dan penyempurnaan laporan penelitian ini.

Semoga laporan penelitian ini dapat membrikan gambaran mengenai strategi implementasi MBKM diperguruan tinggi. Selanjutnya gambaran tersebut dapat menjadi model, acuan, atau referensi bagi perguruan tinggi dalam pemilihan strategi implementasi MBKM.

Samarinda, 27 September 2023

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR IDENTITAS PENGESAHAN LAPORAN AKHIR	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
ABSTRAK	viii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kajian Penelitian Terdahulu	4
E. Manfaat Penelitian	12
BAB II: LANDASAN TEORI	
A. Implementasi Strategi	14
B. Implementasi Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka	19
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	26
B. Lokasi Penelitian	26
C. Subjek Penelitian	26
D. Prosedur Penelitian.....	27
E. Teknik Pengumpulan Data.....	28
F. Teknik Analisis Data.....	29
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	29
H. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	31
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Profil Lokasi Penelitian	32
1. Universitas Islam Malang (UNISMA)	32
2. Universitas Islam Kalimantan Syeikh Muhammad Arsyad Al-Banjari	33
B. Hasil Penelitian.....	34

1. Universitas Islam Malang (UNISMA)	34
2. Universitas Islam Kalimantan Syeikh Muhammad Arsyad Al-Banjari	51
C. Pembahasan	57
1. Perumusan Strategi Implementasi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islan di Indonesia	57
2. Implementasi Strategi Implementasi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islan di Indonesia	60
3. Evaluasi Strategi Implementasi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islan di Indonesia	64
BAB V: PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	66
B. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Kajian Pustaka Terdahulu dengan Penelitian yang Akan Dilaksanakan	10
Tabel 2. Skema Perkuliahan Merdeka Belajar Kampus Merdeka UNISMA ...	39
Tabel 3. Kurikulum PPD	49
Tabel 4. Mata Kuliah Pendukung MBKM UNISKA-MAB	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Manajemen Strategi Komprehensif Fred. R. David.....	16
Gambar 2. Proses Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen.....	17
Gambar 3. Delapan Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka.....	21
Gambar 4. Pembelajaran Skema 1: Mahasiswa Belajar di Prodi Penuh	40
Gambar 5. Pembelajaran Skema 2: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Prodi dalam Kampus UNISMA.....	41
Gambar 6. Pembelajaran Skema 3: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Kampus UNISMA.....	42
Gambar 7. Pembelajaran Skema 4: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan Luar Kampus UNISMA	43
Gambar 8. Pembelajaran Skema 5: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan Luar Kampus UNISMA	45
Gambar 9. Skema Kurikulum UNISMA	46
Gambar 10. Model Kurikulum S1 UNISMA	47
Gambar 11. Model Kurikulum PPG UNISMA	47
Gambar 12. Perumusan Strategi Implementasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.....	59

ABSTRAK

Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dicanangkan oleh pemerintah sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan hard skill dan soft skill mahasiswa. Program ini memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk dapat belajar sesuai dengan keinginan dan bakatnya melalui kesempatan belajar di dalam dan di luar prodi sehingga lebih siap untuk bekerja di era industri dan society 5.0. Sejak diluncurkannya program ini masih banyak kendala dalam implementasi MBKM khususnya di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. Perubahan paradigma kurikulum tentu menuntut kesiapan perguruan tinggi dalam memilih strategi implementasi MBKM. Penelitian ini ingin melihat strategi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia yang telah berhasil mengimplementasikan MBKM sehingga dapat menjadi referensi bagi perguruan tinggi lain. Penelitian berlokasi di Universitas Islam Malang (UNISMA) dan Universitas Islam Kalimantan Syeikh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA MAB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data rektor/ wakil rektor, pengelola MBKM, dan dosen. Data dikumpulkan melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi. Data dianalisis menggunakan analisis data multisitus yang terdiri dari *individual site* dan *cross case analysis*. Pengecekan data menggunakan derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Penelitian menunjukkan implementasi MBKM di PTKI menggunakan strategi perombakan kurikulum dan adaptasi kurikulum. Implementasi perombakan kurikulum melalui program inovasi pembelajaran, kolaborasi, kesempatan belajar, kesempatan belajar 8 program, pendidikan karakter dan model kurikulum. Implementasi adaptasi kurikulum melalui kemudahan membuka prodi baru, akreditasi prodi, dan hak belajar tiga semester di luar prodi. Evaluasi program MBKM dilakukan secara internal melalui audit mutu internal (AMI) dan secara eksternal melalui akreditasi nasional maupun internasional.

Kata Kunci: Strategi implementasi, MBKM

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan secara cepat ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki dampak pada hubungan negara pada era globalisasi. Persaingan pun mulai terjadi di semua aspek kehidupan baik ekonomi, politik, budaya, sosial, dan termasuk pendidikan. Pada tahun 2019, *Global Talent Competitiveness Index (GTCI)* mencatat bahwa Indonesia berada pada peringkat 67 dari 125 negara.¹ Sedangkan di Kawasan ASEAN, Indonesia menempati posisi keenam setelah Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam, Filipina, dan Thailand.² Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia masih memiliki daya saing yang lemah dari segi kompetensi sumber daya manusia.

Selanjutnya, pada pemeringkatan perguruan tinggi oleh *QS World University Ranking* tahun 2020 peringkat terbaik yang mampu diraih oleh perguruan tinggi di Indonesia adalah peringkat 296 oleh Universitas Indonesia (UI) Depok, kemudian disusul oleh Universitas Gajah Mada Yogyakarta pada peringkat 320, dan Institut Teknologi Bandung pada peringkat 331. Sementara untuk perguruan tinggi keagamaan belum masuk nominasi peringkat dari 1000 teratas universitas yang masuk perhitungan *QS World University Ranking*.³

Melihat hasil survey tersebut tentunya memberikan perhatian khusus bagi bangsa Indonesia untuk terus bertransformasi dan berinovasi dalam meningkatkan mutu SDM melalui kualitas pendidikan, khususnya pada pendidikan tinggi. Setiap perguruan tinggi dituntut untuk berkompetisi secara global dalam menyikapi tantangan, ancaman, dan perubahan zaman. Salah satu tindakan pemerintah Indonesia dalam merespon hal tersebut adalah melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mencanangkan program MBKM melalui Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020. Kebijakan ini

¹ Rizky Iqromullah, "Tahun 2019 Indonesia Peringkat Ke-67 Dari 125 Negara Sial Global Talent Competitiveness Index," demakbicara.pikiran-rakyat.com, 2021, <https://demakbicara.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-1392476559/tahun-2019-indonesia-peringkat-ke-67-dari-125-negara-sial-global-talent-competitiveness-index>.

² Bruno Lanvin and Felipe Monteiro, *The Global Talent Competitiveness Index 2019 Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness* (INSEAD, the Adecco Group, and Tata Communications, 2019).

³ QS World University Rankings, "QS World University Rankings," 2019, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>.

merupakan bentuk upaya dalam meningkatkan kemampuan *hard skill* dan *soft skill* mahasiswa sehingga siap untuk memasuki dunia kerja dan industri di abad 21 dan era *Society 5.0*.⁴ Selain itu, program ini juga mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai bidang ilmu pengetahuan dan keahlian. Mahasiswa diberikan kesempatan untuk dapat memilih mata kuliah sesuai dengan minat dan keinginan. Dengan demikian menjadikan mereka semakin siap dalam bersaing secara global.⁵

Kebijakan MBKM memberikan mahasiswa kesempatan yang luas untuk memperoleh ilmu dan kompetensi/keahlian baru melalui pengalaman belajar dari beberapa program berikut: pertukaran mahasiswa, praktik kerja/ magang, melakukan penelitian, membantu mengajar pada satuan pendidikan, melakukan proyek kemanusiaan, melaksanakan kewirausahaan, proyek mandiri, dan proyek desa/ KKN tematik. Disamping program kegiatan tersebut, mahasiswa juga diberi kesempatan untuk mengikuti pembelajaran lintas program studi yang berada pada satu perguruan tinggi. Hal tersebut tentunya berada dalam pengawasan dan bimbingan dosen serta perlu adanya *teamwork* bilamana dilakukan bersama pihak lintas prodi.

Kunci keberhasilan MBKM di perguruan tinggi adalah berubahnya paradigma terhadap pendekatan kurikulum yang digunakan. Jika sebelumnya pendekatan yang digunakan adalah kurikulum berbasis konten maka dengan kebijakan MBKM diharapkan paradigmanya bergeser pada kurikulum yang lebih adaptif dan fleksibel. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi program studi untuk menghasilkan lulusan capaian pembelajaran melalui pengembangan kurikulum yang fleksibel dan adaptif. Disamping itu, *teamwork* dan kolaborasi dengan mitra atau pihak terkait mutlak diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan pembelajaran.⁶

Dua tahun berjalan semenjak dikeluarkannya kebijakan MBKM, implementasi MBKM ini masih mengalami beberapa kendala. Belum semua perguruan tinggi dapat mengimplementasikannya sesuai dengan apa yang

⁴ Abdul Kholik et al., "Impelementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Berdasarkan Persepsi Dosen Dan Mahasiswa," *Jurnal Basicedu* 6, no. 1 (January 6, 2022): 738–48, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2045>.

⁵ Muhammad Rusli Baharuddin, "Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi)," *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 195–205.

⁶ Dewi Wulandari, Samsul Arifin, and Edi Cahyono, *Panduan Program Bantuan Kerja Sama Kurikulum Dan Implementasi Merdeka Belajar-Kampus Merdeka* (Direktorat Pembelajaran Dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

diharapkan dari program MBKM, khususnya pada perguruan tinggi keislaman. Akan tetapi ada beberapa perguruan tinggi keislaman yang sudah dengan baik dan bisa dikatakan sudah berhasil dalam mengimplementasikan program MBKM. Di wilayah Jawa dan Kalimantan, perguruan tinggi keagamaan yang dianggap sudah mampu mengimplementasikan dengan baik yaitu Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan (UNISKA). Kedua lokus penelitian tersebut merupakan kampus swasta Islam yang dianggap berhasil dan sudah mampu mengimplementasikan program MBKM dengan baik, dimana kampus Islam Negeri belum sepenuhnya mampu mengimplementasikan.

Universitas Islam Malang yang lebih familiar dengan nama UNISMA merupakan salah satu kampus Islam yang merespon dengan cepat adanya kebijakan MBKM. Kebijakan MBKM dikeluarkan pada tahun 2020, dimana pada tahun tersebut UNISMA juga melakukan pengembangan kurikulum yang dilaksanakan secara berkala setiap empat tahun sekali, sehingga pada tahun tersebut sekaligus dilakukannya perombakan kurikulum merdeka belajar dan pada tahun tersebut juga langsung diimplementasikan. Melihat mulai diberlakukannya kebijakan MBKM pada tahun 2020, maka mahasiswa program kurikulum berdeka belajar saat ini masuk pada semester 5. Akan tetapi di UNISMA melalui perombakan kurikulum merdeka belajar ini diimplementasikan pada seluruh semester, sehingga untuk semester 7 yang masih menggunakan kurikulum KKNi sudah bisa merasakan kurikulum merdeka belajar. Dan sejauh ini, selama 2 tahun berjalan, delapan program MBKM sudah terimplementasikan dengan baik, bahkan 2 program tambahan juga sudah terimplementasikan. Dalam hal ini UNISMA juga sudah menjalin kerja sama dengan beberapa negara. Sementara untuk UNISKA juga merupakan salah satu Perguruan Tinggi Islam di Kalimantan yang juga merespons dengan cepat kebijakan program MBKM. Sejauh ini implementasi delapan program sudah berjalan dengan baik.

Penelitian ini penting untuk segera dilaksanakan, mengingat hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam strategi implementasi program MBKM bagi Perguruan Tinggi secara umum dan khususnya bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang mayoritas belum optimal dalam implementasi kebijakan MBKM ini.

B. Rumusan Masalah

Masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia?
2. Bagaimana implementasi strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia?
3. Bagaimana evaluasi strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan:

1. Mengetahui perumusan strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia.
2. Mengetahui implementasi strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia.
3. Mengetahui evaluasi strategi merdeka belajar dan kampus merdeka perguruan perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia.

D. Kajian Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Fuadi dan Aswita pada tahun 2021 dengan judul Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Bagaimana Penerapan dan Kendala yang Dihadapi oleh Perguruan Tinggi Swasta di Aceh⁷.

Penelitian studi literatur ini menunjukkan bahwa dari 8 program atau kegiatan MBKM, penerapan MBKM yang dipilih oleh kampus swasta di provinsi Aceh adalah pertukaran mahasiswa dan kegiatan mengajar di lembaga pendidikan. Kegiatan pertukaran mahasiswa meliputi pertukaran mahasiswa antar prodi di satu perguruan tinggi dan pertukaran mahasiswa di perguruan tinggi lain dalam prodi yang sama. Hasil penelitian juga mengkaji mengenai permasalahan dalam menerapkan MBKM di kampus swasta, diantaranya adalah 1) peralihan dari kurikulum KKKNI menjadi MBKM membutuhkan proses penyesuaian, 2) masih terbatasnya perguruan tinggi yang dapat diajak untuk

⁷ Tuti Marjan Fuadi and Dian Aswita, "Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Bagaimana Penerapan dan Kendala Yang Dihadapi Oleh Perguruan Tinggi Swasta Di Aceh," *Jurnal Dedikasi Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 603-614.

bekerjasama, 3) masih terbatasnya kerjasama perguruan tinggi dengan pemerintah, industri, BUMN, BUMD, dan komunitas masyarakat, 4) Belum adanya anggaran dana pelaksanaan MBKM oleh perguruan tinggi swasta di Aceh, dan 5) masih rendahnya SDM terkait kualitas serta produktifitas mahasiswa dan dosen di perguruan tinggi swasta di Aceh.

Penelitian di atas berbeda dengan penelitian yang akan berlangsung, salah satunya terletak pada metode. Jika penelitian Fuadi dan Aswita menggunakan metode studi literasi maka penelitian yang direncanakan menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi multisitus. Selain itu, lokasi penelitian Fuadi dan Aswita adalah perguruan tinggi swasta di Aceh sedangkan lokasi penelitian ini adalah perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan. Kemudian, fokus penelitian juga berbeda dimana penelitian Fuadi dan Aswita berfokus pada penerapan dan kendala MBKM sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi implementasi yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi MBKM.

2. Penelitian Baharuddin yang berjudul *Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi)* tahun 2021.⁸

Penelitian studi literasi di Universitas Cokroaminoto Palopo (UNCP) ini bertujuan untuk mengetahui adaptasi kurikulum MBKM yang difokuskan pada pelaksanaan program MBKM dan model pengembangan kurikulum di program studi. Pengembangan kurikulum dilakukan meliputi perencanaan, proses belajar mengajar, assesmen dan evaluasi pembelajaran. Pelaksanaan program MBKM di UNCP meliputi pertukaran mahasiswa, bakti sosial, Kuliah Kerja Nyata Tematik “Edukasi Literasi Digital”, magang di perusahaan, dan mengajar pada program Guru Penggerak.

Perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian diatas yaitu pada metode, tujuan/ fokus, serta lokasi penelitian. Penelitian Baharuddin menggunakan metode studi literatur, berlokasi di Universitas Cokroaminoto Palopo (UNCP), dan berfokus pada adaptasi pengembangan kurikulum serta implementasi program MBKM. Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif studi multisitus, berlokasi di perguruan tinggi di

⁸ Muhammad Rusli Baharuddin, “Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi),” *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 195–205, <https://www.e-journal.my.id/jsgp/article/view/591>.

Jawa dan Kalimantan, serta bertujuan untuk mengetahui strategi implementasi MBKM.

3. Penelitian Arifin dan Muslim di tahun 2020 dengan judul Tantangan Implementasi Kebijakan “Merdeka Belajar, Kampus Merdeka” Pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di Indonesia.⁹

Penelitian dengan pendekatan studi kepustakaan ini memperoleh hasil berupa empat bentuk kebijakan MBKM di kampus swasta keislaman, sebagai berikut: a) pembukaan prodi baru, b) bentuk kelembagaan perguruan tinggi berstatus badan hukum (PTN-BH), c) akreditasi perguruan tinggi, dan d) mahasiswa berhak belajar di luar prodi selama tiga semester. Tantangan dalam implementasinya yaitu: perbedaan latar belakang kampus dengan pihak mitra eksternal, merubah paradigma bersaing PTN menjadi PTN-BH menuju taraf internasional, dan cara pelaksanaan magang di luar prodi.

Jika penelitian diatas menggunakan pendekatan studi kepustakaan maka penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif jenis multisitus. Lokasi penelitian Arifin dan Muslim adalah perguruan tinggi swasta islam sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan berlokasi di perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan baik negeri maupun swasta. Fokus penelitian di atas adalah bentuk kebijakan MBKM dan tantangan dalam implementasinya sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan berfokus pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi MBKM di perguruan tinggi.

4. Penelitian Puspitasari dan Nugroho yang berjudul Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar, Kampus Merdeka FISIP UPN Veteran Jawa Timur di Tahun 2021.¹⁰

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan berlokasi di FISIP UPN Veteran Jawa Timur. Hasil penelitian yaitu FISIP UPN Veteran Jawa Timur telah melaksanakan MBKM dengan membuat SOP dan kurikulum MBKM, adanya MoU dengan PT lain dan mitra yang sesuai melalui Permata Sakti dan Merdeka. Implementasi kebijakan kampus merdeka dan kurikulum

⁹ Syamsul Arifin and Moh Muslim, “Tantangan Implementasi Kebijakan ‘Merdeka Belajar, Kampus Merdeka’ Pada Perguruan Tinggi Islam Swasta Di Indonesia,” *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 3, no. 1 (2020): 1–11, <https://doi.org/10.32529/al-ilm.v3i1.589>.

¹⁰ Ratna Puspitasari and Riant Nugroho, “Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar, Kampus Merdeka FISIP UPN Veteran Jawa Timur,” *Dinamika Governance, Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 11, no. 2 (2021): 276–92.

merdeka belajar di FISIP UPN Veteran Jawa Timur belum berjalan baik. Penyebabnya adalah: a) kesulitan dalam konversi mata kuliah, b) sulit menjalin kerjasama dengan pihak eksternal baik perusahaan maupun PT lain, c) rumitnya proses kerjasama, d) terlalu banyak program yang harus dijalankan, e) Ketidaksiapan sistem, f) Sulit menyesuaikan jadwal perkuliahan, f) keterbatasan SDM, g) dukungan mahasiswa masih rendah, dan h) terbatasnya kuota peserta pertukaran mahasiswa.

Penelitian yang akan dilaksanakan memiliki persamaan dalam metode dengan penelitian di atas yaitu menggunakan metode kualitatif tetapi menggunakan jenis studi multisitius. Perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus dan lokasi penelitian. Fokus penelitian di atas adalah implementasi dan kendala dalam implementasi MBKM di FISIP UPN Veteran Jawa Timur. Penelitian yang akan dilaksanakan berfokus pada tahapan strategi implementasi yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan MBKM di perguruan tinggi Jawa dan Kalimantan.

5. Penelitian di tahun 2022 oleh Riyadi, dkk dengan judul Dampak Implementasi MBKM terhadap Pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Menuju *Research Excellence University*.¹¹

Penelitian dengan desain deskriptif non eksperimental ini dilakukan melalui pendekatan *cross sectional*. Hasil penelitian sekaligus menunjukkan hasil evaluasi dari implementasi MBKM di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Keberhasilan MBKM di UMY terlihat dari terpenuhinya Indek Kerja Strategis (IKS), 8 IKU indikator implementasi MBKM, dan meningkatnya kinerja penelitian serta pengabdian di UMY sehingga MBKM mendukung dalam program *Research Excellence University*.

Penelitian yang akan berlangsung berbeda dengan penelitian Riyadi, dkk baik dari segi metode, fokus, dan lokasi. Penelitian di atas menggunakan metode *cross sectional* untuk mengukur ketercapaian MBKM dalam mendukung program *Research Excellence University* di UMY. Penelitian yang akan dilaksanakan bertujuan untuk mengetahui penyusunan strategi

¹¹ Slamet Riyadi, RR Sabtanti Harimurti, and Jazaul Ikhsan, "Dampak Implementasi MBKM Terhadap Pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Menuju Research Excellence University," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 1018–29, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1991>.

implementasi MBKM di perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan melalui pendekatan kualitatif jenis studi multisitus.

6. Penelitian yang berjudul Analisis Kepuasan Stakeholder pada Implementasi Kurikulum MBKM Fakultas Sains dan Teknologi oleh Suastika, dkk di tahun 2022.¹²

Melalui penelitian *mixed methode* ini diperoleh kesimpulan bahwa mitra atau *stakeholder* yang terdiri dari kampus, desa, dan mitra magang dan pertukaran mahasiswa merasa puas dengan implementasi program MBKM di Fakultas Sains dan Teknologi (FST) Unikama. Kendala dalam implementasi MBKM hanya terjadi dalam hal penyamaan persepsi antara mitra dengan pihak FST Unikama.

Perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada metode, fokus, dan lokasi penelitian. Jika penelitian diatas menggunakan metode campuran untuk mengetahui kepuasan mitra pelaksanaan MBKM di FST Unikama. Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh informasi mengenai penyusunan implementasi MBKM di perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan.

7. Penelitian Wardhani dan Katoningsih di tahun 2022 dengan judul Persepsi Mahasiswa Program Studi PGPAUD terhadap Implementasi *Life Skills* dalam Program MBKM.¹³

Kesimpulan hasil penelitian Wardhani dan Katoningsih adalah implementasi program MBKM melalui penerapan *life skills* terbukti mampu meningkatkan kompetensi mahasiswa PGPAUD sebagai calon pendidik. Kompetensi tambahan yang diperoleh melalui *life skills* program MBKM antara lain: a) keterampilan menyelesaikan masalah yang kompleks, b) mempertajam analisis mahasiswa, dan c) meningkatkan pemahaman mahasiswa tentang etika profesi pendidik.

Penelitian Wardhani dan Katoningsih merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan mengetahui persepsi mahasiswa prodi PGPAUD FKIP

¹² I Ketut Suastika et al., "Analisis Kepuasan Stakeholder Pada Implementasi Kurikulum MBKM Fakultas Sains Dan Teknologi," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 2 (2022): 1657–67, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2176>.

¹³ Junita Dwi Wardhani and Sri Katoningsih, "Persepsi Mahasiswa Program Studi PGPAUD Terhadap Implementasi Life Skills Dalam Program MBKM," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 5 (2022): 5318–30, <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i5.2353>.

Universitas Muhammadiyah Surakarta terhadap penerapan kecakapan hidup dalam MBKM. Hal ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Kedua penelitian menggunakan metode kualitatif akan tetapi penelitian yang akan dilaksanakan termasuk dalam jenis studi multisitus dan berfokus pada strategi dalam implementasi MBKM pada perguruan tinggi yang berlokasi di Jawa dan Kalimantan.

8. Penelitian Sintiawati, dkk dengan judul Partisipasi Civitas Akademik dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di tahun 2022.¹⁴

Penelitian survei pendekatan kualitatif ini memotret kesiapan dan kendala pelaksanaan MBKM di prodi Pendidikan Luar Sekolah (PLS) dari partisipasi civitas akademika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa, dosen, dan tenaga pendidik di prodi PLS sudah memiliki pemahaman akan kebijakan MBKM. Prodi telah menyusun kurikulum MBKM, memiliki mata kuliah yang relevan, dan terdapat program kewirausahaan yang mendukung pelaksanaan MBKM. Pelaksanaan MBKM terkendala pada pendanaan, SDM yang kurang, belum memadainya sistem informasi.

Perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian di atas terletak pada fokus/ tujuan penelitian, teknik pengumpulan data, dan ruang lingkup penelitian. Penelitian di atas menggunakan metode survei dengan menyebarkan angket untuk pengumpulan data mengenai partisipasi civitas akademika dalam kesiapan dan kendala pelaksanaan MBKM di prodi PLS. Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif studi multisitus tentang strategi implementasi MBKM pada perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan.

9. Penelitian dengan judul Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada Fakultas Kesehatan dan Non Kesehatan oleh Sulistiyani, dkk pada tahun 2022.¹⁵

Penelitian di Universitas Nahdatul Ulama Surabaya (UNUSA) ini melihat apakah terdapat perbedaan penyelenggaraan program MBKM pada

¹⁴ Nani Sintiawati et al., "Partisipasi Civitas Akademik Dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)," *Jurnal Basicedu* 6, no. 1 (2022): 902–15, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2036>.

¹⁵ Endang Sulistiyani et al., "Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Pada Fakultas Kesehatan Dan Non Kesehatan," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 686–98, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1943>.

Fakultas Kesehatan dan Fakultas di luar Kesehatan. Hasil survei terhadap kedua kelompok responden menyatakan bahwa UNUSA telah menyelenggarakan program yang serupa dengan program MBKM, yaitu: membantu mengajar, kewirausahaan, pertukaran mahasiswa, penelitian, proyek kemanusiaan, pembangunan desa, dan proyek independent. Kedua kelompok responden setuju bahwa program magang menjadi program yang paling diminati dan mereka juga setuju bahwa program MBKM membawa manfaat dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan masa depan.

Penelitian diatas menggunakan metode survei sehingga berbeda dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode deskriptif kualitatif studi multisisitas. Penelitian di atas berfokus pada implementasi MBKM dan implikasi terhadap mahasiswa di Fakultas Kesehatan dan Non Kesehatan. Penelitian yang akan dilaksanakan berfokus pada strategi implementasi MBKM.

Tabel 1. Perbandingan Kajian Pustaka Terdahulu dengan Penelitian yang Akan Dilaksanakan

No.	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang Akan Dilaksanakan
	Peneliti (Tahun)	Analisis	
1.	Fuadi dan Aswita (2021)	<p>a. Fokus: Penerapan dan kendala MBKM</p> <p>b. Metode: Studi literasi</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Perguruan tinggi swasta di Aceh</p>	<p>a. Fokus: Strategi implementasi MBKM (perumusan, pelaksanaan, evaluasi)</p> <p>b. Metode: deskriptif kualitatif studi multisisitas</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan</p>
2.	Baharuddin, Muhammad (2021)	<p>a. Fokus: Adaptasi pengembangan kurikulum serta implementasi program MBKM</p> <p>b. Metode: Studi literatur</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Universitas Cokroaminoto Palopo (UNCP)</p>	
3.	Arifin dan Muslim (2020)	<p>a. Fokus: Bentuk kebijakan MBKM dan tantangan dalam implementasinya</p> <p>b. Metode: Studi kepustakaan</p>	

No.	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang Akan Dilaksanakan
	Peneliti (Tahun)	Analisis	
		Lokasi/ Objek: Perguruan tinggi swasta	
4.	Puspitasari dan Nugroho (2021)	a. Fokus: implementasi dan kendala dalam implementasi MBKM b. Metode: Kualitatif c. Lokasi/ Objek: FISIP UPN Veteran Jawa Timur	
5.	Riyadi, dkk (2022)	a. Fokus: Ketercapaian pelaksanaan MBKM dalam mendukung program <i>Research Excellence University</i> di UMY b. Metode: <i>Cross sectional</i> c. Lokasi/ Objek: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)	
6.	Suastika, dkk (2022)	a. Fokus: Kepuasan mitra pelaksanaan MBKM b. Metode: <i>Mixed methode</i> c. Lokasi/ Objek: Fakultas Sains dan Teknologi UNIKAMA	a. Fokus: Strategi implementasi MBKM (perumusan, pelaksanaan, evaluasi) b. Metode: deskriptif kualitatif studi multisitus c. Lokasi/ Objek: Perguruan tinggi di Jawa dan Kalimantan
7.	Wardhani dan Katoningsih (2022)	a. Fokus: Persepsi mahasiswa terhadap penerapan kecakapan hidup dalam MBKM b. Metode: deskripsi kualitatif c. Lokasi/ Objek: Prodi PGPAUD FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta	
8.	Sintiawati, dkk (2022)	a. Fokus: Partisipasi civitas akademika dalam kesiapan dan kendala pelaksanaan MBKM b. Metode: survei	

No.	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang Akan Dilaksanakan
	Peneliti (Tahun)	Analisis	
		c. Lokasi/ Objek: Prodi Pendidikan Luar Sekolah (PLS)	
9.	Sulistiyani, dkk (2022)	a. Fokus: implementasi MBKM dan implikasi terhadap mahasiswa b. Metode: survei c. Lokasi/ Objek: mahasiswa pada Fakultas Kesehatan dan Non Kesehatan UNUSA	

Terdapat Sembilan penelitian terdahulu mengenai MBKM. Kesembilan penelitian terdahulu tersebut berfokus pada implementasi MBKM melalui integrasi kurikulum. Sementara penelitian yang akan dilaksanakan difokuskan pada implementasi delapan program MBKM.

E. Manfaat Penelitian

Kontribusi atau manfaat penelitian ini dapat dilihat secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat secara teoritis

Manfaat secara teoritis adalah dalam kajian manajemen strategis pelaksanaan kebijakan merdeka belajar dan kampus merdeka di perguruan tinggi. Urgensi penelitian ini adalah agar diperoleh gambaran mengenai implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka di perguruan tinggi pelaksana. Selanjutnya gambaran tersebut dapat dijadikan acuan atau model dalam memilih strategi implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka di perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi keagamaan islam di Indonesia.

2. Manfaat secara praktis

- a. Bagi peneliti, dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam pemilihan strategi implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka.
- b. Bagi dosen, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber bacaan dan bahan ajar dalam matakuliah yang berkaitan dengan kebijakan dan inovasi

pendidikan, manajemen strategi, dan perencanaan pendidikan di perguruan tinggi.

- c. Bagi mahasiswa, menambah informasi mahasiswa dalam implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka sehingga mahasiswa dapat memilih program MBKM dengan tepat, mengikuti kegiatan tersebut dengan baik, dan memperoleh manfaat dari program MBKM yang diikuti dalam upaya pengembangan kompetensi mahasiswa.
- d. Bagi lembaga, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam memilih strategi implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka. Selain itu, hasil penelitian dapat membantu dalam penyusunan perencanaan strategis lembaga untuk mencapai visi dan misi.
- e. Bagi masyarakat, penelitian ini memberikan informasi bagi masyarakat mengenai implementasi merdeka belajar dan kampus merdeka. Dengan demikian diharapkan masyarakat mampu ikut serta dan mendukung pelaksanaan MBKM terutama bagi pihak-pihak yang mampu menjadi mitra dari kegiatan MBKM.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Implementasi Strategi

Istilah strategi pada awalnya berasal dari kalangan militer dan perang yang dimaknai sebagai kiat yang digunakan untuk mencapai kemenangan dalam suatu peperangan.¹⁶ Definisi lain menyebutkan bahwa strategi merupakan bentuk usaha manusia dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi.¹⁷ Sebagai dasar pencapaian tujuan yang dimaksud, strategi harus menunjukkan arah pada keputusan yang cermat dan tepat. Strategi yang dilaksanakan pada suatu organisasi merupakan bentuk komitmen, tindakan atau aksi yang terkoordinir untuk mengelola kompetensi sekaligus memperoleh keunggulan bersaing. Istilah strategi sering juga dikaitkan sebagai usaha atau upaya mengintegrasikan dan mengalokasikan sumber daya yang ada, kapabilitas serta kompetensi organisasi strategi agar mampu bersaing secara global, dimana persaingan ini sangat dipengaruhi dengan perkembangan zaman yang sangat dinamis dan cepat mengalami perubahan.

Implementasi strategi merupakan bagian dari tahapan manajemen strategi. Implementasi strategi adalah langkah kedua setelah dilakukannya perumusan strategi, dan akan ditutup dengan tahapan evaluasi strategi. Ketiga komponen ini merupakan tahapan yang saling berkaitan dan sama-sama pentingnya. Artinya, keseriusan pelaksanaan dari masing-masing tahapan ini akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan organisasi yang diinginkan. Perumusan strategi dapat diartikan sebagai proses dalam menyusun konsep manajemen dalam jangka panjang untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi.¹⁸ Perumusan strategi harus berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta berorientasi pada mencapai visi dan misi suatu organisasi. Hasil analisis lingkungan internal akan diperoleh kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal ini meliputi adanya peluang, ancaman atau tantangan yang ada di luar atau sekitar organisasi.

¹⁶ Fenty Setiawati, "Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan," *Jurnal Attadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* 30, no. 1 (January 31, 2020): 57–66, <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.

¹⁷ S Assauri, *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, Dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015).

¹⁸ Sri Budiman and Suparjo Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (July 16, 2021), <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.

Berikutnya, agar mencapai keberhasilan strategi yang sudah dirumuskan perlu diwujudkan dengan tindakan implementasi yang cermat. Implementasi strategi merupakan proses perilaku sebagai hasil dari rumusan strategi yang sudah dilakukan. Tahapan proses dalam implementasi strategi ini meliputi: a) pengembangan program, b) penganggaran biaya, dan c) pembuatan prosedur. Pengembangan program berkaitan dengan langkah-langkah yang dibutuhkan dalam mengembangkan strategi yang sudah dirumuskan. Anggaran biaya adalah suatu bentuk pernyataan strategi yang dilengkapi dengan perkiraan biaya untuk melaksanakan strategi. Sementara prosedur memiliki tujuan agar terbentuknya standar dalam pelaksanaan strategi sehingga terdapat keselarasan dengan harapan atau hasil yang diinginkan.¹⁹

Tahapan yang terakhir yaitu evaluasi strategi. pada tahap ini berkaitan dengan proses peninjauan kembali perumusan strategi dan implementasi strategi yang sudah dilaksanakan sebelumnya. Pada proses strategi ini juga dilakukan penyusunan kembali strategi baru untuk menyempurnakan strategi sebelumnya.²⁰ Kemudian melalui evaluasi dapat dilihat keberhasilan strategi yang dirumuskan apakah sudah benar-benar diimplementasikan atau tidak. Hasil dari evaluasi strategi ini sangat penting untuk dijadikan dasar dalam proses penyusunan strategi berikutnya.

Guna memperoleh strategi yang tepat maka perlu adanya suatu proses pengelolaan untuk mengendalikan organisasi sehingga tujuan yang sudah ditentukan akan tercapai. Disinilah peran dan fungsi dari proses manajemen strategis guna memperoleh strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut David, manajemen strategis adalah ilmu dan seni dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi/ menilai keputusan yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.²¹ Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen dalam Tardian, Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan aktivitas-aktivitas yang menjadi penentu dalam keberhasilan jangka panjang.²² Manajemen strategi dapat diartikan juga sebagai proses menetapkan

¹⁹ Budiman and Suparjo.

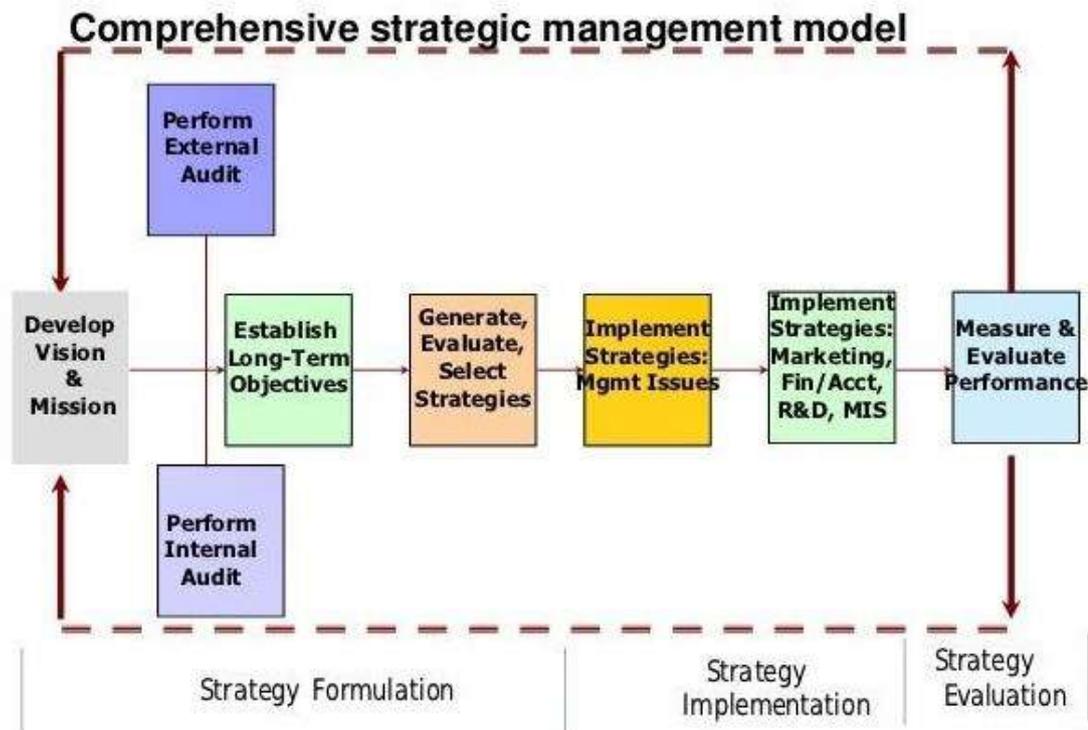
²⁰ Budiman and Suparjo.

²¹ Fred R. David, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*, ed. Palupi Wulianti, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2010).

²² Agus Tardian, "Manajemen Strategik Mutu Sekolah: Studi Kasus Di SD Al-Irsyad Al Islamiyyah 02 Purwokerto," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 2 (2019): 192–203, <https://doi.org/10.24090/jk.v7i2.2989>.

tujuan melalui penyusunan serangkaian rencana dengan memperhatikan alokasi sumber daya yang ada.²³ Manajemen strategi adalah sebuah proses atau tahapan untuk memperoleh cara terbaik untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan masalah dengan mengoptimalkan seluruh komponen dan sumber daya lembaga.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas tersirat bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang terdiri dari tahapan-tahapan kegiatan.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi Komprehensif Fred. R. David²⁴

Fred R. David membagi manajemen strategis dalam tiga tahapan, yaitu perumusan, penerapan, dan penilaian strategi.²⁵ Pada tahap pertama yaitu perumusan dimulai dari: 1) pengembangan visi dan misi, 2) menganalisis lingkungan lembaga baik internal maupun eksternal, 3) menetapkan tujuan jangka panjang, dan 4) mengidentifikasi beberapa strategi kemudian mengevaluasi dan memilih strategi yang tepat. Tahap kedua yaitu pelaksanaan/ penerapan strategi yang terdiri dari: 1) penerapan isu-isu manajemen, dan 2) penerapan keuangan, pemasaran, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

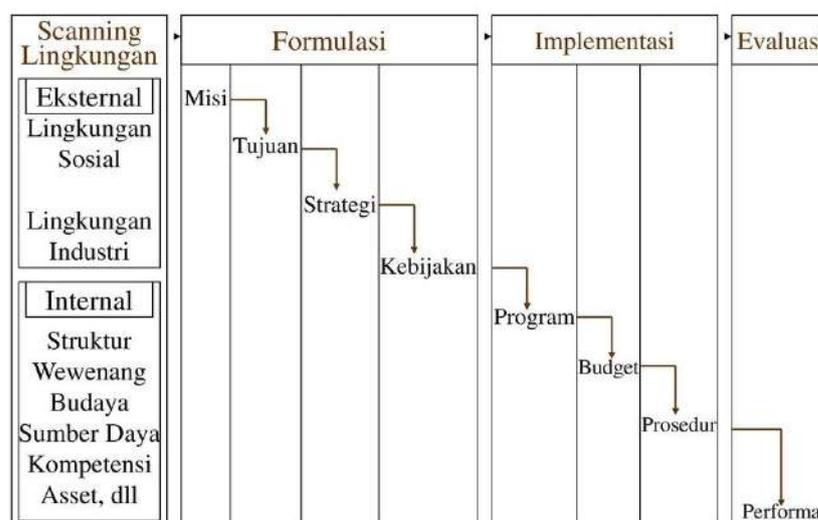
²³ Sofyan Hadi, "Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer," *Al-Hikmah* 17, no. 1 (2019): 79–90, <https://doi.org/10.35719/alhikmah.v17i1.8>.

²⁴ David, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*.

²⁵ David.

Tahap terakhir dalam manajemen strategis adalah mengukur, menilai, dan mengevaluasi dari penerapan strategi. Tahapan-tahapan manajemen strategis menurut Fred R. David ini dikenal dengan model manajemen strategis komprehensif.

Sementara itu, Wheelen dan Hunger dalam Nur Kholis membagi proses manajemen strategis dalam empat tahapan: 1) pengamatan lingkungan, 2) formulasi strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi strategi.²⁶ Pada pengamatan lingkungan, lembaga harus melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan eksternal seperti lingkungan sosial dan industri. Analisis lingkungan internal termasuk di dalamnya struktur lembaga, sumber daya, kebijakan, dan budaya organisasi. Tahap kedua adalah formulasi strategi, yaitu menurunkan visi dan misi lembaga menjadi lebih rinci dan detail ke dalam tujuan, strategi, dan kebijakan untuk mencapai tujuan. Kemudian tahap ketiga yaitu implementasi strategi dengan menurunkan visi dan misi ke dalam program yang lebih operasional. Program yang disusun dilengkapi dengan anggaran biaya dan prosedur pelaksanaan sehingga akan lebih mudah dalam pelaksanaannya. Tahap yang terakhir yakni evaluasi strategi dengan menilai kinerja dari strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Secara ringkas proses manajemen strategik Hunger dan Wheelen dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Proses Manajemen Strategi Hunger dan Wheelan²⁷

²⁶ Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*.

²⁷ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)* (Surabaya: UIN SA Press, 2014).

Manajemen strategi juga dapat diterapkan dalam praktik penyelenggaraan pendidikan. Akdon menjelaskan bahwa terdapat lima proses manajemen strategi di sekolah yaitu: 1) mengenali lingkungan, 2) menentukan visi dan misi, 3) merumuskan strategi, 4) mengimplementasikan strategi, dan 5) mengawasi dan mengevaluasi strategi.²⁸ Dari beberapa pendapat ahli di atas maka terdapat kesamaan dalam proses manajemen strategi dimana ketiga ahli menyebutkan analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi harus ada dalam proses manajemen strategi. Dengan demikian penelitian ini akan menggali lebih dalam mengenai strategi implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dari aspek perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

1. Perumusan Strategi

Langkah awal dalam manajemen strategi adalah perumusan strategi, yaitu proses pemilihan atau penentuan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Perumusan strategi merupakan perencanaan jangka panjang dalam mengelola peluang dan ancaman organisasi dengan mengoptimalkan kekuatan serta meminimalkan kelemahan organisasi.²⁹ Perumusan strategi memerlukan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi/ lembaga sehingga tepat dalam memilih strategi yang merupakan cerminan tujuan lembaga yang sebenarnya.³⁰ Perumusan strategi ini meliputi: a) mengembangkan visi dan misi, b) menganalisis ancaman dan tantangan/ peluang, c) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga, d) menentukan tujuan jangka panjang, mengumpulkan beberapa alternatif strategi, dan e) memilih strategi yang tepat. Jika ditinjau dari hierarki manajemen strategi maka perumusan strategi ada pada penentuan misi, tujuan dan sasaran, strategi, dan kebijakan (*policy*).

2. Implementasi Strategi

Strategi yang telah dirumuskan secara cepat maka harus diimplementasikan secara tepat pula. Implementasi strategi merupakan proses menerjemahkan rumusan strategi ke dalam sebuah tindakan yang lebih

²⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2011).

²⁹ Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*.

³⁰ Tardian, "Manajemen Strategik Mutu Sekolah: Studi Kasus Di SD Al-Irsyad Al Islamiyyah 02 Purwokerto."

operasional. Proses ini dilakukan dengan mengembangkan kebijakan menjadi suatu program yang dilengkapi dengan anggaran biaya dan standar operasional (pelaksanaan) prosedur.³¹ Implementasi strategi juga sangat erat kaitannya dengan bagaimana organisasi dalam hal ini manajemen atau pimpinan menggerakkan seluruh anggota untuk menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Keterampilan interpersonal seorang pemimpin menjadi faktor pendukung yang utama dalam implementasi strategi. Dengan demikian, implementasi strategi tidak hanya fokus pada program, biaya, dan SOP tetapi juga memerlukan pengorganisasian sumberdaya manusia yang efektif, memotivasi anggota, menciptakan budaya kerja yang berbasis mutu, meningkatkan kedisiplinan serta komitmen seluruh anggota untuk mencapai tujuan.³²

3. Evaluasi Strategi

Pelaksanaan strategi perlu dipantau dan dinilai keberhasilannya, inilah yang disebut dengan proses evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah langkah untuk mendapatkan informasi apakah strategi yang telah dilaksanakan dan berjalan dengan baik.³³ Jika strategi tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana atau strategi tidak mengarah pada pencapaian tujuan maka dapat segera dilakukan modifikasi atau perubahan strategi. Langkah-langkah dalam evaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau kembali lingkungan internal dan eksternal
- b. Mengukur kinerja melalui membandingkan kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diharapkan³⁴
- c. Melakukan tindak lanjut baik korektif maupun peningkatan kinerja.

B. Implementasi Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam latar belakang untuk mendukung terlaksananya perguruan tinggi yang memiliki kebebasan dalam menentukan kebijakan, perguruan tinggi yang tidak terikat dengan aturan dalam pengembangan inovasi. Tiga perhatian utama yang mendorong diberlakukannya MBKM antara lain:

1. Mutu Output/Lulusan

³¹ Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*.

³² David, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*.

³³ David.

³⁴ Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*.

Mutu lulusan yang berkualitas akan memberikan dampak yang signifikan terhadap lulusan itu sendiri diantaranya adalah: 1) lulusan yang berkualitas akan cepat mendapatkan pekerjaan baik sebagai karyawan maupun sebagai konsultan, karena perusahaan akan lebih tertarik kepada lulusan yang siap kerja dengan kompetensi sesuai bidangnya dan tentunya penghasilan yang didapat melebihi upah minimum di daerah yang dilamarnya; 2) mutu lulusan yang berkualitas juga akan mampu membuka lapangan kerja/berwirausaha, karena mereka sewaktu dikampus sudah mendapatkan pengalaman belajar secara langsung melalui program kegiatan magang, riset, berwirausaha, pertukarn pelajar dan proyek desa.

2. Mutu Dosen/Pendidik

Mutu dosen /pendidik yang berkuaitas akan memberikan perubahan yang positif di dunia pendidikan diantaranya adalah;1) kompetensi, wawasan serta pengalaman seorang dosen program studi akan bertambah melalui program yang berlangsung di luar kampus baik di sektor perusahaan atau berkolaborasi dengan perguruan tinggi lain; 2) program dosen tamu dari praktisi dunia kerja; 3) hasil riset dan pengabdian masyarakat yang langsung bisa di implementasikan oleh dunia industri.

3. Mutu Kurikulum

Mutu kurikulum akan mengalami peningkatan yang signifikan dengan adanya program kegiatan yang melibatkan dunia luar kampus diantaranya adalah sebagai berikut; 1) kolaborasi dengan beberapa perusahaan yang relevan dengan kurikulum prodi untuk praktik kerja atau magang mahasiswa; 2) perusahaan atau lembaga tertentu melibatkan mahasiswa dalam melakukan penelitian mampu memberikan pengalaman yang konkrit bagi para mahaiswa sehingga sangat berguna ketika sudah lulus kuliah; 3) kerjasama yang di rintis tidak hanya perusahaan besar dalam negeri, akan tetapi bisa bekerjasama dengan perusahaan besar luar negeri yang nantinya akan membantu mengembangkan kurikulum program studi yang sesuai dengan target output.

Kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka disusun dengan maksud ada korelasi yang lebih efektif dan efisien antara perkuliahan di dalam dan di luar kelas. Hal ini sesuai arahan Menteri Nadiem Makarim agar tercipta keseimbangan belajar di

dalam kelas dan di luar kelas maka pada tiga semester akhir dimulai pada semester 5, 6 dan 7 mahasiswa dapat memilih beberapa program berikut ini:³⁵



Gambar 3. Delapan Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka

1. Pertukaran Mahasiswa

Program pertukaran pelajar/ mahasiswa terbukti mampu membentuk sikap mahasiswa dalam menghargai keanekaragaman baik pendapat, budaya, pandangan, kepercayaan, agama, pendapat, dan karya orang lain. Mahasiswa juga terlatih dalam bekerja sama dan lebih memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap lingkungan dan sosial masyarakat. Selama ini sistem pertukaran mahasiswa di Indonesia masih menggunakan sistem transfer penuh (*full credit*) yang bekerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri. Melalui MBKM, pemerintah ingin mengoptimalkan kerjasama antar perguruan di dalam negeri dalam menyelenggarakan pertukaran mahasiswa/ pelajar. Tujuan pertukaran pelajar/ mahasiswa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pembelajaran lintas kampus baik didalam negeri maupun diluar negeri. Wawasan kebangsaan semakin berkembang, rasa persatuan dan kesatuan bertambah kuat.
- b. Pondasi persahabatan antar mahasiswa yang memiliki ragam semakin kuat sehingga rasa nasionalisme dan patriotisme tumbuh dalam diri mahasiswa.

³⁵ Achmad Mudrikah et al., “Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Di Universitas Islam Nusantara,” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 01 (2022): 137, <https://doi.org/10.30868/im.v5i01.2177>.

- c. Kebijakan transfer ilmu pengetahuan untuk memberikan kebebasan memilih pendidikan.

2. Magang / Praktik Kerja

Program magang yang akan dilaksanakan selama satu sampai dua semester diharapkan mampu memberikan pengalaman kerja secara langsung bagi mahasiswa (*experiential learning*). Selama ini magang hanya dilaksanakan paling lama enam bulan dengan sedikit pengalaman dan keterampilan yang diperoleh mahasiswa. Melalui magang yang pelaksanaan waktunya lebih lama tentu keterampilan kerja yang didapat akan lebih banyak. Keterampilan itu meliputi kemampuan analisis dan penyelesaian masalah, komunikasi, etika profesi dalam bekerja, bekerjasama, sikap percaya diri dan optimis.³⁶

Bagi dunia kerja atau industri, program magang ini membantu dalam proses rekrutmen pegawai. Mahasiswa magang yang bertalenta tentu dapat dijadikan calon pegawai setelah lulus nanti sehingga ini akan bermanfaat dalam efisiensi anggaran perusahaan. Selain itu, relevansi dunia pendidikan dan dunia kerja akan semakin tampak jelas melalui program praktik kerja. Perguruan tinggi akan mengetahui kebutuhan dunia kerja sebaliknya perusahaan akan terbantu dalam pemenuhan SDM yang berkualitas. Manfaat dari kegiatan praktik kerja/ magang dapat diperoleh apabila terdapat pemahaman dan keterlibatan secara penuh dari dosen dan mahasiswa berdasarkan perannya masing-masing.³⁷

3. Membantu Mengajar (Asistensi) di Sekolah

Mutu pendidikan dasar dan menengah di Indonesia masih sangat rendah. Program asistensi mengajar MBKM diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah dengan memberdayakan mahasiswa untuk membantu dalam proses pembelajaran. Sekolah yang akan mendapat asistensi mengajar bisa berada dilokasi kota atau juga di daerah desa yang terpencil. Tentu saja program ini memerlukan kerjasama yang baik antara guru dan mahasiswa yang membantu

³⁶ Dian Aswita, "Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Mbkm): Inventarisasi Mitra Dalam Pelaksanaan Magang Mahasiswa Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan," *Prosiding Seminar Nasional Biotik* 9, no. 2 (2022): 56, <https://doi.org/10.22373/pbio.v9i2.11747>.

³⁷ Muhammad Takdir et al., "Polemik Implementasi Program Magang MBKM Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sinjai," *Al Qisthi: Jurnal Sosial Dan Politik* 11, no. 2 (2021): 22–35, <https://umsi.ac.id/jurnal/index.php/alqisthi/article/view/101>.

mengajar agar terjadi peningkatan hasil dari proses pembelajaran.³⁸ Beberapa bentuk kegiatan dalam asistensi mengajar diantaranya mengajar di kelas, menjadi guru piket, membantu kepanitiaan kegiatan sekolah.³⁹ Program ini bertujuan:

- a. Mahasiswa diberi kesempatan untuk mengembangkan minatnya dalam bidang pendidikan, mereka akan ikut serta melakukan pengajaran dan akan mendapat pengalaman langsung menjadi guru di satuan pendidikan sehingga mampu mengasah kompetensinya.
- b. Dengan adanya asistensi mengajar pemerataan kualitas dan relevansi pendidikan akan tercapai.

4. Penelitian/ Riset

Program penelitian ini sangat sesuai bagi mahasiswa yang memiliki pola pikir kritis yang tinggi dan tertarik pada penelusuran yang bersifat ilmiah. Program riset MBKM dapat diimplementasikan dalam bentuk penelitian yang diikuti mahasiswa pada instansi riset atau pusat studi penelitian. Mahasiswa akan memiliki nilai tambah dalam metode penelitian dan kemampuan berpikir kritis analitis dengan mengikuti penelitian. Lembaga atau pusat studi ilmiah pun akan terbantu dalam penyediaan staff (pembantu) peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Dengan begitu, penciptaan iklim penelitian dan kualitas penelitian di Indonesia dapat terwujud dalam waktu dekat.

5. Proyek Kemanusiaan

Program ini diselenggarakan mengingat selama ini peran mahasiswa dalam kemanusiaan masih sebatas sebagai sukarelawan dalam kegiatan yang dikelola oleh lembaga lain. Melalui proyek kemanusiaan MBKM diharapkan mahasiswa mampu menjadi pioneer dalam gerakan kemanusiaan sesuai dengan bidang dan kapasitas yang dimiliki. Tujuan dari program proyek kemanusiaan ini adalah mampu mencetak mahasiswa dengan nilai pendidikan karakter dalam bidang kemanusiaan dan melakukan tugasnya dengan dasar etika, agama, dan moral. Selain itu mahasiswa dilatih untuk memiliki simpati sosial dengan menganalisis dan mencari akar permasalahan yang ada kemudian memberikan bantuan sesuai dengan

³⁸ Latifah Nur Restiningtyas, Tri Sayekti, and Kristiana Maryani, "The Effectiveness of Teaching Assistants in the MBKM Program in Improving the Quality of Learning," *ThufuLA: Jurnal Inovasi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal*, no. 3 (2022).

³⁹ Peter Stefanus, Valeria Panatra, and Maulana Prasetya, "Gambaran MBKM Asistensi Mengajar Di SMP X Kota Tangerang," in *Seri Seminar Nasional Ke-IV Universitas Tarumanegara Tahun 2022* (Tangerang, 2022), 481–88.

kompetensi, minat dan keterampilannya. Guna mendukung keterlaksanaan proyek kemanusiaan maka pihak perguruan tinggi dapat membantu mahasiswa dengan menjalin kerjasama dengan lembaga kemanusiaan baik swasta maupun lembaga di bawah koordinasi Kementerian Sosial.⁴⁰

6. Kewirausahaan

Indonesia mempunyai potensi kewirausahaan yang tinggi pada kaum milenial. Hal ini terlihat dari semakin menggeliatnya *startup* dan berkembangnya UMKM di daerah. Namun sayang potensi dan peluang tersebut belum dikelola dan dipersiapkan dengan baik sedini mungkin. Kurikulum merdeka ingin menjawab peluang tersebut dengan menyediakan program wirausaha bagi mahasiswa. Tujuan dari program kewirausahaan yaitu memberikan bimbingan dan kesempatan bagi mahasiswa untuk mengembangkan bisnis usaha secara lebih matang. Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang wirausaha, merencanakan usaha, atau mengembangkan usaha yang sudah berjalan.⁴¹

Program ini juga diharapkan mampu mengatasi permasalahan pengangguran intelektual yang mayoritas berasal dari kaum terpelajar bergelar sarjana. Program kewirausahaan diwujudkan dalam bentuk kegiatan dalam kurikulum program studi. Penyelenggaraan kewirausahaan mahasiswa ini akan diatur dalam pedoman akademik masing-masing perguruan tinggi. Keberhasilan kewirausahaan dalam MBKM hendaknya dapat dilihat dari jumlah dan kualitas wirausaha yang diciptakan oleh mahasiswa sehingga tidak hanya sekedar memunculkan pengetahuan, ide/ gagasan, dan niat untuk berwirausaha saja.⁴²

7. Studi/ Proyek Independen

Kebijakan program studi/ proyek mandiri memiliki maksud untuk sebagai pelengkap kurikulum yang sudah diambil oleh mahasiswa. Studi mandiri ini dapat digunakan sebagai wadah mahasiswa dalam menuangkan gagasan/ ide kreatif yang diluar topik perkuliahan tetapi masih dalam capaian pembelajaran lulusan prodi.

⁴⁰ M Makhrus et al., "Aktivitas Magang Lembaga Keuangan Syariah Dan Proyek Kemanusiaan Dalam Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka," *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Perbankan Syariah* 6, no. 1 (2022): 68–80, <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.26147>.

⁴¹ Andi Indrawati, Heryanto, and Heni Emawati, "Pemberdayaan Food Truck Berbasis Sosial Dan Kewirausahaan Dalam Penguatan Kegiatan MBKM" 02, no. 01 (2022): 43–49.

⁴² Tri Widjatmaka and Rahma Nur Praptiwi, "Pembelajaran Kewirausahaan Dan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Studi Kasus Di Jurusan Teknik Mesin Politeknik Negeri Jakarta," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 10, no. 2 (2022): 509–19.

Proyek ini dapat dilaksanakan secara mandiri maupun berkelompok dalam satu disiplin keilmuan maupun multidisipliner. Program bertujuan:

- a. Membantu mahasiswa menuangkan gagasannya serta mengembangkan karya mahasiswa yang lebih kreatif dan inovatif.
- b. Terciptanya pendidikan yang berbasis *research and development*.
- c. Mengembangkan prestasi mahasiswa baik ditingkat nasional atau internasional.

8. Membangun Desa/ Kuliah Kerja Nyata Tematik

Desa merupakan komponen penting dalam pembangunan negara namun desa masih sangat sulit untuk berkembang karena keterbatasan sumberdaya, ketiadaan partisipasi, kurang kompetennya lembaga desa, dan tidak mandirinya regulasi desa.⁴³ Oleh karena itu, pembangunan desa menjadi salah satu bidikan misi kebijakan MBKM. Melalui KKN Tematik, mahasiswa diharapkan mampu bekerjasama dengan masyarakat menganalisis potensi dan memberikan solusi masalah sehingga dapat meningkatkan kekayaan desa atau daerah. KKN Tematik di MBKM lebih mengarahkan mahasiswa untuk membantu pembangunan desa. Kegiatan ini akan diakui dalam sistem kredit semester yaitu sebesar 20-40. Kegiatan membangun desa/ KKNT bertujuan:

- a. Memberi manfaat bagi diri mahasiswa dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, serta teknologi untuk bekerjasama dengan masyarakat di desa yang memiliki kepentingan.
- b. Kehadiran mahasiswa mampu mendorong percepatan pembangunan di daerah desa dengan bekerjasama dengan Kementerian Desa PDTT.

⁴³ Revita Yanuarsari et al., "Peran Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka Dalam Meningkatkan Kemandirian Desa," *Jurnal Basicedu* 5, no. 6 (2021): 6307–17, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i6.1828>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini agar memperoleh gambaran secara mendalam terkait implementasi strategi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia. Kemudian, guna mengembangkan teori dari dua atau tiga objek yang memiliki karakteristik dan latar yang berbeda maka penelitian ini menggunakan jenis studi multikasus.⁴⁴

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian selama enam bulan yaitu April-September 2023.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada duaperguruan tinggi Islam yang dianggap sudah berhasil dalam mengimplementasikan program MBKM di pulau Kalimantan dan Jawa. Di pulau Jawa yaitu di Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur sementara untuk di pulau Kalimantan yaitu di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari (UNISKA-MAB) Banjarmasin Kalimantan selatan

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini berupa informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan dengan beberapa pertimbangan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh informan yang dianggap paling mengetahui mengenai apa yang diharapkan dalam penelitian, sehingga akan sangat membantu dan memudahkan peneliti dalam mengeksplorasi situasi soial atau objek yang diteliti. Bertindak sebagai *key informan* yaitu pemangku kebijakan/Rektor di perguruan tinggi Islam yang dijadikan objek peneitian. Selanjutnya, untuk memperoleh data yang lebih luas dan mendalam maka teknik *snowball sampling* digunakan. Teknik ini dilaksanakan dengan cara menggali informasi secara terus menerus dari informan utama ke informan

⁴⁴ Robert C. Bogdan, et.al, *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn & bacon Inc, 1998).

pendukung yang mengetahui terkait permasalahan penelitian, sehingga diperoleh data yang semakin banyak, lengkap dan mendalam.

D. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian disini sebagaimana yang disampaikan Moleong, yaitu dimulai dari tahap pra-lapangan/ pra-penelitian, pekerjaan lapangan dan analisis data.⁴⁵

1. Tahap Pra-lapangan (*Pre research*).

Pre-research pra-proposal dilakukan untuk menentukan objek dan fokus penelitian yang didasarkan pada isu-isu yang berkaitan dengan manajemen pendidikan serta mencari keunikan dan urgensi lokasi penelitian, diskusi untuk menemukan keunikan dan menentukan urgensi penelitian, mengkaji literatur pendahuluan yang relevan dan melakukan perizinan kepada subjek penelitian. Selanjutnya, dilakukan penyusunan proposal penelitian dan diajukan untuk mengikuti program penerimaan bantuan pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) UINSI Samarinda tahun 2023.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan.

Setelah pengajuan proposal disetujui dan mendapat izin dari pihak kampus yang akan diteliti, maka kegiatan selanjutnya adalah pengumpulan data dengan mencari informasi sebanyak mungkin yang berkaitan dengan strategi pelaksanaan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di ketiga lokus yang dijadikan objek penelitian. Pengumpulan data tersebut baik dari catatan lapangan, observasi, *interview* maupun dokumentasi.

3. Tahap Analisis Data.

Setelah data di lapangan dirasa cukup, kemudian dilakukan pengecekan data terhadap sumber data, metode, dan teknik dalam pencarian data. Setelah data tidak ada masalah, berikutnya dilakukan analisis data menggunakan teknik yang sebagaimana disampaikan diatas. Selanjutnya peneliti menelaah, membagi dan menemukan makna dari data penelitian.

4. Tahap Pelaporan.

Sebelum pada tahap pelaporan, terlebih dahulu dilakukan tahap penulisan yang meliputi penulisan data secara rinci, menyusun kerangka konseptual dari

⁴⁵ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Risda Karya, 2012).

tema-tema yang ditemukan dilapangan, menganalisis data, serta pengecekan terhadap hasil dan temuan penelitian. Selanjutnya peneliti menulis laporan hasil penelitian untuk disampaikan pada pihak penyelenggara bantuan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Agar diperoleh data yang lengkap dan menyeluruh yang sesuai dengan fokus penelitian, maka digunakan wawancara secara mendalam (*indepth interview*), observasi jenis partisipan (*participant observation*), dan studi dokumen (*study of documents*).⁴⁶

1. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara mendalam tidak hanya sekedar menjawab serangkaian pertanyaan atau menguji hipotesis, melainkan dialog untuk mendalami dan makna dari pengalaman atau peristiwa. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan utama/*key informant*, kemudian meminta informan utama untuk menunjuk informan berikutnya yang dianggap mengetahui permasalahan pada penelitian ini, begitu seterusnya sehingga data atau informasi yang diperoleh semakin besar (*snowball sampling*) dan sesuai dengan apa yang diharapkan (*purposive*) dalam penelitian. Sementara teknik wawancara dilakukan tanpa menyusun daftar pertanyaan terlebih dahulu, dimana teknik ini disebut dengan wawancara non terstruktur.

2. Observasi Partisipan (*Participant Observation*)

Melalui observasi partisipan, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap peristiwa, tempat, benda, gambar, maupun rekaman berkaitan dengan strategi penyelenggaraan MBKM yang menjadi objek penelitian ini, sehingga peneliti secara langsung dapat berinteraksi dengan subjek penelitian/informan dan dapat memahami peristiwa-peristiwa di lapangan sehingga akan diperoleh keakuratan data.

3. Studi Dokumen (*Study of Documents*)

Teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Melalui dokumentasi akan diperoleh data berupa gambar/ foto, arsip, dan pelaksanaan kegiatan MBKM. Data dari teknik dokumentasi ini nantinya akan bisa memberikan tambahan informasi bagi peneliti.

⁴⁶ C. Bogdan, et.al, *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods*.

F. Teknik Analisa Data

Analisis data multisitus ini terdiri dari dua tahap, yaitu *individual site* (analisis data situs individu) dan *cross case analysis* (analisis data lintas kasus).⁴⁷ Analisis data situs individu menggunakan analisis model interaktif, meliputi: 1) mereduksi data, 2) menyajikan data (menemukan pola hubungan antar data yang memungkinkan dalam pengambilan kesimpulan), dan 3) memverifikasi atau membuat pola dari peristiwa yang terjadi (menarik kesimpulan).⁴⁸ Analisis data individu ini dilakukan di masing-masing situs penelitian yaitu di Universitas Islam Malang (UNISMA), sementara untuk di pulau Kalimantan yaitu di Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan selatan. Selanjutnya dilakukan analisis lintas situs, yaitu membandingkan serta memadukan hasil temuan yang diperoleh pada tiap-tiap situs. Kemudian untuk menjamin validitas data, maka digunakan teknik triangulasi sumber dan metode.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Teori yang digunakan dalam melakukan pengecekan keabsahan data sebagaimana yang disampaikan Lincoln dan Guba, antara lain yaitu derajat kepercayaan (*creadibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).⁴⁹ Akan tetapi pada penelitian ini peneliti hanya mengambil tiga teknik pengecekan keabsahan data, yaitu *creadibility*, *transferability*, dan *confirmability*.

1. Kepercayaan (*Creadibility*).

Creadibility dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan keadaan yang terjadi sebenarnya. Peneliti sebagai *key instrument* melakukan uji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi sumber dan metode.

- a. Triangulasi sumber merupakan pengecekan derajat kepercayaan sumber menggunakan beberapa sumber lainnya terkait data yang sama dan dengan metode yang sama.⁵⁰ Triangulasi sumber dilakukan peneliti dengan mewancarai

⁴⁷ Robert K Yin, *Site Study Research Desain Dan Metode* (Baverly Hills: Sage Publication, 1987).

⁴⁸ Mattew B Milles and A. Michele Haberman, *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*, Terj. Tjetjep R. Rohidi, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 19992).

⁴⁹ YS. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill, California: Sage Publication, 1985).

⁵⁰ Lincoln and Guba.

lebih dari satu orang dalam kasus yang sama. Peneliti mewancarai rektor sebagai pemangku kebijakan serta beberapa pihak yang terkait dengan implementasi kebijakan MBKM di Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur, dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan.

- b. Triangulasi metode merupakan pengecekan derajat kepercayaan hasil temuan penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang lain.⁵¹ Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan serta memadukan data dari hasil metode wawancara, dokumentasi, dan observasi terkait implementasi strategi MBKM di Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan.

2. Keteralihan (*Transferability*).

Transferability dilakukan peneliti dengan menuliskan uraian yang terperinci. Melalui teknik ini, hasil penelitian di Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan digambarkan secara rinci dengan mengacu pada fokus dan pertanyaan penelitian. Sehingga pembaca akan memahami secara jelas terkait strategi implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan.

3. Kepastian (*Confirmability*)

Peneliti melakukan uji *confirmability* dengan melakukan pengecekan terhadap bukti fisik yang diperoleh pada saat penelitian berlangsung. Peneliti dalam hal ini menyiapkan rekaman wawancara, catatan lapangan selama observasi, foto, dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, dan surat menyurat yang ada dalam penelitian baik dari Universitas Islam Malang (UNISMA) Jawa Timur dan Universitas Islam Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin Kalimantan Selatan.

⁵¹ Lincoln and Guba.

H. JADWAL PELAKSANAAN PENELITIAN

No	Keterangan	Waktu Pelaksanaan																																								
		Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Okt				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1				
1	Persiapan Penelitian	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																												
2	Pengumpulan Data di Lapangan													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
3	Pengolahan Data																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
4	Monev																					■	■	■	■	■	■	■	■													
5	Progres Report																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
6	Presentasi Hasil Luaran Bantuan																																									■
7	Penyerahan Laporan Akhir																																									■

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian

1. Universitas Islam Malang (UNISMA)

Keberadaan Universitas Islam Malang diawali oleh adanya keinginan semangat dan gagasan para tokoh masyarakat, ulama dan cendekiawan muslim dikalangan Nahdlatul Ulama di kota Malang, Untuk mendirikan suatu Perguruan Tinggi Islam yang besar, berkualitas dan mandiri. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, pada tanggal 27 Maret 1981 berdirilah Yayasan Sunan Giri (sekarang berubah menjadi Yayasan Universitas Islam Malang) yang berkedudukan di Jalan MT. Haryono 193 Malang.

Sejak tanggal 7 Oktober 1983 UNISMA mendapat status Terdaftar untuk program pendidikan Sarjana Muda dengan SK. Mendikbud RI no 0425/1983 Untuk Fakultas hukum (Jurusan Keperdataan, Pidana dan Administrasi Negara), Fakultas Pertanian (Jurusan Budidaya Pertanian, Sosial Ekonomi Pertanian), Fakultas Peternakan (jurusan Produksi Ternak), Fakultas Teknik (Jurusan Sipil, mesindan elektro), Fakultas Ekonomi (jurusan manajemen dan akuntansi), Fakultas keguruan Ilmu Pendidikan (Jurusan pendidikan Bahasa dan sastra Indonesia serta Pendidikan Matematika).

Universitas Islam Malang (UNISMA) memiliki visi, “Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEKS dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah, berlandaskan Islam Ahlussunnah waljama’ah.”

Visi besar tersebut kemudian diturunkan lagi menjadi beberapa misi yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (*world class university*)
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama’ah.
- 3) Memperkuat kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandar internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*).

Universitas Islam Malang memiliki 10 fakultas dan 1 program pascasarjana serta terdiri dari 18 jurusan dan 13 program studi.

2. Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA MAB)

Berdirinya Yayasan Universitas Islam Kalimantan terkait dengan keberadaan Universitas Islam Antasari (UNISAN) yang dipelopori oleh Almarhum K.H. Zafri Zam Zam. Pada tahun 1961 di Kalimantan Selatan didirikan Universitas Islam Antasari dengan cabang-cabangnya hampir di semua daerah di Kalimantan Selatan. UNISAN pada saat itu merupakan satu-satunya perguruan tinggi di Kalimantan Selatan yang bercorak Islami.

Atas dukungan dan keinginan masyarakat Banjar yang berdomisili di Jakarta dimotori oleh *founding fathers* bersepakat mendirikan Yayasan Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA MAB).

Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) berdiri dengan restu Gubernur Provinsi Kalimantan Selatan melalui rekomendasi Nomor: 135/Rel/Kes/ 1981 tanggal 18 Juli 1981 dan rekomendasi dari Kepala Kantor Wilayah Depdikbud Kalimantan Selatan per surat No: 42/1.152/1.81 tanggal 14 Juli 1981.

UNISKA MAB memiliki visi, “Universitas yang Unggul dan Islami di Tingkat ASEAN pada Tahun 2031.” Sedangkan misi universitas sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kegiatan Pendidikan menuju Standar Internasional yang berlandaskan nilai-nilai keIslaman.
- 2) Meningkatkan kegiatan Penelitian yang menghasilkan pemikiran-pemikiran baru bagi kemaslahatan umat.
- 3) Meningkatkan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat.
- 4) Mengoptimalkan Tata Pamong dan meningkatkan kerjasama dengan Institusi yang terkait baik di dalam maupun di luar negeri.

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin memiliki 10 fakultas dengan 21 program studi sarjana dan 5 program pascasarjana/ magister.

B. Hasil Penelitian

1. Universitas Islam Malang (UNISMA)

a. Perumusan Strategi

Sebelum merumuskan strategi implementasi MBKM, UNISMA juga telah melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Pada aspek eksternal, proses globalisasi yang membawa perubahan pada tataran budaya, sosial, dunia kerja serta perkembangan teknologi yang sangat cepat mengharuskan perguruan tinggi lebih responsif dalam perubahan pendidikan. Perubahan tersebut juga berimplikasi kepada lulusan UNISMA yang harus dibekali keterampilan dan kemampuan berbasis *outcome* dan teknologi internet. Kemudian relevansi pendidikan dengan dunia kerja dan industri juga menjadi isu penting yang harus dijawab oleh UNISMA. Proses pembelajaran yang inovatif harus mampu mengembangkan aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan lulusan untuk siap kerja. Semakin ketatnya persaingan lembaga pendidikan juga menuntut UNISMA untuk memiliki keunggulan kompetitif dengan memunculkan distingsi dengan perguruan tinggi lain. Data yang dikumpulkan oleh pemerintah Kota Malang terdapat 62 perguruan tinggi di Kota Malang dengan rincian 5 perguruan tinggi negeri dan 57 perguruan tinggi swasta.⁵² Kondisi ini mengharuskan UNISMA untuk mampu bersaing dengan memberikan layanan pendidikan yang terbaik dan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kecakapan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dunia kerja.

Dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2020, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memberi arahan bahwa lembaga pendidikan harus mampu memberikan pengalaman belajar yang membetuk *soft skill* dan *hard skill* peserta didik sesuai dengan harapan lulusan dan kebutuhan pengguna lulusan serta sesuai dengan perkembangan iptek.⁵³ Seluruh pengalaman pembelajaran tersebut dapat direalisasikan jika proses pembelajaran berpusat pada mahasiswa. Hal ini dapat diwujudkan dalam proses pembelajaran Kampus Merdeka-Merdeka Belajar. Sebagai tindak lanjut dari arahan pemerintah tersebut maka UNISMA melakukan perombakan kurikulum yang disesuaikan dengan harapan mahasiswa, kebutuhan pengguna lulusan (masyarakat), dan kemajuan iptek.

⁵² Pemerintah Kota Malang, "Perguruan Tinggi," malangkota.go.id, 2023, <https://malangkota.go.id/fasilitas-daerah/pendidikan/ perguruan-tinggi/>.

⁵³ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi," Pub. L. No. 3 (2020).

Perombakan kurikulum di UNISMA dilakukan dengan memperhatikan beberapa landasan baik landasan yuridis, filosofis, psikologis, sosiologis, dan juga historis. Landasan yuridis mengacu pada perundang-undangan dan peraturan tentang pengembangan kurikulum seperti UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Perpres No. 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Mahasiswa serta juga disesuaikan dengan peraturan Yayasan UNISMA No. 047/KEP.07/Y.3/XII/2018 tentang statuta UNISMA.

Secara filosofis, UNISMA mengacu pada 3 elemen dasar dalam melakukan perombakan kurikulum, yaitu *science growth* atau perkembangan iptek, *market needs* (kebutuhan pasar), dan nilai-nilai universitas (*university values*). UNISMA memiliki nilai-nilai yang dijadikan landasan pengembangan kurikulum yaitu: 1) beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT; 2) prinsip Ahlussunah waljamaah An-Nadhliyah yang meliputi sikap moderat (*tawasuth*), seimbang (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), dan harmonis (*Al-I'tidal*); 3) Empat pilar UNISMA yang meliputi keikhlasan, kesungguhan, kejujuran, dan kerukunan. Melalui 3 elemen filosofis tersebut diharapkan lulusan UNISMA dapat memahami hakikat hidup dan mampu hidup bermasyarakat serta meningkatkan kualitas hidupnya dan juga masyarakat.

Dalam perombakan kurikulum, UNISMA juga memperhatikan aspek psikologis mahasiswa. Perombakan kurikulum harus dapat meningkatkan kemampuan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking*) mahasiswa. Potensi mahasiswa harus dapat dikembangkan secara optimal sehingga terbentuk manusia yang paripurna seperti yang dicita-citakan dalam pembukaan UUD 1945. Dengan adanya landasan psikologi maka berimplikasi pada beberapa hal berikut.

- 1) Pemahaman tentang karakter, minat, bakat, dan tahapan perkembangan mahasiswa menjadi fokus utama dalam perombakan kurikulum
- 2) Perlu melakukan pemilihan dan pengorganisasian bahan ajar, menentukan model pembelajaran yang tepat, dan pengkondisian pembelajaran yang optimal.
- 3) Perlu memperhatikan psikologi perkembangan dan psikologi belajar.⁵⁴

Selanjutnya, landasan sosiologis dalam perombakan kurikulum di UNISMA didasarkan pada kondisi empiris sosiologi. Hal ini terlihat dari era globalisasi, ditandai

⁵⁴ Universitas Islam Malang, *Pedoman Perombakan Kurikulum "Merdeka Belajar," Universitas Islam Malang*, vol., 2020, <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.

dengan dunia tanpa batas dan karakter spesial atau ciri khas dalam pendidikan. Sehingga untuk memenangkan persaingan, UNISMA harus memiliki ciri khas dalam pendidikannya terutama dalam kurikulumnya yang kemudian dapat menjadi unggulan atau pembeda dari perguruan tinggi yang lain. Kondisi sosiologis juga terlihat melalui kerjasama yang dijalin UNISMA dengan semua pihak. Melalui kerjasama yang baik utamanya dengan pengguna lulusan dan masyarakat profesi maka perombakan kurikulum UNISMA diharapkan akan sesuai dengan harapan lulusan dan kebutuhan pengguna lulusan sehingga lulusan UNISMA akan lebih *marketable* (sesuai kebutuhan pasar).

Yang terakhir, dalam perombakan kurikulum juga perlu memperhatikan kebutuhan jaman sehingga histori kurikulum dari jaman ke jaman juga perlu diketahui. Pada tahun 2000 pemerintah mengakomodir empat pilar pendidikan UNESCO (*learning to know, to do, to be, to live together*) melalui kurikulum berbasis kompetensi. Kemudian, adanya tuntutan pengakuan capaian pembelajaran yang telah disetarakan secara internasional maka kurikulum diselaraskan dengan KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Kemudian perkembangan era industri 4.0 dan society 5.0 menuntut lulusan kita untuk memiliki ketarampilan abad 21 maka pada tahun 2020 muncul kebijakan kurikulum Merdeka. Kurikulum Merdeka ini memberikan keleluasaan bagi perguruan tinggi dalam pengelolaan dan pengembangan kurikulum sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai kebutuhan jaman.

Dalam perombakan kurikulum tahun 2020, UNISMA juga mengacu pada sasaran mutu yang telah ditetapkan dalam Renstra, yaitu:

- 1) Persentase penelitian dan PKM bersama baik antar dosen maupun dengan mahasiswa sebesar 70%
- 2) Persentase penyelesaian studi secara tepat waktu sebesar 90%
- 3) Rata-rata IPK $\geq 3,00$ sebesar 65%
- 4) Kinerja pengajaran dosen mencapai 90%
- 5) Persentase Rata-rata nilai MKU Agama Islam dengan nilai A mencapai 90%
- 6) Jumlah dosen dengan publikasi jurnal internasional $\geq 40\%$
- 7) Persentase jumlah mahasiswa asing sebesar 5%
- 8) Program studi dengan akreditasi A $\geq 50\%$
- 9) Persentase staf pengajar dari luar negeri 1%

10) Memiliki ≥ 50 Mou kerjasama dengan PT luar negeri.⁵⁵

Kebijakan kurikulum Merdeka dikeluarkan oleh pemerintah pada tahun 2020 melalui Permendikbud No 3-7. Pada tahun 2020, UNISMA telah merencanakan perombakan kurikulum dengan mewajibkan seluruh program studi untuk meninjau kembali kurikulum masing-masing prodi secara serentak mulai dari kurikulum tersebut digunakan sampai September 2020. Harapannya pada tahun ajaran 2020/2021 atau paling lambat tahun ajaran 2021/2022 seluruh prodi di UNISMA sudah dapat menggunakan kurikulum baru dengan memunculkan distingsi/ pembeda prodi sebagai daya tarik prodi.⁵⁶ Dengan demikian ketika kebijakan kurikulum merdeka dikeluarkan oleh pemerintah, hal ini langsung diintegrasikan ke dalam kurikulum yang sedang dirombak sehingga UNISMA sudah siap untuk implementasi kurikulum merdeka. Proses perombakan kurikulum di UNISMA berjalan cukup lama yaitu sekitar 6 bulan.⁵⁷ Perombakan kurikulum di UNISMA bertujuan untuk restrukturisasi kurikulum sebelumnya, menginovasi kurikulum, mengadapatasi perubahan iptek dan sosial masyarakat, dan lebih menggali lai pengetahuan berdasarkan tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian perumusan strategi implementasi MBKM di UNISMA didasarkan pada pencapaian visi dan misi, analisis internal dan eksternal, serta sasaran mutu yang telah dicanangkan oleh UNISMA. Dari hasil analisis tersebut maka UNISMA merumuskan strategi berupa perombakan kurikulum yang berbasis pada implementasi MBKM dan juga pengembangan distingsi.⁵⁸

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahapan kedua setelah dilakukannya perumusan strategi. Implementasi strategi merupakan wujud nyata dari strategi yang telah dirumuskan. Strategi yang dirumuskan pada program merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) sebagaimana disampaikan diatas yaitu melalui perombakan kurikulum merdeka belajar. Strategi perombakan kurikulum ini sebenarnya tidak murni dari program MBKM saja, melainkan merupakan integrasi dari program kurikulum merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) dengan program pengembangan kurikulum UNISMA yang dilakukan secara

⁵⁵ Malang.

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak RMM, Kabiro UNISMA, 04 Mei 2023

⁵⁷ Wawancara dengan Bapak MM, Kaprodi Hukum Keluarga, 04 Mei 2023

⁵⁸ Wawancara Bapak MM, Kaprodi Hukum Keluarga, 04 Mei 2023

rutin setiap empat tahun sekali. Dimana kebetulan tahun 2020 merupakan tahun dimana UNISMA melakukan pengembangan kurikulum, sekaligus bersamaan dengan dikeluarkannya peraturan Pemerintah terkait kebijakan merdeka belajar kampus merdeka (MBKM). Sehingga sekaligus dilaksanakannya rekonstruksi kurikulum. Strategi perombakan kurikulum merdeka belajar diimplementasikan melalui inovasi pembelajaran, program kolaborasi, kesempatan belajar, pendidikan karakter, dan model kurikulum.

1) Inovasi Pembelajaran

Pembelajaran inovatif dilaksanakan dengan tujuan agar mahasiswa dapat meraih capaian pembelajaran mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal dan selalu relevan. Di UNISMA pembelajaran inovatif ini dilakukan melalui berbagai rekayasa akademik, mencakup desain pembelajaran berbasis riset, pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran berbasis temuan, dan pembelajaran berbasis proyek. Pembelajaran inovatif juga memanfaatkan berbagai sumber belajar kontekstual berbasis teknologi. Produk akhir dari pembelajaran inovatif ini yakni perolehan *softskill* dan *hardskill* peserta didik pada level tinggi.

2) Program Kolaborasi

Program kolaborasi dilakukan internal dan eksternal perguruan tinggi (perguruan tinggi lain atau lembaga non perguruan tinggi). Program kolaborasi ini diselenggarakan, didukung dan atau disetujui melalui perjanjian dengan lembaga mitra. Program ini memungkinkan Universitas untuk menawarkan program akademik yang tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh program studi. Program tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh program studi dikarenakan alasan praktis, akademik ataupun keuangan ketika program diselenggarakan secara internal.

3) Kesempatan Belajar

Kesempatan belajar diberikan, untuk mewujudkan pembelajaran di perguruan tinggi yang otonom dan fleksibel sehingga tercipta kultur belajar yang inovatif, tidak mengekang, dan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Adapun struktur kurikulum yang dikembangkan mengakomodasi program merdeka belajar kampus merdeka. Salah satu kebijakan utama dalam Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Mahasiswa diberikan kebebasan mengambil SKS di luar program studi selama tiga semester. Tiga semester yang di maksud berupa 1 semester kesempatan mengambil mata kuliah di luar program studi dan 2 semester melaksanakan aktivitas pembelajaran di luar perguruan tinggi.

Bentuk kesempatan belajar sesuai dengan Permendikbud No 3 Tahun 2020 Pasal 15 ayat 1 dapat dilakukan di dalam Program Studi dan di luar Program Studi meliputi: a) pertukaran pelajar, b) magang/ praktik kerja, c) asisten mengajar, d) riset, e) proyek kemanusiaan, f) wirausaha, g) proyek independen, h) KKN tematik

Selanjutnya berkaitan dengan program kesempatan belajar tersebut Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi wajib memberikan hak bagi mahasiswa untuk secara sukarela (dapat diambil atau tidak) dapat mengambil SKS di luar perguruan tinggi sebanyak 2 semester (setara dengan 40 sks). Ditambah lagi, dapat mengambil sks di prodi yang berbeda di PT yang sama sebanyak 1 semester (setara dengan 20 sks). SKS yang wajib diambil di prodi asal adalah sebanyak 5 semester dari total semester yang harus dijalankan. Sejalan dengan program tersebut, yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Universitas Islam Malang (UNISMA) merancang pelaksanaan pembelajaran Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dengan pilihan skema sebagai berikut.

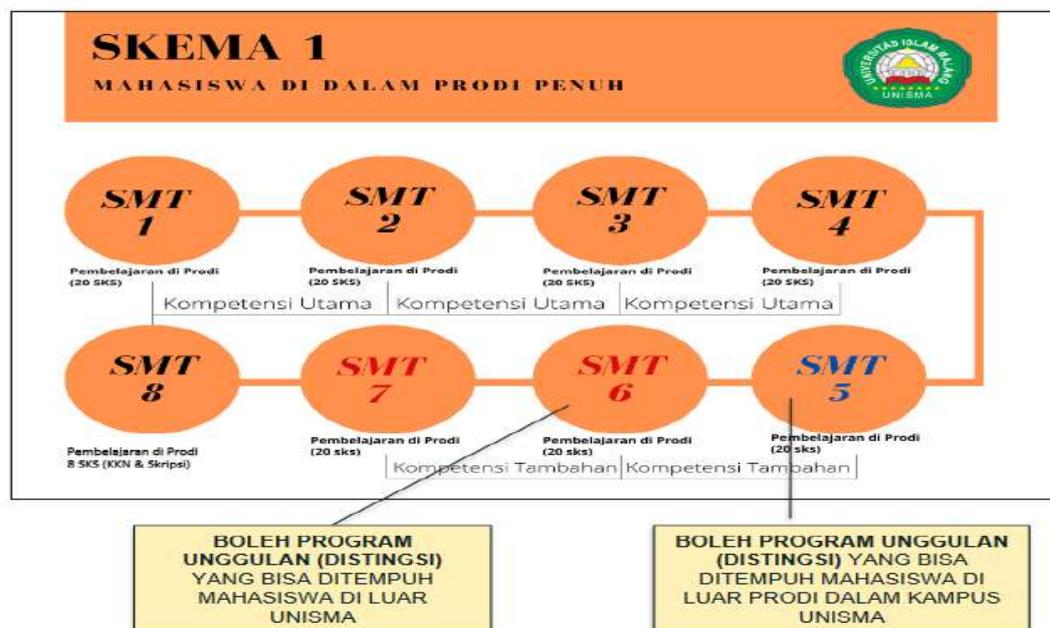
Tabel 2. Skema Perkuliahan Merdeka Belajar Kampus Merdeka UNISMA

No	SKEMA 1 (Di Prodi Penuh)	SKEMA 2 (Di Prodi dan di Luar Prodi dalam PT)	SKEMA 3 (Di Prodi dan di Luar PT)	SKEMA 4 (Di Prodi, di Luar Prodi dalam PT, dan luar PT)	SKEMA 5 (Di Prodi, di Luar Prodi dalam PT, dan luar PT dengan Percepatan)
1	Semester 1-4 80 SKS di Prodi, Kompetensi Utama	Semester 1-4 80 SKS di Prodi, Kompetensi Utama	Semester 1-4 80 SKS di Prodi, Kompetensi Utama	Semester 1-4 80 SKS di Prodi, Kompetensi Utama	Semester 1-4 80 SKS di Prodi, Kompetensi Utama
					Semester Antara 9 SKS
2	Semester 5 20 SKS di Prodi, Kompetensi Tambahan	Semester 5 20 SKS di Luar Prodi dalam PT	Semester 5 20 SKS di Prodi Kompetensi Tambahan	Semester 5 20 SKS di Luar Prodi dalam Unisma	Semester 5 20-22 SKS di Prodi (Kompetensi Tambahan)

No	SKEMA 1 (Di Prodi Penuh)	SKEMA 2 (Di Prodi dan di Luar Prodi dalam PT)	SKEMA 3 (Di Prodi dan di Luar PT)	SKEMA 4 (Di Prodi, di Luar Prodi dalam PT, dan luar PT)	SKEMA 5 (Di Prodi, di Luar Prodi dalam PT, dan luar PT dengan Percepatan)
					Semester Antara 9 SKS
3	Semester 6-7 40 SKS di Prodi, Kompetensi Tambahhan	Semester 6-7 40 SKS di Prodi, Kompetensi Tambahhan	Semester 6-7 40 SKS di Luar Unisma	Semester 6-7 40 SKS di Luar Unisma	Semester 6: 20-22 SKS Semeter 7: 8-10 SKS, di Prodi MKW, KKN, dan Skripsi
4	Semester 8 8 SKS di Prodi: KKN dan Skripsi	Semester 8 8 SKS di Prodi: KKN dan Skripsi	Semester 8 8 SKS di Prodi: KKN dan Skripsi	Semester 8 8 SKS di Prodi: KKN dan Skripsi	
	148 SKS	148 SKS	148 SKS	148 SKS	148 SKS

a) Skema 1: Mahasiswa Belajar Penuh di Program Studi

Bagi mahasiswa yang tetap menginginkan belajar di kampus tetap diberikan kesempatan dengan belajar di dalam prodi mulai semester 1 hingga 8. Tahapan pembelajaran dengan skema 1 digambarkan dalam bagan berikut ini.

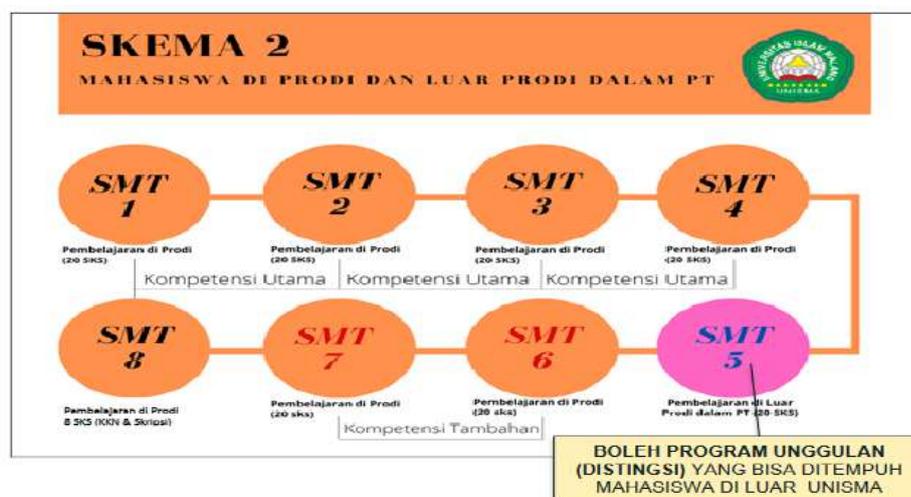


Gambar 4. Pembelajaran Skema 1: Mahasiswa Belajar di Prodi Penuh

Melalui Skema 1, mahasiswa belajar penuh di prodi mulai awal semester hingga akhir semester. Semester 1-4 mahasiswa menempuh mata kuliah yang merupakan kompetensi utama yang ditempuh di prodi sebanyak 80 SKS. Semester 5, mahasiswa belajar lagi di prodi sebesar 20 SKS. Hanya saja di semester 5 ini mahasiswa mendapatkan mata kuliah tambahan atau pengayaan. Mata kuliah yang ditempuh oleh mahasiswa pada semester 5 ini merupakan mata kuliah pengayaan yang bisa ditempuh/diambil oleh mahasiswa di luar prodi tapi masih dalam kampus UNISMA. Untuk menyesuaikan minat mahasiswa, prodi bisa menyediakan beberapa paket MK untuk pilihan di semester 5 ini. Pada semester 6-7 mahasiswa juga belajar di prodi sebesar 40 SKS. Perkuliahan yang ditempuh pada semester 6-7 ini juga merupakan mata kuliah pengayaan yang lebih banyak bentuknya praktik, bukan lagi teori. Mata kuliah yang ditempuh oleh mahasiswa di dua semester ini dapat pula diambil oleh mahasiswa di luar PT. Prodi bisa menyediakan beberapa paket MK untuk pilihan di dua semester ini. Semester 8 mahasiswa menempuh KKN dan Tugas Akhir/Skripsi sebesar 8 SKS. Total SKS yang ditempuh mahasiswa sebesar 148 SKS.

b) Skema 2: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Prodi dalam Kampus UNISMA

Pada skema 2, mahasiswa belajar di prodi dan tidak mengambil SKS di luar perguruan tinggi. Akan tetapi mahasiswa dapat mengambil sks di prodi yang berbeda di kampus UNISMA sebanyak 1 semester (setara dengan 20 sks). Tahapan pembelajaran dengan skema 2 digambarkan dalam bagan berikut ini.

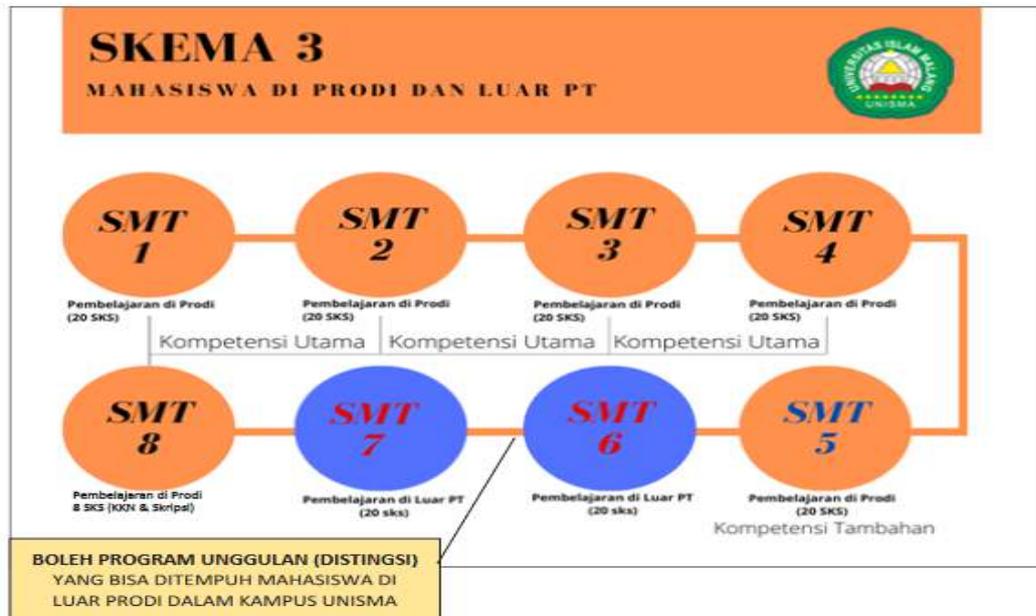


Gambar 5. Pembelajaran Skema 2: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Prodi dalam Kampus UNISMA

Melalui Skema 2, pada semester 1-4 mahasiswa menempuh mata kuliah yang merupakan kompetensi utama yang ditempuh di prodi sebanyak 80 SKS. Semester 5, mahasiswa belajar di luar prodi tapi masih di kampu UNISMA sebesar 20 SKS. Misalnya saja mahasiswa Prodi S1 Manajemen pada semester 5 dapat mengikuti perkuliahan di FKIP di Prodi Bahasa Inggris yang menawarkan paket mata kuliah keterampilan berbicara (*Speaking*). Pada semester 6-7 mahasiswa belajar lagi di prodi sebesar 40 SKS. Perkuliahan yang ditempuh pada semester 6-7 ini juga merupakan mata kuliah pengayaan yang lebih banyak bentuknya praktik, bukan lagi teori. Mata kuliah yang ditempuh oleh mahasiswa di dua semester ini dapat pula diambil oleh mahasiswa di luar PT. Prodi bisa menyediakan beberapa paket MK untuk pilihan di dua semester ini. Semester 8 mahasiswa menempuh KKN dan Tugas Akhir/Skripsi sebesar 8 SKS. Total SKS yang ditempuh mahasiswa sebesar 148 SKS.

c) Skema 3: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Kampus UNISMA

Pada Skema 3, mahasiswa belajar di prodi selama empat semester ditambah 1 semester pengayaan, kemudian mengambil SKS di luar perguruan tinggi sebanyak 2 semester (setara dengan 40 sks). Tahapan pembelajaran dengan skema 3 digambarkan dalam bagan berikut ini.



Gambar 6. Pembelajaran Skema 3: Mahasiswa Belajar di Prodi dan Luar Kampus UNISMA

Melalui Skema 3, pada semester 1-4 mahasiswa menempuh mata kuliah yang merupakan kompetensi utama yang ditempuh di prodi sebanyak 80 SKS. Semester 5, mahasiswa belajar di prodi untuk kompetensi pengayaan sebesar 20 SKS. Pada semester 6-7 mahasiswa belajar di luar kampus UNISMA sebesar 40 SKS. Perkuliahan yang ditempuh pada semester 6-7 di luar kampus UNISMA ini dalam bentuk kegiatan praktik seperti magang/ praktik kerja, proyek di desa, mengajar di sekolah, pertukaran pelajar, penelitian, kegiatan kewirausahaan, studi/proyek independen, dan proyek kemanusiaan yang semua kegiatan harus di bimbing oleh dosen. Dengan kegiatan ini, diharapkan dapat memberikan pengalaman kontekstual lapangan yang akan meningkatkan kompetensi mahasiswa secara utuh dan siap kerja. Semester 8 mahasiswa kembali lagi ke kampus dan menempuh KKN dan Tugas Akhir/Skripsi sebesar 8 SKS. Total SKS yang ditempuh mahasiswa 148 SKS.

- d) Skema 4: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan di Luar Kampus UNISMA

Pada skema 4 ini, mahasiswa dapat mengambil SKS di luar perguruan tinggi sebanyak 2 semester (setara dengan 40 sks). Ditambah lagi, dapat mengambil sks di prodi yang berbeda di PT yang sama sebanyak 1 semester (setara dengan 20 sks). SKS yang wajib diambil di prodi asal adalah sebanyak 5 semester dari total semester yang harus dijalankan. Tahapan pembelajaran dengan skema 4 digambarkan dalam bagan berikut ini.

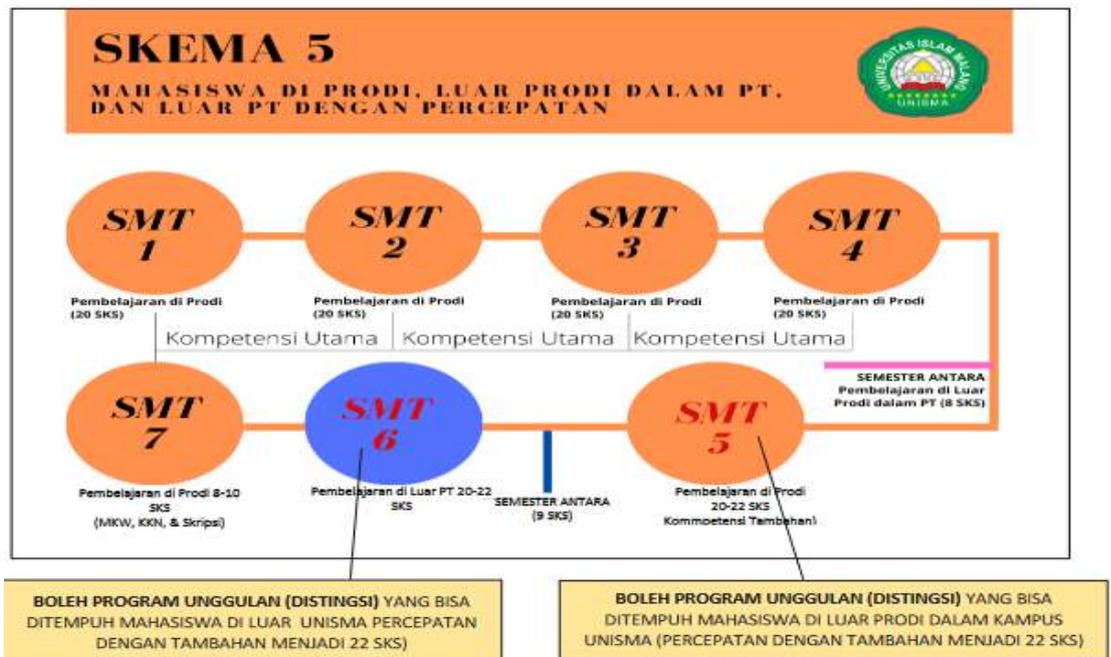


Gambar 7. Pembelajaran Skema 4: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan Luar Kampus UNISMA

Melalui Skema 4, pada semester 1-4 mahasiswa menempuh mata kuliah yang merupakan kompetensi utama yang ditempuh di prodi sebanyak 80 SKS. Semester 5, mahasiswa belajar di luar prodi tapi masih di kampus UNISMA sebesar 20 SKS. Pada semester 6-7 mahasiswa belajar di luar kampus UNISMA sebesar 40 SKS. Perkuliahan yang ditempuh pada semester 6-7 di luar kampus UNISMA ini dalam bentuk kegiatan praktik seperti magang/praktik kerja, proyek di desa, mengajar di sekolah, pertukaran pelajar, penelitian, kegiatan kewirausahaan, studi/proyek independen, dan proyek kemanusiaan yang semua kegiatan harus di bimbing oleh dosen. Dengan kegiatan ini, diharapkan dapat memberikan pengalaman kontekstual lapangan yang akan meningkatkan kompetensi mahasiswa secara utuh dan siap kerja. Semester 8 mahasiswa kembali lagi ke kampus dan menempuh KKN dan Tugas Akhir/Skripsi sebesar 8 SKS. Total SKS yang ditempuh mahasiswa sebesar 148 SKS.

- e) Skema 5: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan di Luar Kampus UNISMA dengan Percepatan

Skema 5 ini hampir sama dengan skema 4, hanya saja di skema 5 mahasiswa dapat menempuh perkuliahan hanya 7 semester. Pada skema ini, mahasiswa dapat mengambil SKS di luar perguruan tinggi sebanyak 2 semester (setara dengan 40 sks). Ditambah lagi, dapat mengambil sks di prodi yang berbeda di PT yang sama sebanyak 1 semester (setara dengan 20 sks). SKS yang wajib diambil di prodi asal adalah sebanyak 5 semester dari total semester yang harus dijalankan. Tahapan pembelajaran dengan skema 5 digambarkan dalam bagan berikut ini.



Gambar 8. Pembelajaran Skema 5: Mahasiswa Belajar di Prodi, Luar Prodi dalam Kampus UNISMA, dan Luar Kampus UNISMA

Melalui Skema 5, pada semester 1-4 mahasiswa menempuh mata kuliah yang merupakan kompetensi utama yang ditempuh di prodi sebanyak 80 SKS. Di antara semester 4 dan 5 ada semester antara, yang dapat digunakan oleh mahasiswa untuk belajar di luar prodi masih dalam kampus UNISMA sebesar 9 SKS. Pada semester 5, mahasiswa dapat belajar di prodi untuk kompetensi pengayaan sebesar 22 SKS. Diantara semester 5 dan 6 diselenggarakan semester antara lagi untuk mahasiswa yang akan belajar di luar kampus sebesar 9 SKS. Pada semester 6 mahasiswa belajar di luar kampus UNISMA sebesar 22 SKS. Perkuliahan yang ditempuh pada semester 6 di luar kampus UNISMA ini dalam bentuk kegiatan praktik seperti magang/praktik kerja, proyek di desa mengajar di sekolah, pertukaran pelajar, penelitian, kegiatan kewirausahaan, studi/proyek independen, dan proyek kemanusiaan yang semua kegiatan harus di bimbing oleh dosen. Dengan kegiatan ini, diharapkan dapat memberikan pengalaman kontekstual lapangan yang akan meningkatkan kompetensi mahasiswa secara utuh dan siap kerja. Pada semester 7 mahasiswa kembali lagi ke kampus untuk belajar lagi kompetensi utama yaitu mata kuliah prodi, KKN dan Proyek Akhir/Skripsi sebesar 8-10 SKS. Total SKS yang ditempuh mahasiswa sebesar 148 SKS.

4) Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter UNISMA dapat dimaknai sebagai pendidikan budi pekerti (*akhlaq al karimah*), pendidikan nilai (*ukhuwah sya'biyah*), pendidikan moral/norma (*ukhuwah basyariyah*), pendidikan watak/etika kejujuran, kerukunan, kebersamaan, dan kesungguhan dengan penuh keikhlasan, yang bertujuan mengembangkan kemampuan civitas akademika UNISMA untuk berpikir, bersikap, bertindak, dan berperilaku yang baik, serta mewujudkan dan menebar kebaikan tersebut dalam kehidupan sehari-hari dengan sepenuh hati. Pendidikan karakter ini diimplementasikan secara terintegrasi dalam setiap kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

5) Model Kurikulum

Model kurikulum UNISMA mencakup Program S-1 Kependidikan Terpisah PPG (*Consecutive*), Program S-1 Kependidikan Terintegrasi PPG (*Concurrent*), Program S-1 Non-kependidikan, Program Profesi, dan Program Magister dan Doktor. Model kurikulum tersebut selanjutnya dilaksanakan dengan skema kurikulum pembelajaran yang memfasilitasi mahasiswa untuk dapat memanfaatkan kebebasan mengambil sks di luar program studi selama tiga semester (1 semester kesempatan mengambil mata kuliah di luar program studi dan 2 semester melaksanakan aktivitas pembelajaran di luar perguruan tinggi). Sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 9. Skema Kurikulum UNISMA

a) Program Sarjana S1

Kurikulum S-1 dirancang untuk 8 semester sebanyak 148 sks. Mahasiswa mengikuti mata kuliah karakter dan ke-Indonesiaan dan mata kuliah universitas. Selain itu, mahasiswa menempuh mata kuliah Akademik

Keahlian, Praktikum dan Praktik Kegiatan Lapangan/Praktik Industri, serta Magang. Mahasiswa juga mengikuti KKN, Penelitian, dan ujian Tugas Akhir.

S1	Sem 8	KKN dan TA		
	Sem 7	Boleh menempuh di program studi yang sama/program studi lain di luar UNISMA		
	Sem 6	Boleh menempuh di program studi lain dalam UNISMA		
	Sem 5	Boleh menempuh di program studi lain dalam UNISMA		
	Sem 4	MK Karakter dan Keindonesiaan	MK Akademik dan Keahlian	Praktikum
	Sem 3			
	Sem 2			
	Sem 1			

Gambar 10. Model Kurikulum S1 UNISMA

Keterangan:

- Total sks tempuh mahasiswa S1 adalah 146-148 sks
- Semester 1-4 mahasiswa mengambil 20-24 sks
- Semester pendek bisa mengambil 9 sks
- KKN diadakan pada bulan Juli-Agustus
- MK Karakter dan ke-Indonesiaan adalah MKU
- MK akademik dan keahlian sesuai dengan bidang keilmuan prodi
- MK Praktikum meliputi praktik di laboratorium maupun di lapangan sesuai bidang keahlian prodi

b) Program Profesi

(1) **Pendidikan Profesi Guru (PPG)**

Pendidikan Profesi, seperti Pendidikan Profesi Guru (PPG) diatur dan ditentukan oleh prodi berdasarkan kebutuhan kompetensi di lapangan. Kurikulum program profesi guru terdiri atas dua semester, berisi *workshop* penyusunan SSP, *peer teaching*, PTK dan PPL.

PPG	SEM 2	PPL PELAKSANAAN PTK UJI KOMPETENSI
	SEM 1	WORKSHOP PERANGKAT PBM PEER TEACHING PENYUSUNAN PROPOSAL PTK

Gambar 11. Model Kurikulum PPG UNISMA

Keterangan:

- Total sks program PPG adalah 38-40 sks
- Semester I peserta melaksanakan workshop perangkat pembelajaran, peer teaching, dan penyusunan proposal PTK
- Semester II peserta PPL di sekolah dan melaksanakan PTK.

Program profesi lainnya dapat mengikuti pola PPG atau sesuai dengan aturan dari asosiasi profesi terkait. Bagi mahasiswa S-1 Non-kependidikan yang meneruskan ke program profesi guru setelah menyelesaikan program S-1 mereka harus mengikuti program PPG selama 1 tahun (2 semester). Sebelum mengikuti PPG mereka diwajibkan mengikuti matrikulasi matakuliah Metodik Khusus dan MKKPP yang bebannya adalah 28-32 sks, serta mata kuliah lain menurut tingkat linearitas bidang.

(2) Pendidikan Profesi Dokter (PPD)

Pendidikan Profesi Dokter (PPD) diselenggarakan oleh Fakultas Kedokteran, yang ditujukan untuk mendidik dokter agar mempunyai kemampuan di bidang medik, bedah, perilaku dan kesehatan komunitas, serta mendidik dokter sebagai professional dengan menggunakan praktik kedokteran ilmiah. Beban studi pada program PPD adalah 40 SKS yang ditempuh selama kurang lebih 2 (dua) tahun. Dalam pelaksanaannya 1 SKS program PPD setara dengan 3 (tiga) minggu mengikuti kepaniteraan klinik pada laboratorium yang bersangkutan. Kurikulum pada program PPD disusun sebagai berikut.

Tabel 3. Kurikulum PPD

NO	MATA KULIAH	SKS
1.	Ilmu Penyakit Dalam	4
2.	Ilmu Kesehatan Anak	4
3.	Ilmu Bedah	4
4.	Ilmu Kebidanan dan Kandungan	4
5.	Ilmu Kedokteran Jiwa	2
6.	Ilmu Penyakit Saraf	2
7.	Ilmu Penyakit Mata	2
8.	Ilmu Penyakit Kulit dan Kelamin	2
9.	Ilmu Penyakit THT	2
10.	Radiologi	2
11.	Ilmu Kedokteran Kehakiman	2
12.	Anestesiologi	1
13.	Ilmu Penyakit Gigi dan Mulut	1
14.	Ilmu Kesehatan Masyarakat	4
15.	Rehabilitasi Medik	2
16.	Farmasi	2
Jumlah		40

c) Program Pascasarjana (Magister dan Doktor)

Kurikulum program Magister dan Doktor disusun dengan mempertimbangkan:

- KKNI generik level 8 untuk S-2 dan level 9 untuk S-3
- Kontinuitas penjenjangan learning outcome S-1, S-2, dan S-3
- Kontinuitas penjenjangan bahan ajar S-1, S-2, dan S-3.

Struktur Kurikulum Program Magister dan Doktor:

- Program S2 dan S3 terdiri atas mata kuliah pondasi keahlian (MPK) dan mata kuliah keahlian (MKK). MPK merupakan mata kuliah yang memberikan fondasi keahlian sesuai dengan prodi atau bidang keahlian. MKK merupakan mata kuliah yang membentuk keahlian prodi.
- Tugas Akhir untuk jenjang S2 adalah Tesis, sedangkan untuk S3 adalah Disertasi. Mata kuliah ini dimaksudkan untuk membekali mahasiswa pascasarjana dengan kemampuan melakukan penelitian dan menulis karya ilmiah pada bidangnya yang didasarkan pada hasil penelitian. Mata kuliah ini juga dimaksudkan untuk memenuhi ketentuan pada KKNI level 8 dan 9.
- Prodi dapat menyediakan lebih dari satu bidang peminatan atau konsentrasi.

Ketentuan-ketentuan lain dalam pengembangan kurikulum Program Magister dan Doktor adalah sebagai berikut.

- Bobot sks untuk tiap mata kuliah 2-3 sks, kecuali Tesis 6 sks, dan Disertasi 12 sks.
- Mata Kuliah Pondasi Keilmuan (MPK) memuat mata kuliah wajib dan pilihan sesuai dengan kebutuhan prodi.
- Mata Kuliah Keahlian (MKK) memuat mata kuliah wajib dan mata kuliah pilihan sesuai dengan ketentuan prodi dan konsentrasi

Program Matrikulasi

- Program Matrikulasi adalah mata kuliah prasyarat (prerequisite) sebagai mata kuliah tambahan untuk menyetarakan kompetensi peserta didik sebelum mengikuti program pendidikan di UNISMA. Program matrikulasi diperuntukkan bagi mahasiswa S2 dan S3 lintas bidang (lulusan S1 atau S2 yang tidak linier). Jumlah sks sesuai dengan latar belakang pendidikan (linearitas bidang studi).
- Prodi pada program magister atau program doktor dapat menentukan mata kuliah prasyarat bagi mahasiswa S2 dan S3 lintas bidang.

c. Evaluasi Strategi

Keberhasilan suatu implementasi strategi sangat berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan evaluasi strategi. Tahap evaluasi ini akan mengukur sejauh mana implementasi strategi dilaksanakan sesuai dengan perumusan strategi yang telah

ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil evaluasi akan ditemukan berbagai permasalahan yang dapat menghambat ataupun mendukung proses implementasi program MBKM. Dengan begitu, perbaikan kualitas akan dapat dilakukan secara terus menerus, sehingga keberhasilan implementasi program MBKM tidak akan sulit untuk dicapai. Evaluasi strategi implementasi program MBKM di Universitas Islam Malang (UNISMA) dilakukan melalui audit mutu baik secara internal maupun eksternal. Audit mutu internal (AMI) dilakukan secara berkala setiap satu tahun sekali di bulan september, sementara untuk audit mutu eksternal yaitu melalui Badan Akreditasi Nasional dan ISO 2018 dilaksanakan secara berkala sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.⁵⁹

Audit mutu internal (AMI) dilaksanakan secara struktural melalui PAC (penanggungjawab program merdeka belajar) Universitas yang dibantu oleh lembaga penjamin mutu (LPM) Universitas ke masing-masing prodi disetiap fakultas. Dimana sebelum dilaksanakannya AMI setiap tahunnya, pada tingkat prodi juga melakukan evaluasi secara berkala setiap akhir semester yang dibantu oleh Gugus Penjamin Mutu (GPM) dan Unit Penjamin Mutu (UPM). Tindak lanjut dari kegiatan audit mutu internal (AMI) kemudian dicatat dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Dalam RTM juga disampaikan beberapa hasil temuan dari kegiatan AMI yang telah dilaksanakan pada unit-unit yang ada. Secara umum diselenggarakannya RTM ini, pertama untuk mereview hasil AMI yang secara rutin dilakukan, kedua untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang berkaitan dengan target yang telah ditetapkan, dan yang ketiga adalah sebagai dasar rekomendasi tindak lanjut pada periode berikutnya.⁶⁰

2. Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA MAB)

a. Perumusan Strategi

Berdasarkan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammas Arsyad Al-Banjari (UNISKA-MAB) berupaya merumuskan strategi implementasi MBKM. Perumusan strategi implementasi MKBM di UNISKA-MAB dilandasi oleh amanah Permendikbud No. 3 Tahun 2020 dan diselaraskan dengan visi, misi, dan tujuan universitas. Sugiarti menjelaskan, program

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak RMM, Kabiro UNISMA, 04 Mei 2023

⁶⁰ Wawancara Bapak MM, Kaprodi Hukum Keluarga, 04 Mei 2023

MBKM sejalan dengan rencana UNISKA-MAB yang meliputi penyesuaian strategi dan pengukuran capaian.⁶¹ UNISKA-MAB memiliki visi, “Universitas yang Unggul dan Islami di Tingkat ASEAN pada Tahun 2031” kemudian dijabarkan dalam misi, tujuan, dan sasaran. Sasaran dalam pencapaian visi UNISKA-MAB yaitu tercapainya: 1) kegiatan pendidikan berstandar internasional dan berlandaskan nilai-nilai islam, 2) kegiatan penelitian yang memiliki kebaruan bagi kemaslahatan umat, 3) kegiatan pengabdian masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, 4) efektivitas tata pamong dan peningkatan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait ditaraf nasional dan internasional.

Pada kegiatan pendidikan, pelaksanaan proses pembelajaran di UNISKA-MAB mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) yang tertuang dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2020. Pada standar kompetensi lulusan diharapkan universitas mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sikap, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Kemudian pada standar proses pembelajaran pasal 15 disebutkan bahwa bentuk pembelajaran dilakukan di dalam program studi dan di luar program studi.⁶²

Selain itu terdapat beberapa pertimbangan dalam perumusan strategi implementasi MBKM di UNISKA-MAB, yaitu:

- 1) Perubahan kebutuhan zaman mengharuskan UNISKA-MAB untuk menyiapkan lulusan yang unggul dan berkepribadian dengan meningkatkan kompetensi soft skills dan hard skills
- 2) Keberagaman kompetensi mahasiswa perlu dikembangkan sesuai dengan bakat dan minatnya sehingga kampus perlu memfasilitasi melalui beberapa program *experiential learning* dengan jalur yang fleksibel.
- 3) Semakin banyak dan beragamnya jenis pekerjaan menuntut mahasiswa atau lulusan untuk menguasai berbagai keterampilan dan pengetahuan untuk memasuki dunia kerja. Oleh karena itu, UNISKA-MAB perlu memberi kesempatan mahasiswa untuk memilih mata kuliah yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
- 4) Era globalisasi yang semakin kompleks menjadi tantangan dan kesempatan bagi mahasiswa/ lulusan untuk lebih peka dan mudah beradaptasi dengan kenyataan dan dinamika di lapangan. Mahasiswa harus memiliki kemampuan pemecahan masalah,

⁶¹ Wawancara dengan Ibu SG, Kaprodi Peternakan/ Duta Kampus Merdeka, 27 Juni 2023.

⁶² Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, “Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi,” Pub. L. No. 3 (2020).

dapat berinteraksi sosial, mampu berkolaborasi dan dapat mengelola diri dengan baik untuk dapat mencapai tuntutan dan target pekerjaan. Oleh karena itu mahasiswa perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kapasitas diri, kepribadian yang baik dan berlandaskan nilai-nilai islami, kemandirian, serta kreativitas.⁶³

Guna memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan menjawab beberapa pertimbangan diatas maka UNISKA-MAB dirasa perlu merumuskan suatu strategi untuk implementasi MBKM. Strategi tersebut yaitu dengan mengembangkan kurikulum yang sudah ada di UNISKA-MAB untuk melaksanakan MBKM. Pengembangan kurikulum khususnya dilakukan dengan penyesuaian pada proses pembelajaran untuk memenuhi hak belajar mahasiswa sesuai minat dan bakatnya melalui pembelajaran di dalam dan di luar program studi.

b. Implementasi Strategi

Strategi yang dipilih oleh UNISKA-MAB untuk implementasi MBKM adalah dengan pengembangan kurikulum yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan universitas. Untuk melaksanakan strategi tersebut Uniska menyusun Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka UNISKA-MAB melalui SK Rektor UNISKA-MAB No. 73/UNISKA/A.13/II/2022.⁶⁴ Dalam peraturan tersebut UNISKA-MAB menjabarkan empat program utama untuk melaksanakan kebijakan MBKM, yaitu:

- 1) Kemudahan dalam membuka prodi baru
- 2) Peningkatan akreditasi prodi
- 3) Memberikan hak bagi mahasiswa untuk belajar tiga semester di luar prodi (1 semester mata kuliah di luar prodi dan 2 semester aktivitas pembelajaran di luar UNISKA-MAB).
- 4) Memberikan mahasiswa kebebasan mengambil SKS di luar prodi

Kemudian kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh UNISKA-MAB dalam implementasi MBKM mengikuti delapan program MBKM dari Kemendikbud, yaitu: 1) pertukaran mahasiswa, 2) KKN tematik/ membangun desa, 3) praktik kerja/ magang, 4) proyek/ studi independen, 5) asistensi mengajar di sekolah, 6) proyek kewirausahaan, 7) penelitian, 8) kegiatan kemanusiaan.⁶⁵

⁶³ Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari, "Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin," Pub. L. No. 73/UNISKA/A.13/II/2022 (2022).

⁶⁴ Al-Banjari.

⁶⁵Wawancara dengan Bapak MER, *Kepala Bagian MBKM UNISKA MAB*, 27 Juni 2023.

UNISKA-MAB juga telah menetapkan mata kuliah pendukung pelaksanaan MBKM secara legal melalui SK Rektor UNISKA-MAB No. 141/UNISKA/A. 15/II/2022. Mata kuliah pendukung tersebut dapat lihat pada tabel berikut

Tabel 4. Mata Kuliah Pendukung MBKM UNISKA-MAB

No	Kode Mata Kuliah	Nama Mata Kuliah	SKS
1	MKM0001	Kepemimpinan	2
2	MKM0002	Tanggung Jawab	2
3	MKM0003	Komunikasi	2
4	MKM0004	Kerjasama	2
5	MKM0005	Kedisiplinan	2
6	MKM0006	Ketekunan	2
7	MKM0007	Inisiatif	2
8	MKM0008	Kreativitas	2
9	MKM0009	Adaptasi	2
10	MKM00010	Keingintahuan	2
11	MKM00011	Pemecahan Masalah	2
12	MKM00012	Manajemen Diri	2
13	MKM00013	Berpikir Kritis	2
14	MKM00014	Berpikir Analitis	2
15	MKM00015	Literasi Baru	2

Sumber: SK Rektor UNISKA-MAB No. 141/UNISKA/A. 15/II/2022⁶⁶

Program MBKM dikelola oleh sekelompok orang yang bertugas mengatur berbagai hal seperti SDM, keuangan, bangunan berupa sarana dan prasarana, teknologi, dan hal-hal lain yang diperlukan untuk program tersebut. Mereka bekerja dengan departemen langsung dibawah naungan Wakil Rektor I Bidang Akademik UNISKA MAB dan masing-masing prodi tim lain untuk memastikan semuanya berjalan lancar. Setiap prodi juga memiliki tim yang membantu mengelola program.⁶⁷

Program MBKM memiliki banyak tugas penting, seperti merencanakan, mengkoordinasikan, dan memantau kegiatan bagi dosen maupun mahasiswa. Hal ini juga melibatkan kerja sama dengan lembaga yang berbeda, seperti program studi dan pengawas, untuk memastikan semuanya berjalan dengan lancar. Ada juga lembaga lain yang terlibat, seperti Unit Hubungan dan Kerjasama dan Pusat Pengabdian Masyarakat LPPM. Mereka membantu dengan hal-hal seperti program pertukaran pelajar, magang, dan merencanakan kuliah khusus. Wakil Rektor I juga mengawasi

⁶⁶ Rektor Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, "Penetapan Mata Kuliah Pendukung Merdeka Belajar Kampus Merdeka," Pub. L. No. 141/UNISKA/A. 15/II/2022 (2022).

⁶⁷Wawancara dengan Bapak MER, *Kepala Bagian MBKM UNISKA MAB*, 27 Juni 2023.

semuanya untuk memastikan berjalan dengan baik.⁶⁸ Selain itu, pelaksanaan MBKM di UNISKA-MAB juga melibatkan peran beberapa pihak terkait:

1) Universitas, berperan:

- a) Memfasilitasi hak mahasiswa untuk mengambil 2 semester di luar PT (40 sks) dan 1 semester di luar prodi dalam PT yang sama (20 sks).
- b) Menetapkan kebijakan bidang akademik berupa pedoman akademik
- c) Menetapkan dokumen kerjasama berupa perjanjian kerjasama/ MoU

2) Fakultas, berperan:

- a) Menyiapkan daftar mata kuliah tingkat Fakultas/ Prodi untuk mahasiswa lintas Prodi dalam UNISKA-MAB.
- b) Menyiapkan dokumen kerjasama dengan mitra yang relevan

3) Program studi berperan:

- a) Menyesuaikan kurikulum dengan implementasi MBKM
- b) Memfasilitasi mahasiswa lintas prodi
- c) Menyiapkan tawaran mata kuliah bagi mahasiswa dari luar prodi dan luar UNISKA-MAB beserta persyaratannya.
- d) Menyiapkan alternatif mata kuliah daring
- e) Melakukan ekuivalensi kegiatan pembelajaran di luar prodi dan UNISKA-MAB dengan mata kuliah dalam prodi.

4) Mahasiswa, berperan:

- a) Merencanakan program mata kuliah/ pembelajaran di luar prodi bersama dosen pembimbing akademik
- b) Mendaftar program pembelajaran/ mata kuliah luar prodi, melengkapi persyaratan, dan mengikuti seleksi.
- c) Melaksanakan program di luar prodi sesuai ketentuan/ pedoman akademik

5) Mitra memiliki kewajiban:

- a. Membuat dokumen kerjasama/ Mou dengan universitas/ fakultas/ prodi.
- b. Melaksanakan program kegiatan pembelajaran di luar prodi sesuai MoU.
- c. Mendaftarkan akun perusahaan pada website kampus Merdeka

Monitoring dan evaluasi mahasiswa dilakukan secara periodik oleh satuan penjaminan mutu UNISKA-MAB melalui mekanisme formal meliputi tahap persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Tahap penilaian dilaksanakan mengacu pada 5

⁶⁸Wawancara dengan Bapak MZ, *Wakil Rektor I UNISKA MAB*, 27 Juni 2023

prinsip SN-Dikti: otentik, edukatif, akuntabel, objektif, dan transparan. Aspek-aspek penilaian meliputi: 1) kehadiran pembekalan dan pelaksanaan, 2) tanggungjawab dan kedisiplinan dalam tugas, 3) kapasitas dalam melaksanakan tugas, 4) kemampuan dalam pembuatan laporan (penilaian akhir), dan 5) sikap, kerpibadian, sosial mahasiswa (penilaian proses). Setelah penilaian dilakukan pada setiap program MBKM yang diikuti oleh mahasiswa maka nilai tersebut dapat dilakukan rekognisi menjadi satuan kredit semester (SKS). Terkait prosedur dan sistematika rekognisi kegiatan pembelajaran MBKM, UNISKA-MAB telah membuat peraturan/ pedoman tentang Rekognisi Kegiatan Kemahasiswaan Menjadi Satuan Kredit Semester (SKS) Merdeka Belajar-Kampus Merdeka UNISKA-MAB. Pedoman tersebut disahkan melalui SK Rektor UNISKA-MAB No. 277/UNISKA/A. 13/IX/2021 (terlampir).⁶⁹

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi implementasi MBKM di UNISKA-MAB dilakukan guna menjamin bahwa implementasi MBKM di UNISKA-MAB sudah berjalan sesuai strategi dan program yang telah dirumuskan sebelumnya. Selain itu, evaluasi juga dilakukan untuk menjamin mutu program kampus Merdeka.⁷⁰ UNISKA-MAB melakukan monitoring dan evaluasi mutu program MBKM mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, dan penilaian oleh unit penjaminan mutu universitas dalam hal ini Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UNISKA-MAB. Evaluasi strategi implementasi MBKM di UNISKA-MAB dilakukan secara berkala dan bertingkat mulai dari tingkat prodi, fakultas, dan universitas. Pada tingkat prodi melakukan evaluasi pembelajaran yang dilakukan setiap semester. Pada proses evaluasi pembelajaran, prodi melakukan rekognisi atau ekuivalensi kegiatan kemahasiswaan menjadi satuan kredit semester.⁷¹ Rekognisi dilakukan mengacu pada SK Rektor UNISKA-MAB No. 277/UNISKA/A. 13/IX/2021 tentang Rekognisi Kegiatan Kemahasiswaan Menjadi Satuan Kredit Semester.⁷²

Selanjutnya evaluasi strategi dan program MBKM dilakukan secara internal dan eksternal. Evaluasi secara eksternal dilakukan oleh pihak eksternal melalui akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional maupun lembaga akreditasi mandiri maupun swasta. Evaluasi secara internal dilakukan dengan Audit Mutu Internal (AMI)

⁶⁹ Banjarmasin, Penetapan Mata Kuliah Pendukung Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

⁷⁰ Banjarmasin, Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin.

⁷¹ Wawancara dengan Bapak MER, *Kepala Bagian MBKM UNISKA MAB*, 27 Juni 2023.

⁷² Banjarmasin, Penetapan Mata Kuliah Pendukung Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan dibawah koordinasi Wakil Rektor I urusan akademik dan dilaksanakan setiap tahun. Pelaksanaan AMI di UNISKA-MAB mengacu pada kebijakan dan manual mutu Program Kampus Merdeka yang terintegrasi dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).⁷³ Hal ini juga disampaikan oleh Wakil Rektor I bahwa evaluasi telah berjalan sebagaimana mestinya atau sesuai SOP evaluasi MBKM yang ada.⁷⁴ Kebijakan dan manual mutu pelaksanaan MBKM di UNISKA-MAB menetapkan beberapa mutu yang perlu di evaluasi, yaitu mutu: 1) kompetensi lulusan, 2) pelaksanaan, 3) proses pembimbingan baik internal dan eksternal, 4) sarana dan prasarana, 5) pelaporan dan presentasi hasil, dan 6) mutu penilaian. Kebijakan dan manual mutu program kampus Merdeka ini telah disosialisasikan kepada dosen pembimbing, peserta magang, dan pembimbing magang/ industri.⁷⁵

Dari hasil AMI akan diperoleh data tentang sejauh mana kesesuaian implementasi MBKM dengan program yang sudah direncanakan dan indikator mutu yang tertulis dalam kebijakan dan manual mutu. Hasil AMI akan menjadi catatan yang kemudian akan disampaikan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) untuk kemudian disusun rencana tindak lanjut untuk perbaikan dan peningkatan mutu.

C. Pembahasan

1. Perumusan Strategi Implementasi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia

Perumusan strategi diawali dengan melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Perumusan strategi MBKM di UNISMA sudah dimulai dengan melakukan analisis lingkungan. Proses globalisasi dan percepatan perkembangan teknologi menjadi tantangan bagi peningkatan kompetensi lulusan UNISMA. Ketatnya persaingan pendidikan juga menuntut UNISMA untuk mampu bersaing dengan keunggulan yang khas dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Kemudian munculnya kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka juga mendukung UNISMA untuk melakukan suatu perubahan dalam hal kurikulum.

⁷³ Banjarmasin, Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin.

⁷⁴Wawancara dengan Bapak MZ, *Wakil Rektor I UNISKA MAB*, 27 Juni 2023

⁷⁵ Banjarmasin, Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin.

Perubahan kurikulum di UNISMA juga dilandaskan pada prinsip filosofis, psikologis, sosiologis, dan historis. Efendi, dkk menyatakan bahwa landasan memiliki peranan penting dalam mengembangkan kurikulum.⁷⁶ Secara filosofis, UNISMA memiliki nilai-nilai universitas yang ingin ditanamkan kepada lulusannya yaitu 1) beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT; 2) prinsip Ahlussunah waljamaah An-Nadhliyah yang meliputi sikap moderat (*tawasuth*), seimbang (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), dan harmonis (*Al-I'tidal*).

Selanjutnya perumusan strategi dilakukan UNISMA dengan menjabarkan visi misi lembaga menjadi lebih rinci. Menjadi universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEKS dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlaqul karimah, berlandaskan Islam *Ahlussunnah waljama'ah* adalah visi UNISMA. Dari visi tersebut UNISMA memiliki misi untuk menjadi *world class university* dan *good university governance* yang dilandaskan pada nilai *Ahlussunnah waljama'ah*. Misi tersebut kemudian dijabarkan lagi lebih rinci ke dalam tujuan dan sasaran mutu yang terukur.

Perumusan strategi implementasi MBKM di Universitas Islam Kalimantan Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari (UNISKA-MAB) juga diawali dengan melakukan analisis lingkungan dan penjabaran visi-misi. Hasil analisis lingkungan menunjukkan Uniska_MAB perlu melakukan respon nyata terhadap perubahan zaman yang cepat, keberagaman kompetensi mahasiswa, dan kebutuhan masyarakat serta dunia kerja. Lulusan mahasiswa harus dibekali dengan berbagai macam kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan dan kebutuhan masyarakat. Selain adanya kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka mengharuskan Uniska untuk melakukan penyesuaian pada proses pembelajaran. Untuk itu Uniska melakukan beberapa penyesuaian pada kurikulum yang berlangsung terutama pada standar proses.

Jika dilihat dari proses perumusan strategi, kedua perguruan tinggi baik Uniska maupun UNISMA-MAB melalui tahapan perumusan strategi yang sama. Tahapan tersebut dimulai dari menganalisis lingkungan baik eksternal maupun internal, menjabarkan visi dan misi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan menentukan rumusan strategi. Hal ini sesuai dengan model perumusan strategi yang dikemukakan oleh Fred. R. David yang meliputi pengembangan visi dan misi, analisis lingkungan lembaga,

⁷⁶ Pitri Maharani Efendi, Tatang Muhtar, and Yusuf Tri Herlambang, "Relevansi Kurikulum Merdeka Dengan Konsepsi Ki Hadjar Dewantara: Studi Kritis Dalam Perspektif Filosofis-Pedagogis," *Jurnal Elementaria Edukasia* 6, no. 2 (2023): 548–61, <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5487>.

menetapkan tujuan, dan memilih strategi yang tepat.⁷⁷ Perbedaan yang muncul dalam proses perumusan strategi di kedua perguruan tinggi terletak pada landasan kebijakan dan bentuk strategi yang dirumuskan.

Di UNISKA-MAB, kebijakan yang melandasi perumusan strategi hanya berasal dari luar yaitu kebijakan dari pemerintah tentang Merdeka Belajar-Kampus Merdeka melalui Permendikbud No. 3 Tahun 2020. Sedangkan kebijakan yang melandasi perumusan strategi di UNISMA berasal dari luar dan dalam lembaga. Selain kebijakan pemerintah terkait MBKM, UNISMA juga memiliki kebijakan terkait pendidikan karakter dan integrasi kurikulum. Sehingga dengan landasan kebijakan yang berbeda-beda tersebut maka rumusan strategi yang dipilih pun berbeda dimana UNISMA memilih strategi perombakan kurikulum sedangkan strategi adaptasi kurikulum dipilih UNISKA-MAB untuk mengimplementasikan MBKM.



Gambar 12. Perumusan Strategi Implementasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Dari hasil analisis lingkungan pengembangan visi-misi lembaga, dan landasan kebijakan maka UNISMA memilih strategi perombakan kurikulum. Namun pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh UNISMA tidak hanya sebatas melakukan penyesuaian terhadap kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini adanya kebijakan kurikulum Merdeka. UNISMA menghendaki adanya perubahan yang menyeluruh dalam kurikulumnya guna mencapai visi-misi lembaga dan mengimplementasikan MBKM. UNISMA tidak hanya sekedar melakukan penyesuaian

⁷⁷ David.

pada standar proses tetapi juga sampai pada standar tujuan dan isi/ materi. Dimana pada standar isi/ materi, UNISMA menghendaki adanya distingsi yang dimunculkan pada masing-masing program studi melalui integrasi mata kuliah. Pada standar proses, selain mengikuti bentuk proses pembelajaran pada skema MBKM, UNISMA juga melakukan perubahan pada besaran sks mata kuliah serta integrasi mata kuliah. Sedangkan perumusan strategi di UNISKA-MAB lebih pada adaptasi kurikulum yang sifatnya menyesuaikan kurikulum yang berjalan dengan kebijakan MBKM. Sehingga pengembangannya lebih menekankan pada standar proses yang mengikuti bentuk proses pembelajaran yang dihendaki oleh pemerintah melalui program MBKM.

Menurut Dakir, pengembangan kurikulum adalah proses mengarahkan kurikulum pada tujuan pendidikan yang ingin dicapai.⁷⁸ Hal ini senada disampaikan Arif dan Tasman bahwa pengembangan kurikulum merupakan proses memaksimalkan implementasi kurikulum dalam tujuan pembelajaran sesuai kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah.⁷⁹ Selain itu pengembangan kurikulum dilakukan setelah melakukan proses evaluasi kurikulum, dilakukan berdasarkan kebijakan pemerintah, dan atau dilaksanakan oleh pihak sekolah guna mendukung optimalisasi kurikulum yang sudah ditetapkan. Pendapat ini dapat dipahami bahwa pengembangan kurikulum adalah proses pelaksanaan kurikulum yang sudah ada atau sudah ditentukan dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian guna mencapai tujuan kurikulum. Dengan demikian strategi yang dipilih UNISMA lebih mengarah pada perombakan kurikulum sedangkan strategi yang dipilih UNISKA-MAB dapat dikatakan sebagai pengembangan kurikulum dengan adaptasi kurikulum.

2. Implementasi Strategi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia

Implementasi strategi program merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) dan UNISKA dilakukan melalui pengembangan kebijakan berdasarkan visi misi menjadi suatu program, sebagaimana yang disampaikan Kholis bahwa pada dasarnya implementasi strategi merupakan penurunan visi misi menjadi program yang lebih operasional.⁸⁰ Dalam hal ini, Akdon juga menambahkan bahwa tahapan implementasi strategi diperinci ke dalam kebijakan-kebijakan berupa aturan-aturan ataupun teknis pelaksanaan yang berkaitan dengan pelaksanaan program

⁷⁸ Dakir, *Perencanaan Dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

⁷⁹ Arif Rahman Prasetyo and Tasman Hamami, "Prinsip-Prinsip Dalam Pengembangan Kurikulum," *Palapa* 8, no. 1 (2020): 42–55, <https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.692>.

⁸⁰ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)* (Surabaya: UIN SA Press, 2014).

kegiatan.⁸¹ Langkah awal yang dilakukan oleh UNISMA maupun UNISKA dalam tahapan implementasi strategi sebagaimana yang disampaikan David, yaitu dengan membuat kebijakan operasional program kegiatan, mengalokasikan sumber daya manusia sebagai penanggungjawab pelaksanaan program MBKM yang dalam hal ini UNISMA menyebutnya tim PAC, selanjutnya untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program yang sudah dirumuskan, kedua lembaga ini juga memberikan motivasi kepada para penanggung jawab.⁸² Untuk di UNISKA tim MBKM ini bertugas mengalokasikan SDM, keuangan, bangunan berupa sarana dan prasarana, teknologi, dan hal-hal lain yang diperlukan untuk program tersebut.

Berdasarkan perumusan strategi yang dilakukan di UNISMA, memunculkan strategi alternatif terkait implementasi merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) dengan istilah perombakan kurikulum. Sementara untuk di UNISKA disebut dengan istilah adaptasi kurikulum. Untuk strategi perombakan kurikulum merdeka belajar dilaksanakan melalui empat program, yaitu program inovasi pembelajaran, program kolaborasi, kesempatan belajar, pendidikan karakter, dan model kurikulum.

a. Pembelajaran inovatif

Program ini bertujuan agar mahasiswa dapat meraih capaian pembelajaran mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal dan selalu relevan. Pembelajaran inovatif ini memanfaatkan berbagai sumber belajar kontekstual berbasis teknologi, sehingga dapat meningkatkan *softskill* dan *hardskill* peserta didik.

b. Program kolaborasi

Kolaborasi merupakan program yang dilakukan oleh lembaga UNISMA dengan perguruan tinggi lain ataupun atau non perguruan tinggi melalui kesepakatan perjanjian. Adapun tujuan program kolaborasi ini sebagaimana pada pasal 11 nomor 9 ayat 1 yaitu untuk mencetak pembelajar/mahasiswa yang memiliki kapitalisasi sikap, pengetahuan dan keterampilan.⁸³

c. Kesempatan belajar

Program kesempatan belajar ini sebagaimana Permendikbud No 3 Tahun 2020 Pasal 15 ayat 1 dapat dilakukan di dalam Program Studi dan di luar Program Studi meliputi program pertukaran pelajar, magang/praktik kerja, asistensi mengajar,

⁸¹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2011).

⁸² Fred R. David, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*, ed. Palupi Wuliarti, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2010).

⁸³ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, "Standar Nasional Pendidikan Tinggi," Pub. L. No. Nomor 3 Tahun 2020, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (2020).

penelitian/riset, proyeksi kemanusiaan, kegiatan kewirausahaan, proyek independen, dan kuliah kerja nyata tematik (KKNT).

Selanjutnya berkaitan dengan kesempatan belajar tersebut, Perguruan Tinggi dalam hal ini Universitas Islam Malang (UNISMA) memberikan tawaran kepada mahasiswa dengan boleh mengambil sks di luar perguruan tinggi selama 2 semester yang setara dengan 40 sks. Kemudian juga boleh mengambil sks di prodi yang berbeda dalam satu perguruan tinggi yang sama selama 1 semester yang setara dengan 20 sks. Sementara untuk sks yang wajib diambil dalam prodi asal adalah 5 semester dari keseluruhan semester yang harus dijalankan. Program tersebut kemudian diimplementasikan oleh UNISMA melalui rancangan pelaksanaan pembelajaran dengan pilihan 5 skema, yaitu:

a) Skema 1

Skema pertama ini yaitu mahasiswa belajar penuh pada program studi. Dalam hal ini mahasiswa diberi kesempatan belajar dalam prodi mulai dari semester 1 sampai 8. Pada semester 5 tetap belajar pada prodi dengan 20 sks, akan tetapi pada semester 5 ini mahasiswa mendapatkan mata kuliah pengayaan atau tambahan yang dapat ditempuh oleh mahasiswa di luar prodi dalam satu kampus UNISMA.

b) Skema 2

Skema kedua yaitu mahasiswa belajar pada prodi dan luar prodi dalam kampus UNISMA. Pada skema dua ini mahasiswa belajar di prodi mulai semester 1 sampai 4, untuk semester 5 mahasiswa belajar di luar prodi dalam satu kampus, dan kemudian pada semester 6 sampai 7 kembali lagi pada prodi. Selanjutnya semester 8 menempuk KKN dan tugas akhir.

c) Skema 3

Skema yang ketiga yaitu mahasiswa belajar di prodi dan di luar kampus UNISMA. Pada skema ini selama empat semester mahasiswa belajar di prodi dan ditambah satu semester pengayaan. Kemudian mengambil dua semester yang setara dengan 40 sks di luar perguruan tinggi yaitu di luar kampus UNISMA.

d) Skema 4

Pada skema ini mahasiswa belajar di prodi, prodi lain dalam satu kampus UNISMA, dan di luar kampus UNISMA. Dalam hal ini mahasiswa wajib mengambil sks pada prodi sebanyak lima semester, di prodi lain dalam kampus sebanyak satu semester yang setara dengan 20 sks, dan mengambil di luar kampus UNISMA sebanyak dua semester setara dengan 40 sks.

e) Skema 5

Pada skema yang terakhir yaitu mahasiswa belajar di prodi, luar prodi dalam kampus yang sama, dan di luar kampus dengan percepatan. Pada skema kelima ini hampir sama dengan skema keempat. Hanya saja pada skema ini hanya ditempu selama 7 semester.

d. Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter di UNISMA dimaknai sebagai pendidikan budi pekerti yang diimplementasikan tidak hanya dalam bidang pendidikan, akan tetapi juga dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Pendidikan karakter ini bertujuan dalam mengembangkan kemampuan seluruh warga UNISMA untuk dapat berfikir, bersikap, serta bertindak baik yang diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sebagaimana yang di sampaikan Ghazali bahwa dalam mengelola lembaga pendidikan seharusnya sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri, yaitu mengembangkan budi pekerti kearah yang lebih baik lagi.⁸⁴

e. Model Kurikulum

Strategi implementasi perombakan kurikulum merdeka belajar melalui model kurikulum ini mencakup program S-1 *Consecutive* atau program S-1 kependidikan yang terpisah dengan PPG, program S-1 kependidikan yang terintegrasi dengan PPG atau yang disebut dengan *Concurrent*, program S-1 non-kependidikan, program profesi, dan program magister dan doktor. Pada masing-masing program tersebut kemudian dibuatkan model kurikulum, yang selanjutnya diimplementasikan melalui skema kurikulum pembelajaran.

Perombakan kurikulum merdeka belajar di UNISMA ini merupakan integrasi kebijakan kurikulum merdeka belajar dari pemerintah dengan pengembangan kurikulum yang dilakukan secara internal oleh UNISMA. Kemudian hal fundamental dari perombakan kurikulum ini yaitu yang dulunya pada kurikulum KKNi sks pada mata kuliah dalah 2 dan 3 sks, maka disini dirombak menjadi 3, 4, bahkan ada yang 8 sks tiap mata kuliah, hanya ada 10 mata kuliah yang memiliki bobot 2 sks. Kemudian selain itu adalah integrasi mata kuliah yang memiliki sifat materi yang sama, misalnya pengantar metodologi penelitian, metodologi penelitian kualitatif, dan metode penelitian kuantitatif di integrasikan menjadi satu penamaan mata kuliah. Akan tetapi dalam penelitian ini belum membahas sampai ke detail bab ini, karena masih hanya sebatas programnya saja.

⁸⁴ Imam Al-Ghazali, *Ihya Ulum Al-Din* (Beirut: Dar al-Kutub, n.d.).

Kemudian untuk di UNISKA strategi yang dirumuskan pada program merdeka belajar adalah adaptasi kurikulum. Strategi adaptasi kurikulum ini diimplementasi melalui empat program utama, yaitu:

- a. Kemudahan dalam membuka prodi baru
- b. Peningkatan akreditasi prodi
- c. Memberikan hak bagi mahasiswa untuk belajar tiga semester di luar prodi (1 semester mata kuliah di luar prodi dan 2 semester aktivitas pembelajaran di luar Uniska-MAB)
- d. Memberikan mahasiswa kebebasan mengambil SKS di luar prodi. Untuk program ketiga dan keempat selanjutnya diterapkan dalam kegiatan pembelajaran melalui delapan program MBKM yang diadopsi dari Kemendikbud delapan program tersebut sama halnya yang dilakukan oleh UNISMA melalui program kesempatan belajar.⁸⁵

Pada implementasi strategi MBKM di UNISKA ini sama halnya dengan yang sudah di jelaskan pada tahap perumusan yaitu hanya masih dalam tataran adaptasi kurikulum dari kebijakan pemerintah, artinya dalam implementasinya pun program yang dilakukan juga sesuai dengan yang sudah diberikan pemerintah, tidak ada distingsi ataupun pengembangan yang diberikan oleh UNISKA dalam hal ini. Akan tetapi dalam hal ini UNISKA berdasarkan SK Rektor memberikan mata kuliah pendukung MBKM, diantaranya: mata kuliah Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Komunikasi, Kerjasama, Kedisiplinan, Ketekunan, Inisiatif, Kreativitas, Adaptasi, Keingintahuan, Pemecahan Masalah, Manajemen Diri, Berpikir Kritis, Berpikir Analitis, dan mata kuliah Literasi Baru.⁸⁶ Masing-masing dari mata kuliah tersebut memiliki bobot 2 sks.

3. Evaluasi Strategi MBKM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia

Sebaik apapun pelaksanaan perumusan dan implementasi strategi, tidak akan begitu berarti jika tidak dilakukan evaluasi strategi. Karena pada hakikatnya ketiga tahapan ini sangat saling berkaitan dalam mencapai sebuah tujuan strategi. Jika perumusan strategi dilakukan dengan baik, akan tetapi tidak diimplementasikan dengan baik maka juga tidak akan berhasil tujuan yang dicapai. Perumusan dan implementasi strategi di lakukan dengan baik, akan tetapi tidak untuk evaluasinya maka juga tidak akan dapat mengukur sejauh mana keberhasilan implementasi strategi yang sudah di rumuskan. Tahap evaluasi ini sebagaimana yang disampaikan David yaitu untuk melihat

⁸⁵ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi," Pub. L. No. 3 (2020).

⁸⁶ Rektor Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, "Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin," Pub. L. No. 73/UNISKA/A.13/II/2022 (2022).

apakah strategi yang dirumuskan benar-benar sudah diimplementasikan dengan baik, dan sebaliknya apakah strategi yang diimplementasikan sudah sesuai dengan apa yang dirumuskan.⁸⁷ Kemudian David juga menambahkan bahwa selain untuk mengukur kinerja yang sudah dilakukan, pada tahap evaluasi ini juga dilakukannya tidak lanjut baik tindak lanjut dalam hal korektif ataupun dalam hal peningkatan kinerja. Hal ini sebagaimana juga yang disampaikan Hunger dan Wheelen, bahwa informasi hasil kinerja yang didapatkan pada tahap evaluasi dijadikan dasar dalam melakukan tindakan perbaikan dan pemecahan masalah.⁸⁸ Kemudian dengan dilakukannya perbaikan secara terus menerus, akan semakin mempermudah mencapai apa yang sudah diharapkan dari program strategi yang dirumuskan.

Evaluasi strategi merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) yang dilakukan baik di UNISMA maupun UNISMA adalah model strategi terstruktur dan berkala. Evaluasi MBKM melalui strategi perombakan kurikulum dan adaptasi kurikulum dilakukan melalui audit mutu internal dan eksternal. Audit mutu internal (AMI) di UNISMA dilakukan secara struktural oleh tim penanggung jawab MBKM atau PIC yang dibantu oleh LPM setiap satu tahun sekali. Tim PIC bersama LPM melakukan audit secara langsung pada masing-masing prodi di setiap fakultas. Sementara untuk fakultas dalam mempersiapkannya dibantu oleh tim UPM dan GPM yang membantu ditingkat prodi. Sedangkan untuk audit mutu eksternal dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional dan ISO 2018, yang dilaksanakan secara berkala sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Sedangkan untuk di UNISKA evaluasi secara internal melalui AMI dilakukan oleh LPM dibawah koordinasi dengan Wakil Rektor 1 yang juga dilaksanakan secara berkala setiap satu tahun sekali. Pelaksanaan AMI ini didasarkan pada kebijakan manual mutu program MBKM yang terintegrasi dengan SPMI dan menetapkan beberapa mutu yang di evaluasi, diantaranya: kompetensi lulusan, proses pelaksanaan, proses pembimbingan internal dan eksternal, sarana dan parsarana yang digunakan, pelaporan hasil, dan mutu penilaian. Dari hasil AMI ini kemudian akan dijadikan catatan yang kemudian akan disampaikan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), yang kemudian nanti akan dilakukan tindak lanjut perbaikan.

⁸⁷ David, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*.

⁸⁸ David. J. Hunger and Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Perumusan strategi merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) dilaksanakan berdasarkan kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Perguruan Tinggi, hasil analisa faktor lingkungan internal dan eksternal, dimana teknis analisa yang digunakan adalah teknik analisis SWOT, kemudian didasarkan juga pada visi misi dan tujuan perguruan tinggi. Berdasarkan beberapa hal tersebut kemudian memunculkan strategi merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) melalui perombakan kurikulum dan adaptasi kurikulum.
2. Implementasi strategi yang didasarkan dari hasil perumusan yaitu strategi perombakan kurikulum dan adaptasi kurikulum kemudian aplikasikan dalam beberapa program strategi. Untuk strategi perombakan kurikulum diimplementasikan melalui empat program, diantaranya: program inovasi pembelajaran, program kolaborasi, kesempatan belajar (yang mencakup delapan program pembelajaran: pertukaran pelajar, magang/praktik kerja, asistensi mengajar, penelitian/riset, proyeksi kemanusiaan, kegiatan kewirausahaan, proyek independen, dan kuliah kerja nyata tematik), pendidikan karakter, dan model kurikulum. Sedangkan untuk strategi adaptasi kurikulum diimplementasikan melalui kemudahan dalam membuka prodi baru, peningkatan akreditasi prodi, memberikan hak bagi mahasiswa untuk belajar tiga semester di luar prodi, dan memberikan mahasiswa kebebasan mengambil SKS di luar prodi.
3. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengukur sejauhmana program yang dirumuskan dapat diimplementasikan dengan baik, atau sebaliknya yaitu untuk mengukur program yang diimplementasikan apakah sudah sesuai dengan apa yang dirumuskan. Berdasarkan hasil evaluasi kemudian dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan tindak lanjut. Evaluasi strategi dilakukan secara terstruktur dan berkala melalui audit mutu internal (AMI) dan melalui Badan Akreditasi Nasional serta ISO 2018.

B. Saran/ Rekomendasi

Berdasarkan beberapa temuan di lapangan, maka peneliti memberikan saran atau rekomendasi sebagai berikut:

1. Kementerian Agama

Agar terus melakukan pembinaan serta pengawalan pada lembaga perguruan tinggi Islam dalam implementasi program MBKM. Mengingat masih banyak PTKIN yang masih belum sepenuhnya mengimplementasikan program MBKM, sehingga program ini dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan.

2. Peneliti Berikutnya

Mengingat pada penelitian ini masih banyak kekurangan maka dirasa perlu dilakukannya penelitian lanjutan untuk melengkapi hasil penelitian ini. Sehingga nantinya manfaat secara paraktisnya dapat lebih sempurna lagi

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kholik et al., “*Impelementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Berdasarkan Persepsi Dosen Dan Mahasiswa*,” *Jurnal Basicedu* 6, no. 1 (January 6, 2022): 738–48, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2045>.
- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Al-Banjari, Islam Kalimantan Muhammad Arsyad. Peraturan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, Pub. L. No. 73/UNISKA/A.13/II/2022 (2022).
- Al-Ghazali, Imam. *Ihya Ulum Al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub, n.d.
- Arifin, Syamsul, and Moh Muslim. “Tantangan Implementasi Kebijakan ‘Merdeka Belajar, Kampus Merdeka’ Pada Perguruan Tinggi Islam Swasta Di Indonesia.” *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 3, no. 1 (2020): 1–11. <https://doi.org/10.32529/al-ilm.v3i1.589>.
- Aswita, Dian. “Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MbkM): Inventarisasi Mitra Dalam Pelaksanaan Magang Mahasiswa Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan.” *Prosiding Seminar Nasional Biotik* 9, no. 2 (2022): 56. <https://doi.org/10.22373/pbio.v9i2.11747>.
- Baharuddin, Muhammad Rusli. “Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi).” *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 195–205. <https://www.e-journal.my.id/jsgp/article/view/591>.
- Banjarmasin, Rektor Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari. Penetapan Mata Kuliah Pendukung Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Pub. L. No. 141/UNISKA/A. 15/II/2022 (2022).
- Bruno Lanvin and Felipe Monteiro, *The Global Talent Competitiveness Index 2019 Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness* (INSEAD, the Adecco Group, and Tata Communications, 2019).
- David, Fred R. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Edited by Palupi Wuliarti. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Dakir. *Perencanaan Dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Dewi Wulandari, Samsul Arifin, and Edi Cahyono, *Panduan Program Bantuan Kerja Sama Kurikulum Dan Implementasi Merdeka Belajar-Kampus Merdeka* (Direktorat Pembelajaran Dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).
- Efendi, Pitri Maharani, Tatang Muhtar, and Yusuf Tri Herlambang. “Relevansi Kurikulum Merdeka Dengan Konsepsi Ki Hadjar Dewantara: Studi Kritis Dalam Perspektif Filosofis-Pedagogis.” *Jurnal Elementaria Edukasia* 6, no. 2 (2023): 548–61. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5487>.
- Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* 30, no. 1 (January 31, 2020): 57–66, <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.
- Fuadi, Tuti Marjan, and Dian Aswita. “Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Bagaimana Penerapan Dan Kendala Yang Dihadapi Oleh Perguruan Tinggi Swasta Di Aceh.” *Jurnal Dedikasi Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 603–14.
- Hadi, Sofyan. “Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer.” *Al-Hikmah* 17, no. 1 (2019): 79–90. <https://doi.org/10.35719/alhikmah.v17i1.8>.
- Hunger, David. J., and Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Indonesia, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi, Pub.

- L. No. 3 (2020).
- Indrawati, Andi, Heryanto, and Heni Emawati. "Pemberdayaan Food Truck Berbasis Sosial Dan Kewirausahaan Dalam Penguatan Kegiatan MBKM" 02, no. 01 (2022): 43–49.
- Iqromullah, Rizky. "Tahun 2019 Indonesia Peringkat Ke-67 Dari 125 Negara Sial Global Talent Competitiveness Index." demakbicara.pikiran-rakyat.com, 2021. <https://demakbicara.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-1392476559/tahun-2019-indonesia-peringkat-ke-67-dari-125-negara-sial-global-talent-competitiveness-index>.
- Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan. *Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka*. 1st ed. Jakarta: Direktorat Jemderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud RI, 2020. <https://doi.org/10.31219/osf.io/ujmte>.
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*. Surabaya: UIN SA Press, 2014.
- Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Risda Karya, 2012).
- Lincoln, YS., and Egon G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publication, 1985.
- Makhrus, M, Safitri Mukarromah, Istianah Istianah, and Restu Frida Utami. "Aktivitas Magang Lembaga Keuangan Syariah Dan Proyek Kemanusiaan Dalam Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka." *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Perbankan Syariah* 6, no. 1 (2022): 68–80. <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i1.26147>.
- Malang, Pemerintah Kota. "Perguruan Tinggi." malangkota.go.id, 2023. <https://malangkota.go.id/fasilitas-daerah/pendidikan/ Perguruan-Tinggi/>.
- Malang, Universitas Islam. *Pedoman Perombakan Kurikulum "Merdeka Belajar."* Universitas Islam Malang. Vol., 2020. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- Mattew B Milles and A. Michele Haberman, *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis, Terj. Tjetjep R. Rohidi, Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 19992).
- Mudrikah, Achmad, Ahmad Khori, Hamdani Hamdani, Abdul Holik, Luki Luqmanul Hakim, Bambang Yasmadi, and Hamdan Hidayat. "Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Di Universitas Islam Nusantara." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 01 (2022): 137. <https://doi.org/10.30868/im.v5i01.2177>.
- Puspitasari, Ratna, and Riant Nugroho. "Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar, Kampus Merdeka FISIP UPN Veteran Jawa Timur." *Dinamika Governance, Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 11, no. 2 (2021): 276–92.
- Prasetyo, Arif Rahman, and Tasman Hamami. "Prinsip-Prinsip Dalam Pengembangan Kurikulum." *Palapa* 8, no. 1 (2020): 42–55. <https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.692>.
- Rankings, QS World University. "QS World University Rankings," 2019. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>.
- Restiningtyas, Latifah Nur, Tri Sayekti, and Kristiana Maryani. "The Effectiveness of Teaching Assistants in the MBKM Program in Improving the Quality of Learning." *ThufuLA: Jurnal Inovasi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal*, no. 3 (2022).
- Riyadi, Slamet, RR Sabtanti Harimurti, and Jazaul Ikhsan. "Dampak Implementasi MBKM Terhadap Pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Menuju Research Excellence University." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 1018–29. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1991>.
- Robert C. Bogdan, et.al, *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn & bacon Inc, 1998).

- Robert K Yin, *Site Study Research Desain Dan Metode* (Baverly Hills: Sage Publication, 1987).
- S Assauri, *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, Dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015).
- Stefanus, Peter, Valeria Panatra, and Maulana Prasetya. "Gambaran MBKM Asistensi Mengajar Di SMP X Kota Tangerang." In *Seri Seminar Nasional Ke-IV Universitas Tarumanegara Tahun 2022*, 481–88. Tangerang, 2022.
- Sintiawati, Nani, Saktika Rohmah Fajarwati, Agus Mulyanto, Kingking Muttaqien, and Maman Suherman. "Partisipasi Civitas Akademik Dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)." *Jurnal Basicedu* 6, no. 1 (2022): 902–15. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2036>.
- Sri Budiman and Suparjo Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (July 16, 2021), <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.
- Suastika, I Ketut, Vivi Suwanti, Rosita Dwi Ferdiani, and Wahyudi Harianto. "Analisis Kepuasan Stakeholder Pada Implementasi Kurikulum MBKM Fakultas Sains Dan Teknologi." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 2 (2022): 1657–67. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2176>.
- Sulistiyani, Endang, Khamida Khamida, Umdatus Soleha, Rizki Amalia, Sri Hartatik, Riyan Sisiawan Putra, Rizqi Putri Budiarti, and Ary Andini. "Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Pada Fakultas Kesehatan Dan Non Kesehatan." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 686–98. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1943>.
- Takdir, Muhammad, Kiki Rasmala Sani, Hasdinawati Hasdinawati, Sri Rahayu Juniati, and Zulkifli Arifin. "Polemik Implementasi Program Magang MBKM Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sinjai." *Al Qisthi: Jurnal Sosial Dan Politik* 11, no. 2 (2021): 22–35. <https://umsu.ac.id/jurnal/index.php/alqisthi/article/view/101>.
- Tardian, Agus. "Manajemen Strategik Mutu Sekolah: Studi Kasus Di SD Al-Irsyad Al Islamiyyah 02 Purwokerto." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 2 (2019): 192–203. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i2.2989>.
- Wardhani, Junita Dwi, and Sri Katoningsih. "Persepsi Mahasiswa Program Studi PGPAUD Terhadap Implementasi Life Skills Dalam Program MBKM." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 5 (2022): 5318–30. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i5.2353>.
- Widjatmaka, Tri, and Rahma Nur Praptiwi. "Pembelajaran Kewirausahaan Dan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM): Studi Kasus Di Jurusan Teknik Mesin Politeknik Negeri Jakarta." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 10, no. 2 (2022): 509–19.
- Yanuarsari, Revita, Iwan Asmadi, Hendi Suhendraya Muchtar, and Rita Sulastini. "Peran Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka Dalam Meningkatkan Kemandirian Desa." *Jurnal Basicedu* 5, no. 6 (2021): 6307–17. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i6.1828>

LAMPIRAN

BIODATA PENELITI

A. Ketua Tim			
	Nama Lengkap	:	Dr. Muchammad Eka Mahmud, M. Ag.
	NIP	:	197408062002121002
	ID Litapdimas	:	200608740108000
	Sinta ID/ Scopus ID	:	6745391/ 57222335230
	Pangkat/ Golongan	:	Pembina Muda Tk I/ IVb
	Jabatan	:	Lektor Kepala
	Unit Kerja	:	Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UINSI Samarinda
	Tempat/ Tanggal Lahir	:	Blitar, 06 Agustus 1974
	Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
	Agama	:	Islam
	Alamat Rumah	:	Komp. Graha Indah Blok AC, No.7, RT.049, Air Putih, Samarinda Ulu, Kalimantan Timur
	No. HP	:	085231693694
	Email	:	eka.mahmud@yahoo.com

RIWAYAT PENDIDIKAN	
Tahun	Jenjang/ Program Studi/ Institusi Pendidikan
1999	S1 Pendidikan Agama Islam STAIN Malang
2001	S2 Manajemen Pendidikan Islam STAIN Malang
2016	S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim

PENGALAMAN PENELITIAN/ PENGABDIAN	
Tahun	Judul Penelitian/ Pengabdian
2022	<i>Transformative Leadership and Work Commitment in Improving the Quality of Madrasah Education</i>
2021	<i>Learning Management system in Streamlining through Seamless Learning Approach</i>
2021	<i>Learning Agility during Pandemic: Outstanding Strategy in Language Learning by Using Zoom Application</i>
2019	<i>Evaluasi Program Manajemen Pembelajaran pada Sekolah Adiwiyata Kalimantan Timur</i>

B. Anggota Tim			
	Nama Lengkap	:	Muthia Umi Setyoningrum, M. Pd.
	NIP	:	199110312020122010
	ID Litapdimas	:	20202722090429
	Sinta ID/ Scopus ID	:	6759863/ -
	Pangkat/ Golongan	:	Penata Muda Tk. I/ III b
	Jabatan	:	Asisten Ahli
	Unit Kerja	:	Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UINSI Samarinda
	Tempat/ Tanggal Lahir	:	Yogyakarta, 31 Oktober 1991
	Jenis Kelamin	:	Perempuan
	Agama	:	Islam
	Alamat Rumah	:	Pondok Islami Mega Ayu blok i 10, Jl. Syahrani Dahlan, Harapan Baru, Kec. Loa Janan Ilir, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75251
	No. HP	:	085292388335
	Email	:	muthiayumie@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN	
Tahun	Jenjang/ Program Studi/ Institusi Pendidikan
2013	S1 Kebijakan Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta
2016	S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

PENGALAMAN PENELITIAN/ PENGABDIAN	
Tahun	Judul Penelitian/ Pengabdian
2022	<i>The Level of Student Religiosity Seen from the Participation in Rohis at SMA Negeri 2 Bantul</i>
2021	Cara Pemimpin Perempuan dalam Mengelola Konflik di Organisasi
2018	Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Bantul
2011	Analisis Implementasi Kebijakan Buku Sekolah Elektronik (BSE) Kemendiknas di SMA Kota Yogyakarta

LAPORAN PENELITIAN

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI
SEKOLAH**

**(STUDI MULTISITUS MADRASAH ALIYAH NEGERI DI JAWA DAN
KALIMANTAN)**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN AJI MUHAMMAD IDRIS
SAMARINDA**

Disusun oleh:

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.

ID Litapdimas: 200608740108000

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd.

Email:akhmadramli63@gmail.com

Pas: 140163

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT (LP2M)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN AJI MUHAMMAD IDRIS

SAMARINDA

2024

**LEMBAR IDENTITAS PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Judul Penelitian | : Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Mutu Di Sekolah (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri Di Jawa Dan Kalimantan) |
| 2. a. Jenis Penelitian | : Kelompok |
| b. Kluster Penelitian | : Penelitian Dasar Interdisiplinier |
| 3. Peneliti I | |
| a. Nama | : Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag. |
| b. Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| c. Pangkat/Gol | : Pembina Utama Muda /IV c |
| d. Jabatan Fungsional | : Lektor Kepala |
| e. Fakultas | : Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan |
| 4. Lokasi Penelitian | : Madrasah Aliyah Negeri di Jawa dan Kalimantan |
| 5. Jangka Waktu | : |

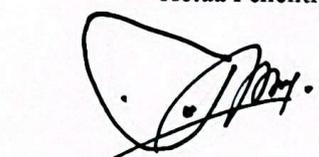
Samarinda,

Ketua Peneliti

Mengetahui
Ketua LP2M



Prof. Dr. Bambang Iswanto, M.H.
NIP. 197405271999031004



Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.
NIP. 197408062002121002

Mengesahkan
a.n. Rektor
Wakil Rektor I



Muhammad Nasir, M. Ag
NIP. 196609111993031004

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat limpahan kenikmatan-Nya laporan ini dapat terselesaikan dengan baik. Laporan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Mutu Di Sekolah (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri Di Jawa Dan Kalimantan)”.

Kami sampaikan terimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat dan membantu dalam proses penelitian hingga penyusunan laporan akhir penelitian. Laporan ini tentu masih jauh dari kata sempurna dan hasil penelitian masih sangat mungkin untuk dilakukan penelitian lanjutan. Kami sangat mengharapkan saran dan perbaikan dari semua pihak guna pengembangan dan penyempurnaan laporan penelitian ini.

Semoga laporan penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Mutu Di Sekolah (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri Di Jawa Dan Kalimantan). Selanjutnya gambaran tersebut dapat menjadi model, acuan, atau referensi bagi perguruan tinggi dalam implementasi Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Mutu Di Sekolah (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri Di Jawa Dan Kalimantan).

Samarinda, 01 Oktober 2024

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR IDENTITAS PENGESAHAN LAPORAN AKHIR.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
ABSTRAK.....	vii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. kajian Penelitian Terdahulu	8
BAB II: LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Kepemimpinan Spiritual.....	17
B. Budaya Mutu	19
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	22
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	22
C. Subjek Penelitian	22
D. Prosedur Penelitian.....	23
E. Teknik Pengumpulan Data.....	24
F. Teknik Analisis Data.....	25
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	25
H. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	28
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Profil Lokasi Penelitian	29
B. Hasil Penelitian.....	45
C. Pembahasan	72
BAB V: PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	91

B. Saran/Rekomendasi	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Kajian Pustaka Terdahulu dengan Penelitian yang Akan Dilaksanakan.....	8
---	---

ABSTRAK

Kepemimpinan spiritual dalam menumbuhkan budaya mutu di sekolah yaitu menganalisis dan menjelaskan nilai-nilai kepemimpinan tersebut dalam menumbuhkan budaya mutu di suatu lembaga seperti di Madrasah Aliyah Negeri di Jawa dan Kalimantan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif multistatis dengan subjek penelitian kepala Madrasah, wakil Madrasah dan guru dan staff Madrasah. data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, studi dokumen, dan teknik analisis serta pengecekan keabsahan data. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dalam menumbuhkan budaya mutu di sekolah bahwa dalam kepemimpinan spritual Madrasah Aliyah Negeri (MAN) berlandaskan pada nilai-nilai ketaqwaan dan berbagai macam administrasi, salah satu nilai-nilai administrasi duniawi atau ketaqwaan adalah penerapan sifat-sifat seperti kejujuran, kesopanan, kehandalan dan ketaqwaan serta penerapan akhlak Nabi, dalam hal kaidah administrasi dalam penerapannya bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MAN) haruslah seorang yang berakhlak mulia dan terbuka serta haruslah seorang yang mampu mengayomi tanpa pamrih. Dalam implementasinya Semua menjalankan program-program yang telah ditetapkan oleh masing-masing Madrasah, seperti program doa bersama, dan kebiasaan sholat dhuha berjamaah dan membaca atau mengaji Al-Qur'an pada hari-hari tertentu, serta budaya 5S yaitu tersenyum, menyapa, menyambut, menghargai dan ramah. Selain itu, budaya yang dilakukan oleh Madrasah seperti English Day dan dialek Arab. dari segi Pendukung baik guru maupun siswa tentu tidak sulit untuk berkoordinasi selain itu di setiap Madrasah sudah tersedia sarana dan prasarana yang memadai sehingga program yang dilaksanakan berjalan dengan tertib sehingga setiap komponen tanpa ada yang menasihati langsung melaksanakan program tersebut. Adapun komponen penghambat dalam pemanfaatan administrasi kependudukan dalam membangun budaya mutu sekolah atau Madrasah ada beberapa siswa yang kurang berminat dalam menjalankan program yang telah dilaksanakan selain itu masih sering terjadi miskomunikasi antara siswa dengan siswa sehingga sosialisasi program Madrasah terhambat.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sangat membutuhkan partisipasi seluruh pihak sekolah, hal ini diharapkan dapat mendorong pendidikan yang lebih baik. Meratakan SDM, salah satu kebutuhannya adalah pengakuan dan pengungkapan suatu negara bahwa kemajuannya ada di bidang pendidikan sekolah.¹

Dengan demikian, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas tentunya diharapkan mempunyai cikal bakal dalam organisasi tersebut sehingga dapat melahirkan landasan pendidikan yang berkualitas. Tentunya perintis diharapkan memiliki administrasi yang baik dalam menggerakkan landasan pendidikan sehingga dapat menjadi lembaga yang berkualitas.

Kepemimpinan pada lembaga pendidikan tentunya memberikan arahan, kenyamanan dan bimbingan serta mempersiapkan guru dan warga sekolah lainnya agar mampu berfungsi secara maksimal guna mencapai kemajuan menuju tujuan sekolah. Selain itu, inisiatif mempengaruhi sifat sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, inisiatif ini menambah upaya perbaikan hakikat sekolah. Peningkatan ini akan diikuti dengan peningkatan kualitas pengajaran dalam organisasi. Sejalan dengan itu, pemerintah menilai kualitas pendidikan ada yang tinggi dan rendah.²

Kewenangan kepemimpinan dalam sebuah yayasan atau lembaga ibarat sebuah kendaraan yang menggerakkan setiap wilayah dalam suatu lembaga, khususnya organisasi pendidikan. Kemudian para perintis dengan inisiatifnya harus bisa dinamis dalam membimbing anggotanya untuk menciptakan gambaran sekolah yang baik untuk membangun iklim yang nyaman dan aman sehingga tercipta kolaborasi di sekolah untuk

¹ Ideswal Ideswal, Yahya Yahya, and Hanif Alkadri, "Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 4, no. 2 (2020): 461, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>.

² Prihatin dan S. Khoiroh, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penguatan Pendidikan Karakter Di SMAN 1 Yogyakarta," *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 1, no. 1 (2021): 1–2.

menciptakan lingkungan yang terlindungi, khususnya di sekolah dan dapat mengkoordinasikan persiapan dan penilaian pedoman memutuskan yang telah dilaksanakan dalam organisasi sekolah.³

Selain itu, para pimpinan dengan kepemimpinannya di lembaga-lembaga pendidikan dalam masyarakat yang mendasarinya menerapkan inisiatif spiritual dengan tujuan penuh untuk memberikan dampak pada hubungan korespondensi dan kolaborasi antara para perintis dan bawahan karena mitra memiliki apresiasi dalam setiap tindakan yang bertekad memiliki opsi untuk menciptakan kualitas budaya dalam organisasi instruktif, khususnya sekolah.

Inisiatif dari kepemimpinan spiritual adalah variabel utama dalam perubahan dalam suatu asosiasi. Dimana kepemimpinan tersebut dapat membangkitkan, menggerakkan, mempengaruhi dan mengaktifkan melalui model kepemimpinan seperti empati dan pelaksanaan nilai-nilai dan kualitas surgawi lainnya dalam tujuan, siklus, budaya dan perilaku otoritas.⁴

Gay Hendricks dan Kate Ludeman mencirikan kepemimpinan spiritual sebagai inisiatif yang benar-benar sejalan dengan kualitas moral dan mempertahankan kualitas yang mendalam.⁵ Kewibawaan yang sangat besar datang dari mentalitas seorang pionir, hal ini adalah pekerjaan untuk Membangun keterampilan yang mengesankan dalam memanfaatkan kemampuan yang ada, namun juga didorong oleh Tuhan dalam menggerakkan hati setiap individu.

Kepemimpinan spiritual secara syariat tersirat oleh firman Allah surat al furqon ayat 74:

³ Yunita Sari, "Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD," *Golden Age* 4, no. 1 (2020): 21.

⁴ M V Febrianto, "Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso" (Uin Khas Jember, 2023), 8, [http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA REVISI %20LULUS%203.pdf](http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA%20REVISI%20LULUS%203.pdf).

⁵ Gay Hendricks dan Kate Ludman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Vixionarities with Their Feet on the Ground* (New York: Bantam Books, 1996), 76–78.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Terjemah

*Dan, orang-orang yang berkata, "Wahai Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami penyejuk mata dari pasangan dan keturunan kami serta jadikanlah kami sebagai pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa."*⁶

Berdasarkan ayat tersebut memiliki istilah kunci yang menggambarkan peran dan perilaku yang dilakukan pemimpin spiritual yaitu pemimpin sebagai, murobbi, penjernih dan pengilham, pemotivasi, interpreneur dan pemberdaya.⁷

Jadi seorang pemimpin harus mampu memberdayakan pegawainya untuk menerapkan atau meningkatkan nilai-nilai kemanusiaan dengan membangun spiritualisme dalam diri seseorang guna membangkitkan kualitas mental atau spiritual berupa keyakinan, ideologi, pedoman atau tuntutan, keimanan dan etika, tidak hanya mengubah perilaku, karakter dan perilaku pegawainya, selain itu juga memberikan motivasi kerja guru bagi suatu lembaga, oleh karena itu pemimpin yang menerapkan gaya spiritual merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai atau guru. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu lembaga adalah bagaimana seorang pemimpin menerapkan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinannya.⁸

Selain itu, dalam kepemimpinan spiritual, baik pemimpin maupun bawahan harus memiliki budaya mutu guna membangun budaya mutu di sekolah atau madrasah. Budaya mutu merupakan jantungnya lembaga pendidikan Islam yang memiliki etos kerja.⁹

Kepemimpinan spiritual peran yang mendalam juga berperan penting dalam membangun budaya nilai di sekolah atau madrasah, karena berdampak pada kemajuan atau kegagalan. Oleh karena itu, dalam membangun budaya nilai untuk

⁶ Q.S.Al-Furqon (25):74, *Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007). 259

⁷ M V Febrianto, "Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pensantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani,..., 10.

⁸ I W Tasrim, "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di MTs Muhammadiyah Tolitoli," *Journal of Educational Management and Islamic Leadership* 02, no. 02 (2023): 19, <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JEMIL/article/view/4060%0Ahttps://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JEMIL/article/download/4060/3091>.

⁹ Mohamad Arif Majid, "Koagulasi Nilai: Pemikiran Membangun Budaya Mutu Madrasah (Suatu Ikhtiar Epistemologis Memajukan Lembaga Pendidikan Islam)," *Journal of Nusantara Education* 3, no. 1 (2023): 40, <https://doi.org/10.57176/jn.v3i1.82>.

mendorong terciptanya lingkungan sekolah yang berperikemanusiaan, humanis, dan tegas, yang mempunyai ragam tersendiri dan sesuai dengan tujuan pembinaan masyarakat.¹⁰

Para pemimpin dengan inisiatifnya di setiap yayasan atau lembaga pasti mempunyai gaya atau ragamnya masing-masing, apalagi dengan administrasi lain pasti ada keragaman di dalam lembaga yang dipimpinnya, hal ini sangat pasti terjadi melihat bagaimana administrasi atau kepemimpinan diterapkan oleh setiap orang di lingkungan sekolah atau madrasah yang berbeda, belum lagi penggunaan inisiatif yang mendalam antar budaya, yang jelas berbeda atau berbeda dalam pemanfaatan kewenangan yang mendalam sesuai dengan akar budaya kemasyarakatan dan kemasyarakatan terdekat, misalnya saja lembaga pendidikan Madrasah Negeri di Jawa dan Kalimantan yang sangat berbeda dalam membangun budaya kualitas keberagaman nilai di lembaga pendidikan antara dua lokasi, khususnya di sekolah atau madrasah.

Adapun di organisasi pendidikan seperti MAN 1 Kota Malang Jawa Timur, MAN 2 Kota Banjarmasin, MAN 2 Kota Samarinda, MAN 2 Kutai Kartanegara, dan MAN Kota Balikpapan serta MAN Kota Bontang, ragamnya bermacam-macam, walaupun dari segi lembaga pasti mempunyai kemiripan, baik itu mungkin saja, situasinya berbeda ketika mendiskusikan masalah. Tentunya kewenangan setiap lembaga itu unik, seperti halnya Lembaga Pendidikan MAN 1 di Kota Malang Jawa Timur Jalan Raya Tlogomas 21 Tlogomas Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur merupakan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Dinas Agama Republik Indonesia. Pendirian ini merupakan salah satu organisasi utama yang ada di Kota Malang, bahkan se-Jawa Timur pada tingkat Masyarakat. MAN 1 Kota Malang pun mengoceh tentang prestasi yang diraih para siswanya dan lingkungan akademis setempat, baik prestasi intelektual maupun prestasi non-ilmiah.¹¹

¹⁰ M. Zainuddin Ali, "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA RELIGIUS DI MTs NEGERI 2 LOMBOK TENGAH," *Journal of Engineering Research* (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023), 4.

¹¹ MAN 1 Kota Malang, "MAN 1 Kota Malang," *MAN 1 Kota Malang*, last modified 2021, accessed December 8, 2023, <https://man1kotamalang.sch.id/>.

Demikian juga, ada Madrasah Aliyah Negeri (MAN 2) di Kota Banjarmasin Kalimantan. Madrasah Negeri 2 Model Banjarmasin adalah sekolah menengah karakter Islam yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Direktorat Agama untuk Pembangunan Agama Islam. Madrasah, yang terletak di Jalan Pramuka KM. 6 Komplek Semanda Rt. 20 No. 28 Kel. Sungai Lulut Kec. Banjarmasin Timur Prov. Kalimantan Selatan, dinobatkan sebagai salah satu sekolah yang paling disukai di Kalimantan Selatan dan terus meningkatkan standar untuk pendidikan dan layanan. Ini harus dilihat melalui berbagai pencapaian yang telah dicapai oleh Model Man 2 Banjarmasin baik di bidang logis dan non-skolastik.¹²

Selain itu, MAN 2 Kota Samarinda, yang terletak di Jalan Harmonika No. 98, Kel. Sidodamai Kec. Samarinda Ilir Kab. Samarinda Kota Prov. Kalimantan Timur adalah Madrasah di Kota Samarinda. Ada 898 jumlah siswa yang terdaftar di Madrasah Negeri dan menjadi salah satu Madrasah yang dominan dan luar biasa. pada pertengahan 2022 Layanan Pelatihan dan Budaya melaporkan Sekolah Menengah Terbaik di Samarinda mengingat pada tahun 2021 MAN 2 Kota Samarinda menempati posisi kelima dalam skor UTBK 514.545 Madrasah Negeri Kota di Samarinda.¹³

MAN 2 Kutai Kartanegara adalah merupakan lembaga pendidikan formal dengan corak keIslaman yang setara dengan lembaga pendidikan seperti Sekolah Menengah Atas. MAN 2 Kutai Kartanegara adalah Madrasah Kutai Kartanegara merupakan satu-satunya Madrasah Negeri di Kutai Kartanegara khususnya di Tenggarong, MAN 2 Kutai Kartanegara beralamat di Jalan Jelawat No. 32 Timbau, Tenggarong Kab. Kutai Kartanegara Prov. Kalimantan Timur. Dalam perjalanan MAN 2 Kutai Kartanegara mengalami pertumbuhan dan perkembangan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan masyarakat yang kuata dalam menganut nilai-nilai

¹² Taufikurrakhman, "Mengenal MAN 2 Model Banjarmasin," MAN 2 Model Banjarmasin, 2014, <https://man2kotabjm.sch.id/mengenal-man-2-model-banjarmasin/>.

¹³ Ruhainah, "MAN 2 Samarinda Masuk 5 Besar SMA/MA Terbaik Di Samarinda Versi Kemendikbud," Humas MAN 2 Samarinda, 2022, <https://kaltim.kemenag.go.id/berita/read/514830>.

keagamaan Islam yang mengadopsi nilai local budaya setempat masyarakat Kukar Kartanegara khususnya di Kota Tenggarong.¹⁴

MAN Kota Balikpapan adalah pendidikan Madrasah Aliyah dimana berlokasi di Jalan Prapatan Rt. 26 No. 10, Kec. Balikpapan Kota, Kota Balikpapan Prov. Kalimantan Timur yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. MAN Kota Balikpapan dalam pembelajaran dilakukan selama enam hari yaitu dimulai pada hari senin sampai hari sabtu.¹⁵ Selain itu seperti MAN Kota Bontang juga merupakan lembaga pendidikan dengan jenjang Madrasah Aliyah bertepatan di di Bontang kuala, Kec. Bontang Utara Kota Bontang Kalimantan Timur jalan Kapten Pierre Tendean No. 20 Rt. 09. Dalam proses aktivitas MAN Kota Bontang dibawah naungan Kementerian Agama. MAN Kota Bontang adalah lembaga pendidikan Madrasah Aliya Negeri dimana dalam pembelajaran menyesuaikan kurikulum yang sudah ditetapkan serta mata pelajaran tambahan dengan nilai-nilai keIslaman. MAN Kota Bontang tentunya memiliki staf pendidik yang kompeten di bidangnya sehingga menjadi MAN yang berkualitas dan terbaik di Kotanya.¹⁶

Demikian dari lima lembaga pendidikan diatas berada di bawah naungan yang sama dari Kementerian Agama Republik Indonesia tentu memiliki program yang sama, karena di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia namun, dalam memimpin tentunya setiap lembaga memiliki ciri corak yang berbeda ketika menerapkan sebuah kepemimpinan di lembaganya masing-masing seperti di Madrasah Aliyah Negeri yang dipimpin oleh masing-masing kepala sekolah.

¹⁴ MA Negeri 2 Kutai Kartanegara, "MA Negeri 2 Kutai Kartanegara," MA Negeri 2 Kutai Kartanegara, accessed December 11, 2023, <https://man2kukar.sch.id/page-visi-dan-misi-ma-negeri-2-kutai-kartanegara.html>.

¹⁵ Katalog Sekolah, "MAN BALIKPAPAN Kota Balikpapan," Katalogsekolah.com, 2023, <https://katalogsekolah.com/blog/man-balikpapan-kota-balikpapan>.

¹⁶ IDalamat.com, "MAN Bontang - Bontang, Kalimantan Timur," IDalamat.com, 2023, <https://idalamat.com/alamat/246974/man-bontang-bontang-kalimantan-timur>.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk segera dilaksanakan, mengingat hasil tersebut diharapkan mampu memberikan kontribusi pada kedua lembaga pendidikan di kedua pulau tersebut agar dapat di terapkan di lembaga kedua pulau tersebut

B. Rumusan Masalah

Masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan)?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan)?
3. apa faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan)?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan:

1. Mengetahui kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan).
2. Mengetahui implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan).
3. Mengetahui apa faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan).

D. Manfaat Penelitian

Kegunaan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Sebagai wawasan khasanah keilmuan tentang kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai pengembang bagi pembaca dan peneliti kedepannya, penelitian ini diharapkan sebagai bahan literasi guna menambah wawasan serta sumbangsih keilmuan bagi para pembaca yang memiliki minat pada penelitian dasar interdisipliner tentang kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Moh Tohet dan Surianto pada tahun 2023 dengan Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Berorganisasi Siswa: bagaimana strategi kepala sekolah dalam Membangun budaya berorganisasi di SMA Tunas Luhur.¹⁷

Berdasarkan penelitian studi kasus kualitatif, strategi kepala sekolah di SMA Tunas Luhur adalah dengan Membangun budaya organisasi siswa dengan memperbanyak organisasi di sekolah untuk menjamin siswa terserap dan dapat mengikuti semua organisasi dengan melibatkan seluruh SMA Tunas Luhur. siswa. agar aktif dalam pergaulan, karena di SMP Tunas Luhur saat ini sudah terdapat beberapa perkumpulan yang terkoordinasi, sehingga siswa dapat memutuskan untuk bergabung dalam perkumpulan yang sesuai dengan kemampuan dan keinginan siswa SMP Tunas luhur. Hal ini tentunya menjadi pedoman bagi SMP Tunas Luhur yang menjadi pedoman bagi kepala sekolah agar seluruh siswa SMP Tunas Luhur. Kepala Sekolah SMA Tunas Luhur aktif di beberapa organisasi antara lain OSIS, Pers, LC, Kader Adiwata, Kader Perpustakaan, Kader UKS, MPK, dan KODA.

Salah satu perbedaan antara penelitian di atas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada judul dan metodenya. Sedangkan Moch Tohet dan Surianto menggunakan metode studi

¹⁷ Moch Tohet and Surianto Surianto, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Berorganisasi Siswa," *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): 93–99.

kasus dalam penelitiannya, sedangkan rencana penelitiannya menggunakan metode kualitatif dan jenis studi multisitus. Selain itu, wilayah penelitian Moch Tohet dan Suriyanto adalah SMP Ikan Luhur Jawa Timur, sedangkan penelitiannya adalah MAN di Jawa dan Kalimantan. Kemudian, pusat ujian juga unik dimana eksplorasi Moch Tohet dan Suriyanto berpusat pada tata cara yang dilakukan Direktur Sekolah dalam Mendorong Budaya Otoritatif Siswa. Sementara itu, eksplorasi ini berpusat pada otoritas yang mendalam dalam mendorong budaya nilai di sekolah.

2. Penelitian Moh. Syamsul Falah yang berjudul Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu budaya pendidikan siswa tahun 2023.¹⁸

Eksplorasi dalam tinjauan ini menggunakan metodologi subjektif naturalistik, konsekuensi dari pemeriksaan menunjukkan bahwa direktur sekolah menangani sifat sosial pendidikan siswa dengan cara yang berbeda-beda. Pertama, lembaga sekolah mengikutsertakan wali sebagai pendamping lembaga dengan mengadakan latihan pembinaan nabawi. Kedua, buku observasi sehari-hari yang selalu dibawa pulang oleh siswa dan kemudian diselesaikan bersama orang tuanya dan dikembalikan ke sekolah.

Perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian diatas yaitu pada judul, pendekatan, tujuan/ fokus, serta lokasi penelitian. Penelitian Moh. Syamsul Falah menggunakan metode kualitatif naturalistic, berlokasi di SDI Roushon Fikr Jombang, dan berfokus pada peran kepala sekolah selaku sebagai pimpinan lembaga pendidikan dan juga upayanya dalam meningkatkan mutu budaya kepada siswa. Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif studi multisitus, berlokasi dua wilayah yaitu di Jawa dan Kalimantan.

¹⁸ Moh. Syamsul Falah, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu Budaya Pendidikan Siswa," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 7, no. 20 (2023): 176–86.

3. Penelitian Budi Muttaqin, di tahun 2023 dengan judul model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di sman 2 tanggul.¹⁹

Temuan penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dan pendekatan studi kasus menunjukkan bahwa terdapat empat model kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Tanggul. Model-model tersebut adalah model kepemimpinan yang berbasis pada peningkatan kualitas sumber daya guru, model kepemimpinan yang berbasis pada peningkatan kedisiplinan, model kepemimpinan yang berbasis pada pengembangan kualitas akademik dan non-akademik siswa peserta, dan model kepemimpinan transformasional dalam program digitalisasi sekolah.

Jika penelitian diatas menggunakan penilitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, maka penilitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode kualitatif jenis multisitus. Lokasi penelitian Budi Muttaqin adalah SMAN 2 Tanggul dengan satu wilayah. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan berlokasi antar dua wilayah yaitu di Jawa dan Kalimantan.

4. Penelitian Mory Victor Febrianto dengan judul Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pensantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso tahun 2023).²⁰

Pondok Pesantren Nurul Qadim di Probolinggo dan Pondok Pesantren Al-Utsmani di Bondowoso menjadi lokasi penelitian kualitatif multisitus ini. Pusat penjangkauan ini memiliki konsentrasi pada (1) bagaimana asumsi inisiatif kiai yang mendalam dalam pilihan dan situasi para pengurus, (2) apa visi inisiatif kiai dalam mendidik kepala, (3) seberapa baik hati pengurus kiai dalam mengawasi remunerasi ketua.

¹⁹ Budi Muttaqin, "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Di Sman 2 Tanggul," *Journal of Comprehensive Science* 2, no. 2 (2023): 1–23.

²⁰ Febrianto, "Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pensantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)," 1–260.

Dampak dari eksplorasi tersebut menunjukkan bahwa (1) keinginan akan kewibawaan kiai yang mendalam dalam memilih dan menetapkan pengurus adalah pengawas yang imajinatif mahir, (2) visi kepengurusan kiai dalam mencetak pengurus bersifat eskatologis moderat dan (3) inisiatif filantropis dunia lain. kiai dalam peningkatan kemampuan SDM santri bersifat pelit manfaat. Pandangan ini meralat pandangan Sanders yang cenderung menyendiri, mendidik, sedangkan kewibawaan kiai lebih moderat dan imajinatif. Selain itu memperbaiki hipotesis Dessler tentang siklus pendaftaran yang pada umumnya bersifat formal, sedangkan dalam pendalaman ini interaksi pendaftaran menggunakan kerangka istikhoro dan mencakup kelompok ketua yang direncanakan. Sehubungan dengan hipotesis Dessler tentang gaji yang merupakan keuntungan materialistis, sedangkan dalam pengujian ini gaji merupakan suatu keuntungan yang nyata. Ketiga; Visi penyelenggaraan kiai di pesantren mendorong peningkatan aset manusia yang menitikberatkan pada kompensasi, pemberian informasi, dan kemudahan (kemaslahatan atau mashlahatul ummah).

Eksplorasi yang akan dilakukan memiliki kesamaan strategi dengan penelitian di atas, yaitu menggunakan teknik subjektif dan menggunakan jenis penelitian multisite. Perbedaan kedua pemeriksaan tersebut terletak pada konsentrasi dan luas eksplorasi. Penelitian di atas berfokus pada tiga aspek: (1) bagaimana kepemimpinan spiritual kiai memandang pemilihan dan pengangkatan pengurus; 2) bagaimana pemerintahan kiai lain memandang proses kemajuan pemerintahan; dan (3) seberapa altruistik kepemimpinan rohani kiai dalam memandang proses penetapan kompensasi pengurus. Berkenaan dengan pusat penajakan di atas, tujuan pemeriksaan tersebut adalah (1) untuk mengetahui kewibawaan kiai yang mendalam dalam pemilihan dan penataan ketua, (2) untuk mengetahui visi administrasi kiai yang lain dalam mendidik para pengurus, (3) untuk mengetahui menelusuri administrasi filantropis kiai dalam remunerasi administrasi. Sementara

itu, eksplorasi yang akan dilakukan menyoroti MAN di Jawa dan Kalimantan.

5. Penelitian Khoirun Nisak dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Budaya Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan tahun 2021.²¹

Jenis penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal dan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam mengumpulkan informasi, para ahli menggunakan prosedur persepsi, wawancara dan dokumentasi. Investigasi informasi ilmuwan memanfaatkan penumpukan informasi, pertunjukan informasi, dan konfirmasi (membuat penentuan). Inti dari pemeriksaan ini adalah a. apa sajakah kualitas sosial kualitas pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, b. bagaimana prosedur kepala madrasah dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, dan c. Apa saja hambatan dan pengaturan dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Hasil penelitian ini mengandung beberapa penemuan, antara lain: 1) Kualitas cara hidup kualitas pembelajaran di MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai berikut: a) Budaya Akhlakul Karimah, b) Budaya Instrukturif, c) Budaya Alam, d) Budaya Kemahiran, e) Berkerudung, f) Jaga pisah, dan g). Cuci tangan/gunakan hand sanitizer. 2) Teknik kepala madrasah dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di MTs Negeri 3 Pamekasan adalah sebagai berikut: a) memimpin upaya kepada seluruh mitra Madrasah, b) melibatkan SDM (SDM) dan menggarap hakikat SDM, c) memenuhi sarana dan prasarana Madrasah, d) pemberian hadiah dan disiplin, e) penjemputan menggunakan desain online, f) pembelajaran terputus (koloman), g) pendahuluan pembelajaran tatap muka, dan h) mengarahkan upaya dan pelatihan terhadap siswa. Infeksi virus corona. Selanjutnya, 3) Hambatan dan hambatan dalam melaksanakan sekolah

²¹ Khoirun Nisak, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Budaya Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan," IAIN Jember (INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER, 2021), 1–183.

budaya nilai di MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai berikut: a) hambatan (tidak adanya inspirasi pendidik, tidak adanya keterampilan instruktur yang luar biasa, tidak adanya aset, lambatnya organisasi web, aksesibilitas kantor online dan gawai, serta kegagalan peserta didik dan instruktur dalam membeli paket web), dan b) pengaturan (pemberian inspirasi guru, peningkatan sumber daya manusia, bisnis madrasah, madrasah mengedarkan bantuan pulsa/paket web, latihan terputus, dan memimpin pembelajaran jarak dekat dan personal).

Jenis penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal dan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam mengumpulkan informasi, para ahli menggunakan prosedur persepsi, wawancara dan dokumentasi. Investigasi informasi ilmuwan memanfaatkan penumpukan informasi, pertunjukan informasi, dan konfirmasi (membuat penentuan). Inti dari pemeriksaan ini adalah a. apa sajakah kualitas sosial kualitas pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, b. bagaimana prosedur kepala madrasah dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, dan c. Apa saja hambatan dan pengaturan dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Hasil penelitian ini mengandung beberapa penemuan, antara lain: 1) Kualitas cara hidup kualitas pembelajaran di MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai berikut: a) Budaya Akhlakul Karimah, b) Budaya Instruktif, c) Budaya Alam, d) Budaya Kemahiran, e) Berkerudung, f) Jaga pisah, dan g). Cuci tangan/gunakan hand sanitizer. 2) Teknik kepala madrasah dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di MTs Negeri 3 Pamekasan adalah sebagai berikut: a) memimpin upaya kepada seluruh mitra Madrasah, b) melibatkan SDM (SDM) dan menggarap hakikat SDM, c) memenuhi sarana dan prasarana Madrasah, d) pemberian hadiah dan disiplin, e) penjemputan menggunakan desain online, f) pembelajaran terputus (koloman), g) pendahuluan pembelajaran tatap muka, dan h) mengarahkan upaya dan pelatihan terhadap siswa. Infeksi virus corona.

Selanjutnya, 3) Hambatan dan hambatan dalam melaksanakan sekolah budaya nilai di MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai berikut: a) hambatan (tidak adanya inspirasi pendidik, tidak adanya keterampilan instruktur yang luar biasa, tidak adanya aset, lambatnya organisasi web, aksesibilitas kantor online dan gawai, serta kegagalan peserta didik dan instruktur dalam membeli paket web), dan b) pengaturan (pemberian inspirasi guru, peningkatan sumber daya manusia, bisnis madrasah, madrasah mengedarkan bantuan pulsa/paket web, latihan terputus, dan memimpin pembelajaran jarak dekat dan personal).

Penelitian yang dilakukan tidak sama dengan penelitian Khoirun Nisak dalam hal strategi, konsentrasi dan wilayah atau lokasi. Eksplorasi di atas menggunakan teknik investigasi kontekstual soliter. Sementara itu, eksplorasi dilakukan dengan menggunakan jenis studi multisisitas.

6. Penelitian Wenny Dwi Lestari dan Muhamad Sholeh yang berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah tahun 2021.²²

Eksplorasi ini menggunakan studi penulisan atau penelitian kepustakaan. Terlebih lagi, dampak lanjutan dari eksplorasi ini dapat diasumsikan bahwa pengembangan lebih lanjut budaya mutu sekolah benar-benar membutuhkan investasi dari kepala sekolah. sehingga kepala sekolah harus mempunyai pilihan untuk menjadi pendorong utama dalam menggarap budaya mutu sekolah dengan memanfaatkan administrasi kunci yang meliputi tahapan persiapan, pelaksanaan dan penilaian. Namun, hal ini juga harus fokus pada sudut pandang yang menjadi inti pengembangan lebih lanjut budaya mutu sekolah, khususnya sudut pandang intrakurikuler dan ekstrakurikuler; dan selanjutnya pengelola sekolah perlu memusatkan perhatian pada komponen-komponen dalam pengembangan lebih lanjut budaya mutu sekolah yang meliputi: (1) upaya perubahan, (2) wewenang, (3) penguatan pelaksanaan, (4)

²² Wenny Dwi Lestari and Muhamad Sholeh, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 09, no. 02 (2021): 312–26.

kolaborasi, (5) perasaan bahwa dunia baik-baik saja. , (6) koneksi lingkungan, dan (7) perasaan memiliki tempat. Kemudian kepala sekolah dapat melibatkan administrasi kunci sebagai mata kuliah pilihan yang dapat dilakukan dalam menggarap budaya mutu sekolah, khususnya dengan menyusun, melaksanakan dan menilai.

Perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada metode, fokus, dan lokasi penelitian, peneliti laksanakan di lapangan dimana peneliti dalam penelitian dengan menggunakan studi literatur atau studi kepustakaan sedangkan peneliti dilapangan menggunakan studi multisitus di Jawa dan Kalimantan.

No.	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang Akan Dilaksanakan
	Peneliti (Tahun)	Analisis	
1.	Moh Tohet dan Suriyanto (2023)	<p>a. Fokus: Strategi kepala sekolah Membangun Budaya Berorganisasi Siswa</p> <p>b. Lokasi/ Objek: Di SMA Tunas Luhur Jawa Timur</p>	<p>a. Fokus: kepemimpinan spiritual dalam Membangun budaya mutu sekolah</p> <p>b. Metode: pendekatan kualitatif jenis studi multisitus</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Madrasah Aliyah di Jawa dan Kalimantan</p>
2.	Moh. Syamsul Falah (2022)	<p>a. Fokus: Peran kepala sekolah selaku sebagai pimpinan lembaga pendidikan dan juga upayanya dalam meningkatkan mutu budaya kepada siswa</p> <p>Metode: Studi literatur</p> <p>b. Lokasi/ Objek: SDI Roushon Fikr Jombang</p>	
3.	Budi Muttaqin (2023)	<p>a. Fokus: Model kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu</p> <p>b. Metode: Studi kasus</p> <p>Lokasi/ Objek: SMAN 2 Tanggul</p>	
4.	Mory Victor Febrianto (2023)	<p>a. Fokus: (1) Kepemimpinan spiritual kiai dalam seleksi dan penempatan pengurus, (2)</p>	

No.	Penelitian Terdahulu		Penelitian yang Akan Dilaksanakan
	Peneliti (Tahun)	Analisis	
		<p>Visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus, (3) Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus.</p> <p>b. Metode: (Studi Multisitus</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso</p>	
5.	Khoirun Nisak (2021)	<p>a. Fokus: a. karakteristik budaya mutu pendidikan, b. strategi kepala madrasah dalam menerapkan budaya mutu pendidikan dan c. bagaimana hambatan dan solusi dalam penerapan budaya mutu pendidikan</p> <p>b. Metode: kualitatif dengan jenis penelitian mengguakan studi kasus tunggal</p> <p>c. Lokasi/ Objek: Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan</p>	
6.	Wenny Dwi Lestari dan Muhamad Sholeh (2021)	<p>a. Fokus: Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah</p> <p>b. Metode: studi literatur atau studi kepustakaan</p> <p>c. Lokasi/ Objek: -</p>	

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori

1. Pengertian kepemimpinan spiritual

Kepemimpinan dapat diartikan dari gambaran berbagai pakar, khususnya kepemimpinan yang merupakan tahapan, masyarakat didorong dan dipersilakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Inisiatif itu unik. Inisiatif dapat dimaknai sebagai kumpulan karakteristik dan kualitas perilaku yang digerakkan oleh seorang pionir. Atau menurut Robbins dalam May Sarah, otoritas adalah kemampuan untuk mendorong suatu kelompok mencapai tujuan Bersama.²³

Kotte juga menawarkan pandangan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan siklus yang pada prinsipnya ditujukan untuk menciptakan asosiasi atau menyesuaikannya dengan kondisi yang terus berkembang.²⁴

Selain itu Dalam bahasa Arab, kepemimpinan disebut dengan Zi'amah atau Imamah, sedangkan kepemimpinan adalah istilah yang digunakan dalam bahasa Inggris. Dalam ungkapan yang dikemukakan oleh Hamzah dan Marifield dalam Muhammad Charis F, otoritas berkenaan dengan menjiwai, menghimpun, mengkoordinasikan, mengatur proses berpikir dan pengabdian individu-individu yang terlibat dalam usaha Bersama.²⁵ Dalam Al-Qur'an Allah Swt, sudah menggambarkan secara jelas bagaimana makna kepemimpinan seperti pada surah Shad ayat 26:

يَا أُوْدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Terjemah

²³ May Sarah, "Kepemimpinan Interpersonal Dan Implementasinya Di Lembaga Pendidikan" 2, no. 2 (2021): 10.

²⁴ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, ed. Juksubaidi (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 4.

²⁵ Muhammad Charis F et al., "Kategori Kepemimpinan Dalam Islam," *Edukasi Nonformal* 1, no. 2 (2020): 172.

(Allah berfirman,) “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”

Surat di atas Imam Al-Maulawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang wajib dalam arena publik di lembaga yang mengawasi atau mengarahkan secara ketat kepentingan dan usaha setiap lembaga, keadilan opsional dan berurusan dengan individu. Maka kepemimpinan sesuatu hak wajib dilakukan dalam sebuah lembaga atau organisasi baik secara makro maupun mikro, karena kepemimpinan merupakan karakter untuk mempengaruhi orang lain tanpa rasa terpaksa atau terintimidasi untuk mencapai apa yang di capai bersama dan merasa sejahtera, hal tersebut berhubungan dengan kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual adalah wewenang yang membawa aspek umum kepada kekuatan dalam diri yaitu spiritual (ketuhanan). Dengan demikian, inisiatif spiritual yang dalam banyak hal disebut mengingat moral kepemimpinan yang mendalam merupakan respon atau jawaban bagi model kepemimpinan di masa depan.²⁶ Selain itu, kepemimpinan spiritual adalah membangun nilai-nilai bersama, menetapkan visi, berbagi kepentingan, memberdayakan, dampak dan kekuasaan, naluri, pengambilan risiko, administrasi dan perubahan.²⁷

Adapun Ciri-ciri kepemimpinan spiritual yang berbasis relegius adalah: kepercayaan yang tulus, Kesopanan (menurut Rawls dalam

²⁶ Sri Minarti, “Model Kepemimpinan Spiritualitas Dan Kualitas Sumber Daya Pendidik (Studi Kasus Di SMPN 1 Temayang Bojonegoro),” *Al-Aufa: Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman Volume* 03, no. 01 (2021): 1, <https://ejournal.sunan-giri.ac.id/index.php/AL-AUFA/article/view/407%0Ahttps://repository.unugiri.ac.id/id/eprint/983/>.

²⁷ Gilbert W Fairholm, “Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. Leadership & Organizational Development,” *Journal (ABI/INFORM Research from Proquest), Brandford* 17, no. 5 (1996): 12–15.

Tobroni, adalah teknik untuk mendobrak kualitas mendalam sosial melalui kesepakatan bersama), perasaan akan landasan yang saleh, membenci konvensi dan agama yang terkoordinasi (memajukan doktrin), bekerja lebih cakap, membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, mau menerima perubahan, visioner namun tetap fokus pada permasalahan utama yang mendesak, berpikir dengan benar (memanfaatkan norma-norma inisiatif secara tepat dan akurat), terkendali namun tetap mampu beradaptasi, longgar, pandai dan rendah hati.²⁸

Standar moral dalam kepemimpinan spiritual adalah wewenang yang menitik beratkan pada keutamaan atau keutamaan seseorang dalam pandangan agama. Secara keseluruhan, menambahkan arah kualitas etika dari aspek biasa ke aspek dunia lain atau ketuhanan. Allah sebagai Tuhan memberikan inspirasi bagi pemimpin sejati, mencerahkan, mensucikan hati nurani, dan menenangkan jiwa hamba-hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana dengan menggunakan pendekatan yang akhlak dan teladan yang baik.²⁹

2. Budaya Mutu

Budaya mutu adalah perspektif dan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh wilayah sekolah untuk bekerja pada sifat pelatihan.³⁰ Budaya Mutu adalah tatanan nilai suatu organisasi yang menghasilkan kondisi ekologis yang bermanfaat bagi pengembangan perbaikan mutu yang tiada henti.³¹ Budaya Kualitas terdiri dari nilai, adat istiadat, sistem dan asumsi yang fokus pada kualitas.

²⁸ Sri Minarti, "Model Kepemimpinan Spiritualitas Dan Kualitas,....4

²⁹ Hotni Sari Harahap and Universitas Al Washliyah Medan, "Prinsip Kepemimpinan Moral Spiritual Sekolah Dalam Pembangunan Karakter PAUD Di TK Nurul Hidayah Kabupaten Serdang Bedagai," *Indonesian Journal of Early Childhood: Jurnal Dunia Anak Usia Dini* 5, no. 2 (2023): 442, <http://jurnal.unw.ac.id/index.php/IJEC>.

³⁰ Irwanto Sumantri, "BUDAYA MUTU DI SEKOLAH," SMP NEGERI 3 JAKARTA, 2023, <https://smpnegeri3jakarta.sch.id/blog/budaya-mutu-di-sekolah/>.

³¹ Eyoni Maisa, "LPMP DKI Jakarta : Upaya Pengembangan Budaya Mutu Sekolah Dasar," BPMP JAKARTA, 2019, <https://lpmpdki.kemdikbud.go.id/lpmp-dki-jakarta-upaya-pengembangan-budaya-mutu-sekolah-dasar/>.

Selain itu, budaya mutu sekolah merupakan suatu kepribadian atau kewajaran bagi suatu sekolah melalui sifat-sifat, cara pandang, kecenderungan-kecenderungan yang ada dan kegiatan-kegiatan yang ditunjukkan oleh seluruh keilmuan setempat dalam latihan luar biasa di sekolah untuk mencapai mutu sekolah yang SEPERTI BINTANG (Kuat, Tekun, Dinamis, Ketat, Mahir, Imajinatif, Inovatif, Edukatif).³²

Budaya mutu adalah kerangka kerja yang mengurangi permasalahan yang bersifat mendidik, namun pada saat yang sama merupakan model yang berfokus pada perbaikan tanpa henti. Administrasi mutu menawarkan cara berpikir, teknik, dan sistem baru untuk mengerjakan kualitas instruktif.³³

Budaya mutu di sekolah dapat dilakukan melalui peningkatan latihan sekolah dengan cara antara lain: kewajiban terhadap kemajuan sekolah; kepuasan kerangka sekolah; loyalitas konsumen lahir dan batin; peningkatan keterampilan luar biasa pendidik; susunan kelompok kerja; kerjasama dengan pihak luar; penilaian sekolah; menentukan hadiah dan disiplin.

Budaya mutu suatu institusi merupakan faktor penting dalam membentuk mahasiswa menjadi manusia yang optimis, berani tampil, berperilaku kooperatif, mempunyai kapasitas individu dan skolastik. Suatu organisasi dapat dikatakan bernilai jika dapat mencapai prestasi, khususnya prestasi siswa yang menunjukkan prestasi tinggi sepanjang a) prestasi akademis memenuhi pedoman yang ditentukan, b) mempunyai manfaat dapat dipercaya, setia, sopan santun. dan kapasitas. menghormati budaya, c) memiliki kewajiban yang sesuai. tingkat dan

³² Gina Nurhasanah Vina Serevina, "Membangun Budaya Mutu Sekolah Yang STAR-LIKE (Suportif, Tekun, Aktif, Religius, Literasi, Inovatif, Kreatif, Edukatif) Pada Era Disrupsi Pendidikan," Kompasiana.com, 2022, https://www.kompasiana.com/vina89515/625fa3ccbb448605f73ec412/membangun-budaya-mutu-sekolah-yang-star-like-suportif-tekun-aktif-religius-literasi-inovatif-kreatif-edukatif-pada-era-disrupsi-pendidikan#google_vignette.

³³ Harni, "Implementasi Manajemen Budaya Mutu Dalam Rangk," *Media Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 119.

kapasitas yang tidak dapat disangkal yang diakui sebagai kemampuan sesuai informasi dasar yang didapat.

Menurut Sallis, konsep budaya mutu adalah bahwa setiap orang yang terlibat dalam organisasi pendidikan dapat memastikan sifat dari sebuah lembaga dengan kontribusi beberapa komponen, termasuk: siswa, wali, pemerintah, daerah, guru dan direktur sekolah.³⁴ Komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keseluruhan komponen tersebut harus mampu menunjang seluruh kegiatan yang berhubungan dengan sekolah.

³⁴ Yunangsi Ingke, Arfan Arsyad, and Arwildayanto Arwildayanto, "Penguatan Budaya Mutu Di SD Negeri 3 Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara (Studi Kasus Di SD Negeri 3 Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara)," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (2023): 4489.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini agar memperoleh gambaran secara mendalam terkait kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitus Madrasah Aliyah Negeri di Jawa dan Kalimantan). Pendekatan Subjektif digunakan sebagai pendekatan penelitian. Desain penelitian kualitatif dengan beberapa lokasi, lokasi, dan subjek penelitian adalah desain penelitian multisitus. Subjek ujian diharapkan memiliki kualitas yang serupa.³⁵

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian selama delapan bulan yaitu Februari-September 2024.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada beberapa lembaga Madrasah Aliyah di Jawa dan di Kalimantan yang berhasil dalam menerapkan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah. Adapun Madrasah Aliyah di Jawa yaitu MAN 1 Kota Malang Jawa Timur Sedangkan di Kalimantan Timur yaitu MAN 2 Kota Samarinda, MAN Kota Balikpapan, dan MAN 2 Kutai Kartanegara, MAN Kota Bontang serta MAN Kota Kalimantan Selatan MAN 2 Kota Banjarmasin.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini berupa informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan dengan beberapa pertimbangan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh informan yang

³⁵ Robert & Sari Knopp Biklen Bogdan, *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods* ((Boston: Allyn & bacon Inc., 1982), 105.

dianggap paling mengetahui mengenai apa yang diharapkan dalam penelitian, sehingga akan sangat membantu dan memudahkan peneliti dalam mengeksplorasi situasi sosial atau objek yang diteliti. Bertindak sebagai *key informan* yaitu pemangku kebijakan/kepala Madrasah yang dijadikan objek penelitian. Selanjutnya, untuk memperoleh data yang lebih luas dan mendalam maka teknik *snowball sampling* digunakan. Teknik ini dilaksanakan dengan cara menggali informasi secara terus menerus dari informan utama ke informan pendukung yang mengetahui terkait permasalahan penelitian, sehingga diperoleh data yang semakin banyak, lengkap dan mendalam.

D. Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa prosedur sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan

Pre-research pra-proposal dilakukan untuk menentukan objek dan fokus penelitian yang didasarkan pada isu-isu yang berkaitan dengan manajemen pendidikan serta mencari keunikan dan urgensi lokasi penelitian, diskusi untuk menemukan keunikan dan menentukan urgensi penelitian, mengkaji literatur pendahuluan yang relevan dan melakukan perizinan kepada subjek penelitian. Selanjutnya, dilakukan penyusunan proposal penelitian dan diajukan untuk mengikuti program penerimaan bantuan pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) UINSI Samarinda tahun 2024.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Setelah pengajuan proposal disetujui dan mendapat izin dari pihak Madrasah yang akan diteliti, maka kegiatan selanjutnya adalah pengumpulan data dengan mencari informasi sebanyak mungkin yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah (studi multisitius di Madrasah Aliyah Negeri di Jawa dan Kalimantan) di berbagai Madrasah yang menjadi objek

penelitian. Pengumpulan data tersebut baik dari catatan lapangan, observasi, *interview* maupun dokumentasi.

3. Tahap Analisis Data

Setelah data di lapangan dirasa cukup, kemudian dilakukan pengecekan data terhadap sumber data, metode, dan teknik dalam pencarian data. Setelah data tidak ada masalah, berikutnya dilakukan analisis data menggunakan teknik yang sebagaimana disampaikan diatas. Selanjutnya peneliti menelaah, membagi dan menemukan makna dari data penelitian.

4. Tahap Pelaporan

Sebelum pada tahap pelaporan, terlebih dahulu dilakukan tahap penulisan yang meliputi penulisan data secara rinci, menyusun kerangka konseptual dari tema-tema yang ditemukan dilapangan, menganalisis data, serta pengecekan terhadap hasil dan temuan penelitian. Selanjutnya peneliti menulis laporan hasil penelitian untuk disampaikan pada pihak penyelenggara bantuan.

E. Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data informasi dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan metode persepsi atau observasi, wawancara dan penyelidikan catatan.

1. Observasi Partisipan (*Participant Observation*)

Melalui observasi partisipan, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap peristiwa, tempat, benda, gambar, maupun rekaman berkaitan dengan kepemimpinan spiritual dalam Membangun budaya mutu sekolah yang menjadi objek penelitian ini, sehingga peneliti secara langsung dapat berinteraksi dengan subjek penelitian/informan dan dapat memahami peristiwa-peristiwa di lapangan sehingga akan diperoleh keakuratan data.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara mendalam tidak hanya sekedar menjawab serangkaian pertanyaan atau menguji hipotesis, melainkan dialog

untuk mendalami dan makna dari pengalaman atau peristiwa. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan utama/*key informant*, kemudian meminta informan utama untuk menunjuk informan berikutnya yang dianggap mengetahui permasalahan pada penelitian ini, begitu seterusnya sehingga data atau informasi yang diperoleh semakin besar (*snowball sampling*) dan sesuai dengan apa yang diharapkan (*purposive*) dalam penelitian. Sementara teknik wawancara dilakukan tanpa menyusun daftar pertanyaan terlebih dahulu, dimana teknik ini disebut dengan wawancara non terstruktur.

3. Studi Dokumen (*Study of Documents*)

Teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Melalui dokumentasi akan diperoleh data berupa gambar/ foto, arsip, dan pelaksanaan kegiatan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu di sekolah. Data dari teknik dokumentasi ini nantinya akan bisa memberikan tambahan informasi bagi peneliti.

F. Teknik Analisis Data

Setelah semua informasi dikumpulkan dan diorganisasikan, kemudian diselidiki atau dianalisis dengan menggunakan prosedur pemeriksaan subjektif, khususnya memberikan gambaran tentang apa yang telah diperoleh selama pengumpulan informasi. Konsekuensi dari pemeriksaan informasi tergambar dalam tayangan informasi dan penemuan eksplorasi.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Teori yang digunakan dalam melakukan pengecekan keabsahan data sebagaimana yang disampaikan Lincoln dan Guba, antara lain yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).³⁶ Akan

³⁶ YS. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry (Beverly Hill)* (California: Sage Publication, 1985).

tetapi pada penelitian ini peneliti hanya mengambil tiga teknik pengecekan keabsahan data, yaitu *creadibility*, *transferability*, dan *confirmability*.

1. Kepercayaan (*Creadibility*)

Creadibility dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan keadaan yang terjadi sebenarnya. Peneliti sebagai *key instrument* melakukan uji kreadibilitas data dengan menggunakan triangulasi sumber dan metode.

- a. Triangulasi sumber merupakan pengecekan derajat kepercayaan sumber menggunakan beberapa sumber lainnya terkait data yang sama dan dengan metode yang sama. Triangulasi sumber dilakukan peneliti dengan mewancarai lebih dari satu orang dalam kasus yang sama. Peneliti mewancarai kepala MAN sebagai pemangku kebijakan serta beberapa pihak yang terkait dengan kepemimpinan spiritual dalam Membangun budaya mutu sekolah di Jawa dan Kalimantan.
- b. Triangulasi metode merupakan pengecekan derajat kepercayaan hasil temuan penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang lain.³⁷ Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan serta memadukan data dari hasil metode wawancara, dokumentasi, dan observasi terkait kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah.

2. Keteralihan (*Transferability*).

Transferability dilakukan peneliti dengan menuliskan uraian yang terperinci. Melalui teknik ini, hasil penelitian di MAN di Jawa dan Kalimantan digambarkan secara rinci dengan mengacu pada fokus dan pertanyaan penelitian. Sehingga pembaca, akan memahami secara jelas terkait kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu di sekolah.

³⁷ YS. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill)

3. Kepastian (*Confirmability*)

Peneliti melakukan uji *confirmability* dengan melakukan pengecekan terhadap bukti fisik yang diperoleh pada saat penelitian berlangsung. Peneliti dalam hal ini menyiapkan rekaman wawancara, catatan lapangan selama observasi, foto, dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, dan surat menyurat yang ada dalam penelitian baik dari MAN 1 Kota Malang Jawa Timur Sedangkan di Kalimantan Timur yaitu MAN 2 Kota Samarinda, MAN Kota Balikpapan, dan MAN 2 Kutai Kartanegara, MAN Kota Bontang serta MAN Kota Kalimantan Selatan MAN 2 Kota Banjarmasin.

H. JADWAL PELAKSANAAN

No	Keterangan	Waktu Pelaksanaan																																					
		Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Okt	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	
1	Persiapan Penelitian	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
2	Pengumpulan Data di Lapangan													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
3	Pengolahan Data																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Monev																					■	■	■	■	■	■	■	■										
5	Progres Report																					■	■	■	■	■	■	■	■										
6	Presentasi Hasil Luaran Bantuan																																					■	
7	Penyerahan Laporan Akhir																																					■	

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian

1. MAN 1 Blitar

Cikal bakal Cikal bakal MAN Tlogo Blitar, tidak bisa dilepaskan dari jasa dan peranan para tokoh pendiri YPP Al-Muslihuun, yaitu:

- a) Bapak KH. Sibaweh (Tlogo Kanigoro)
- b) Bapak K. Ridwan (Tlogo Kanigoro)
- c) Bapak K. Noeroeddin Sibawaih (Tlogo kanigoro)
- d) Bapak KH. Abdurrohman (Jatinom)
- e) Bapak KH. Ismail (Bangle)
- f) Bapak K. Syafaat (Satriyan Kanigoro)
- g) Bapak KH. Ghufron (Tumpang Talun)
- h) Bapak KH. Faqih Sibawih (Tlogo Kanigoro)
- i) Bapak M. Samsudin (Tlogo Kanigoro)
- j) Bapak K. Muhsan (Jatinom)
- k) Bapak K. Ghofar (Gaprang)

Pada tanggal 1 Agustus 1959 mereka mendirikan TK, MI, PGA di bawah naungan YPP Al-Muslihuun dengan harapan untuk memudahkan warga masyarakat Tlogo dan sekitarnya dalam meniti jenjang pendidikan secara tertib, mudah, dan dekat.

Dari perjalanan waktu akhirnya sampailah pada tanggal 1 Juni 1962 dimana MIMA (Madrasah Islam Menegah Atas) didirikan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada para lulusan MI dan yang sederajat di wilayah Tlogo dan sekitarnya untuk melanjutkan pendidikannya pada tingkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat yang dilaksanakan pada bulan Juni 1969, maka proses penegrian mulai diupayakan meskipun banyak pro dan kontra diantara para tokoh pendiri dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Pada tanggal 7 Juli 1969 Kepala Dinas Pendidikan Agama Islam Kabupaten Blitar, M. Yusuf menugaskan kepada Soerjadi dan M. Faqih Sibawaih selaku penilik pendidikan agama dan pengurus perguruan Al-Muslihuun Tlogo Kanigoro Blitar untuk membentuk panitia Madrasah Aliyah Agama Islam. Persiapan negeri di Tlogo.

2) Kemudian panitia mencari dukungan beberapa tokoh, dengan hasil yang sangat memuaskan. Maka selanjutnya diadakan pemeriksaan kesiapan Madrasah Aliyah Tlogo untuk memperoleh status Negeri dengan kondisi sebagai berikut:

Kelas I : 2 kelas dengan jumlah murid 47 anak.

Kelas II : 2 kelas dengan jumlah murid 40 anak.

Kelas III : 1 kelas dengan jumlah murid 20 anak.

Jumlah guru 15 orang

3) Akhirnya, MAAIN Tlogo telah resmi ada pada tanggal 3 Nopember 1969, dengan SK Menag RI No. 144 tahun 1969. Baru saja berdiri tentu masih banyak kekurangan di sana sini termasuk mengenai kekosongan kepala Madrasah Aliyah itu sendiri. Jawatan pendidikan Agama Propinsi Jawa Timur No 13 Tga/K/70. SURAT TUGAS yang dialamatkan kepada M. Jusuf (Kepala Dinas Pendidikan Agama Islam Kabupaten Blitar) ditugaskan untuk menjabat sebagai Pjs. Kepala MAN Tlogo Blitar, terhitung mulai 1 Januari 1970. Dan pada tahun 1979 nama MAAIN berubah menjadi MAN Tlogo sampai sekarang. Adapun HUT MAN

Adapun yang pernah menjabat sebagai kepala Madrasah adalah:

Bapak M. Jusuf : Tahun 1969-1972

Bapak Abd. Djalil Sibaweh. BA : Tahun 1972-1974

Bapak Maskur : Tahun 1974-1980

Bapak Imam Suhairy : Tahun 1980-1990

Bapak Drs. H. Muadz Rachman W : Tahun 1990-1991

Bapak Drs. Toeloes Marsudi	: Tahun 1991-1997
Bapak Drs. Shiddiq Ghozaly	: Tahun 1997-2002
Bapak Drs. H. Imam Affandi	: Tahun 2002-2005
Bapak Drs. Hamim Thohari, M.PdI	: Tahun 2005 -2012
Bapak Drs. P. Slamet Waluyo, M.Pd.I	: Tahun 2012-2017
Bapak Drs. Khusnul Khuluk, M.Pd	: Tahun 2017-2022
Bapak Drs. Mahmudi, M.Sc.	: Tahun 2022-2023
Bapak Lesus Nur Prianto A.Kh.	:Tahun 2023-sekarang

Visi MAN 1 Blitar dinyatakan sebagai berikut:

***“TERWUJUDNYA INSAN BERKARAKTER ISLAMI,
BERPRESTASI, BERINOVASI BERBASIS IPTEK,
DAN PEDULI LINGKUNGAN”***

Dari pernyataan visi tersebut terdapat lima kata kunci yang terkandung didalamnya, yaitu: Islami, prestasi, inovatif, iptek, dan peduli lingkungan, yang dimaknai bahwa pendidikan yang diselenggarakan harus mampu menumbuhkembangkan setiap warga madrasah agar memiliki:

- a) Islami, ditunjukkan dengan tertanamnya aqidah Islam, terbangunnya pemahaman/pengetahuan tentang ajaran-ajaran agama Islam, terbentuknya kesadaran untuk senantiasa istiqomah dalam menjalankan ibadah serta terwujudnya kepribadian dan karakter yang mencerminkan akhlaq mahmudah. Selain itu juga terwujudnya kesadaran beribadah baik ibadah pribadi/individual maupun ibadah sosial, terbentuknya karakter siswa yang taat dan menjunjung tinggi aturan, norma hukum, norma sosial kemasyarakatan, norma kesopanan dan norma agama, serta terbentuknya kepedulian untuk mengembangkan kerukunan antar umat dalam kehidupan bermasyarakat.
- b) Berprestasi, ditunjukkan dengan tumbuhnya kesadaran dan motivasi untuk berkompetisi dibidang akademik dan non akademik secara sehat, meningkatnya daya serap pelaksanaan

proses pembelajaran, meningkatnya daya saing lulusan dalam penerimaan di perguruan tinggi, meningkatnya daya saing lulusan di dunia usaha-industri dan tingginya daya penerimaan lulusan dalam aktivitas-aktivitas kemaslahatan di masyarakat/ lingkungan keseharian.

- c) Berinovasi, ditunjukkan dengan bertumbuh-kembangnya kreatifitas berpikir dan bertindak dalam menyikapi dan menyelesaikan tantangan, terwujudnya kemauan dan kemampuan melakukan perubahan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- d) Berbasis iptek, ditunjukkan dengan terwujudnya kemampuan dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran, terwujudnya kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan penguasaan di bidang ilmu pengetahuan an teknologi
- e) Peduli lingkungan, ditunjukkan dengan terwujudnya madrasah yang bersih, sehat, aman dan nyaman melalui perilaku yang mencerminkan rasa cinta, sadar dan peduli terhadap alam sekitar baik alam tak hidup maupun alam hidup sebagai bagian dari - dan tumbuhnya kepedulian terhadap pelestarian alam keselarasan hidup dengan lingkungan sekitar.

Misi MAN 1 Blitar sebagai berikut:

Kementerian Agama dalam menyelenggarakan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) memiliki misi antara lain : memperkuat identitas pendidikan MA, meningkatkan pemerataan dan perluasan akses pendidikan bagi anak usia sekolah MA, meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan pada MA dan meningkatkan kualitas tata kelola dan akuntabilitas lembaga pendidikan MA. Mendasarkan pada misi kelembagaan madrasah secara umum tersebut dan memperhatikan aspirasi dan harapan-harapan stakeholders maka secara khusus misi penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Blitar dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Menyusun kurikulum madrasah yang berkarakter Islami, aktual, dan sesuai dengan landasan konstitusi.
- (2) Membudayakan penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam aktivitas sehari-hari di Madrasah.
- (3) Meningkatkan kualitas KBM berbasis IPTEK sebagai upaya peningkatan prestasi peserta didik.
- (4) Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi, minat, dan ketrampilan yang dimiliki peserta didik yang berkarakter dan berwawasan lingkungan.
- (5) Membudayakan literasi untuk mengoptimalkan kemampuan peserta didik dalam berfikir logis, kritis, sistematis, dan inovatif.
- (6) Membiasakan kegiatan belajar mandiri yang terbimbing kepada peserta didik dengan berbasis UKBM dan E-Learning.
- (7) Mengikutsertakan warga madrasah dalam berbagai kegiatan akademik maupun non akademik.
- (8) Membiasakan warga madrasah untuk peduli lingkungan dalam upaya pelestarian fungsi lingkungan (dihapus karena sudah terangkum dalam poin d).
- (9) Mewujudkan mutu lulusan madrasah yang berakhlakul karimah, berdaya saing, dan siap berkolaborasi di masyarakat.
- (10) Mengoptimalkan kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang inovatif, profesional, amanah, dan peduli lingkungan.
- (11) Mengoptimalkan sarana prasarana madrasah untuk kegiatan belajar mengajar dalam mendukung pengembangan potensi peserta didik.
- (12) Mengoptimalkan fungsi perpustakaan (konvensional dan digital) sebagai sarana pendukung belajar mandiri bagi warga madrasah.

- (13)Mewujudkan laboratorium digital terpadu (IPA, IPS, PAI, multimedia) untuk mewadahi kreasi dan inovasi warga madrasah.
- (14)Menyelenggarakan pengelolaan madrasah yang tertib, transparan, dan akuntabel, serta berwawasan lingkungan.
- (15)Meningkatkan hubungan yang harmonis antar warga madrasah dan mengoptimalkan kerjasama dengan stakeholder yang memiliki kepedulian terhadap madrasah.
- (16)Memberikan pelayanan kepada peserta didik sesuai bakat, minat, dan potensi kecepatan belajar melalui program SKS.
- (17)Melaksanakan evaluasi pembelajaran berbasis CBT sebagai upaya mewujudkan penilaian yang autentik dan dapat dipertanggungjawabkan.
- (18)Melengkapi dan mengoptimalkan Sistem Informasi Madrasah untuk mewujudkan manajemen madrasah yang terpusat.
- (19)Membudayakan hidup bersih dan sehat kepada seluruh warga madrasah dan sekitarnya.

Tujuan MAN 1 Blitar antara lain :

Dalam konteks nasional penyelenggaraan pendidikan di Indonesia berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan fungsi tersebut maka penyelenggaraan pendidikan nasional diarahkan dalam rangka untuk mencapai tujuan yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia Indonesia yang utuh. Yakni manusia yang memiliki ciri-ciri antara lain: beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan umum tersebut secara bertahap akan dicapai disesuaikan dengan tingkat perkembangan dan kematangan peserta didik. Sehingga pada jenjang pendidikan menengah tujuan yang harus dicapai adalah meningkatkan

kecerdasan dan pengetahuan, meningkatkan kepribadian dan akhlak mulia, meningkatkan keterampilan untuk hidup mandiri dan siap mengikuti pendidikan lebih lanjut. Berangkat dari tujuan umum tersebut maka secara khusus tujuan penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Blitar adalah :

- (a) Tersusunnya kurikulum madrasah (dokumen 1 dan 2) yang berkarakter Islami, aktual, dan sesuai dengan landasan konstitusi.
- (b) Warga madrasah memiliki perilaku yang Islami
- (c) Meningkatnya nilai hasil belajar peserta didik.
- (d) Terlaksananya pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga mampu mengoptimalkan potensi, minat, dan ketrampilan yang dimiliki peserta didik yang berkarakter dan berwawasan lingkungan dalam upaya ikut serta mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- (e) Terwujudnya budaya literasi sebagai cara mengoptimalkan kemampuan anak dalam berfikir logis kritis, dan sistematis.
- (f) Terlaksananya kegiatan belajar mandiri yang terbimbing dengan berbasis UKBM.
- (g) Terwujudnya prestasi akademik maupun non akademik di tingkat daerah, nasional, maupun internasional.
- (h) Terwujudnya kepedulian warga madrasah terhadap pelestarian fungsi lingkungan.
- (i) Terwujudnya budaya hidup bersih dan sehat bagi seluruh warga madrasah dan sekitarnya.
- (j) Terwujudnya lulusan madrasah yang berakhlakul karimah, berdaya saing, dan siap mengabdikan diri di lingkungan masyarakat.
- (k) Tercapainya kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang professional, amanah, dan peduli terhadap lingkungan.
- (l) Terpenuhinya sarana prasarana dalam kegiatan belajar

mengajar.

- (m) Terwujudnya perpustakaan (konvensional dan digital) sebagai sarana pendukung belajar mandiri bagi warga madrasah.
- (n) Terselenggaranya pengelolaan madrasah yang tertib, transparan, dan akuntabel, serta berwawasan lingkungan.
- (o) Terjalinnnya hubungan yang harmonis antarwarga madrasah.
- (p) Madrasah mampu mewadahi bakat, minat, dan potensi kecepatan belajar peserta didik melalui program SKS.
- (q) Terwujudnya penilaian yang autentik dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. MAN Bontang

Sejarah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bontang merupakan satu-satunya Lembaga Pendidikan Islam Negeri yang berada di Bontang dan berada di Jalan Kapten Piere Tendean Bontang RT.09 Nomor 20 Kelurahan Bontang Kuala Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang Provinsi Kalimantan Timur. Menempati areal seluas 5366 m² ada ada pelambahan luas tanah ditahun 2010, maka Total luas tanah MAN Bontang adalah 7075 m² bersertifikat atas anam Kementerian Agama. MAN Bontang telah terakreditasi “A” (Unggul) dengan Piagam Nomor : 757/BAN-SM/SK/2019.

Adapun visi MAN Bontang *yaitu* **“TERWUJUDNYA MADRASAH YANG ISLAMI, BERPRESTASI DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN”** sedangkan misi MAN Bontang adalah **“Menghayati dan Mengamalkan Ajaran Islam Berdasarkan Al-Quran dan As-sunah Dalam Segala Aspek Kehidupan Untuk Menciptakan Generasi Berkualitas”**

Dalam mencapai visi dan misi MAN Bontang meliputi beberapa poin antara lain :

- a. Menanamkan Keimanan dan Ketaqwaan Melalui Pengalaman Ajaran Islam.

- b. Menyiapkan Lulusan yang Mampu Mengimplementasikan Nilai-Nilai Keislaman dalam Kehidupan Sehari-Sehari.
- c. Mengembangkan Bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Berdasarkan Bakat, Minat, dan Potensi Peserta Didik.
- d. Mengoptimalkan Pembinaan Siswa untuk Menghasilkan Siswa yang Berprestasi pada Bidang Akademik & Non Akademik.
- e. Mengembangkan Sistem Pembelajaran yang Mampu Membangun Karakter Peduli Lingkungan.
- f. Mengupayakan Terciptanya Kesadaran untuk Pelestarian Lingkungan Melalui Pembiasaan & Pengembangan Diri yang Terencana dan berkesinambungan.

3. MAN 2 Samarinda

Madrasah Aliyah merupakan sekolah menengah setara SMA yang bercirikan Agama Islam. Madrasah yang beralokasi di jalan Harmonika No 98 samarinda ini telah ditetapkan sebagai salah satu dari beberapa MAN Unggulan di Indonesia terbukti dengan terpilihnya MAN 2 Samarindasebagai Madrasah Aliyah Negeri Model dan Terakreditasi A oleh BAN – SM Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2007 serta juara 1 Madrasah Award tingkat Nasional 2009 di Malang.

Pada tahun 1998 Departemen Agama telah menetapkan MAN 2 Samarinda sebagai MAN 2 Model Samarinda di antara 35 MAN Model di seluruh Indonesia. Ketetapan itu tertuang dalam SK Dirjen Binbagais Depag No. E.IV/PP.06.6/Kep/17.A/98 tanggal 20 Februari 1998. Dengan predikat itu, MAN 2 Samarinda diharapkan dapat menjadi madrasah yang profesional dan dapat menjadi contoh bagi MA lain di Kaltim dalam hal pengelolaan KBM, manajemen pendidikan dan yang terpenting adalah munculnya prestasi madrasah yang dapat diperhitungkan oleh para stake holder pendidikan di wilayah Kalimantan Timur. MAN Samarinda adalah sebagai lembaga pendidikan umum ditingkat menengah, yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama yang mempunyai keunggulan dibidang

pemahaman agama Islam. Secara fisik citra yang ditampilkan adalah bernafaskan Islam, sehingga terkesan berwibawa, sejuk, rapi dan indah. Cerminan pokok yang ditampilkan MAN 2 Samarinda adalah Islami, populis dan berkualitas serta dihuni oleh orang-orang yang dekat dengan Allah SWT.

Ditinjau dari kelembagaan, MAN 2 Samarinda mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreatifitas civitas akademika MAN 2 Samarinda, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu MAN Samarinda memiliki pimpinan yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh. Sejak PGAN sampai dengan MAN 2 Model Samarinda, madrasah ini telah mengalami 8 masa kepemimpinan, yaitu :

- a. KH.Abdul Galib Karim : Tahun 1961 s.d. 1964
- b. Drs.H. Abdul Hamid Ahmad : Tahun 1964 s.d. 1986
- c. Drs. H. Arsuni.SJ : Tahun 1986 s.d. 1993
- d. Drs. Slamet Waris : Tahun 1998 s.d. 2002
- e. Drs.H.Muhammad Kusasi,Mpd : Tahun 2002 s.d. 2005
- f. Dr. Suratman, M.Pd : Tahun 2005 s.d 2013
- g. Drs. Edy Purwandoro, M.Pd : Tahun 2013 s.d 2016
- h. Drs. H. Saharuddin, M.Pd : 01-11-2016 s.d Sekarang

Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda secara berkesinambungan terus berpacu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pelaksanaan pendidikan, sehingga saat ini telah menjadi salah satu Madrasah favorit di Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini nampak melalui berbagai prestasi yang telah dicapai oleh MAN 2 Samarinda baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Dalam rangka mendukung visi pembangunan nasional sekaligus sebagai implementasi dari Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia

nomor 39 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama tahun 2015 – 2019, maka dirumuskan visi MAN 2 Samarinda adalah sebagai berikut :

“Terwujudnya sumber daya manusia yang sehat, cerdas, kompetitif, berakhlak mulia dan peduli lingkungan hidup”

Sejalan dengan dimensi keunggulan kelembagaan Madrasah, maka ditetapkan indikator keunggulan sebagai berikut :

- 1) institusi madrasah yang efektif, baik ditinjau dari pencapaian tujuan maupun proses dan pendayagunaan sumber daya,
- 2) memiliki kurikulum dengan landasan yang kuat, strategi dan metode pembelajaran yang bervariasi, berbagai program yang mengembangkan akademik, bakat, minat dan kreativitas siswa serta tujuan dan standar kompetensi yang tinggi
- 3) memiliki kepala madrasah yang profesional, sebagai administrator, organisator, penanam nilai, katalis, humanis dan rasionalis, serta dapat mengembangkan budaya, memilih strategi yang tepat dan mengelola perubahan yang terjadi,
- 4) memiliki guru yang berkompotensi memadai baik secara personal, professional maupun sosial,
- 5) iklim madrasah yang baik; dalam arti terdapat hubungan yang harmonis antara guru, kepala sekolah, staf, siswa dan orang tua siswa,
- 6) memiliki program evaluasi yang mantap baik untuk mendiagnosis pembelajaran siswa, kemajuan siswa, maupun keefektifan program instruksional dengan standar performasi yang tinggi,
- 7) peran aktif orang tua dan masyarakat dalam menunjang fasilitas pendidikan demi keberhasilan program madrasah.

Adapun indikator kelembagaan pendidikan raudlatul athfal dan madrasah yang berkarakter adalah sebagai berikut :

- a) Pendidikan Madrasah menempatkan nilai – nilai islam dan budaya luhur bangsa sebagai spirit dalam proses pengelolaan dan pembelajaran ditandai dengan intensitas dan kuantitas pembelajaran agama islam, penciptaan suasana keberagaman islam dalam lembaga pendidikan, penyediaan refrensi dan sarana keagamaan, serta keteladanan dalam pelaksanaan pembelajaran.
- b) Pendidikan madrasah bersifat holistic yang memadukan pengembangan manusia seutuhnya antara aspek jasmani dan rohani, akidah, ibadah, muammalah, akhlakul karimah, ilmu agama dan ilmu pengetahuan juga teknologi; nilai tradisi dan modern; serta kearifan local dan dinamika global.
- c) Pendidikan madrasah menjunjung tinggi nilai – nilai amanah; tafaqquh fi al diin kesetaraan, kebangsaan, kebhinekaan, pemberdayaan, pembudayaan professional dan bermutu.

Terwujudnya Pendidikan Madrasah yang unggul (kompetitif) dapat dimaknai dengan penyelenggaraan model Pendidikan Madrasah yang berkualitas dan berdaya saing, responsif terhadap perkembangan tradisi keilmuan Islam dalam dinamika peradaban dunia modern dan membangun sikap inklusif dalam beragama. Moderat dimaknai sebagai sikap untuk mengambil jalan tengah dari suatu ide ketika dihadapkan dengan konflik terhadap ide lain, dengan kata lain kompromis atau kooperatif. Moderat selalu lekat dengan toleransi (ciri khas Pendidikan Islam di Indonesia yang menghargai keberagaman pemahaman atau kepercayaan budaya atau multi kultur). Menjadi rujukan dunia dimaksudkan bahwa Pendidikan Islam di Indonesia menjadi kiblat dalam integrasi ilmu agama, pengetahuan dan teknologi.

Selain misi MAN 2 Samarinda antara lain :

- 1) Melaksanakan program yang jelas, terinci, sistematis, transparan dan dikelola secara professional serta dapat dipertanggungjawabkan.

- 2) Menyediakan tenaga edukatif dan administratif yang berkualitas.
- 3) Menyiapkan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai.
- 4) Menerapkan metode pembelajaran yang inovatif melalui penerapan kurikulum yang fleksibel dan bernuansa islami
- 5) Membangun kerja sama yang kondusif dengan pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan.
- 6) Memberikan bimbingan dan pelayanan keagamaan dan cinta lingkungan hidup.
- 7) Melaksanakan bimbingan akademik yang intensif bagi siswa yang dipersiapkan keperguruan tinggi.
- 8) Menyelenggarakan kelas unggulan secara bertahap dan terprogram melalui boarding school.
- 9) Melaksanakan kegiatan keagamaan sebagai wadah pembentukan watak dan perilaku ahlakul karimah.
- 10) Melaksanakan kegiatan tiada hari tanpa ACE MATI (aku cinta keelokan man 2 yang teduh dan indah) dalam kurikulum yang terintegrasi.
- 11) Melaksanakan kegiatan penghijauan sekolah untuk mewujudkan sekolah yang teduh dan sehat.

4. MAN Balikpapan

Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan merupakan satu-satunya MA negeri di antara 6 MA Swasta yang ada di Kota Balikpapan. Sebelumnya MAN Balikpapan bernama MAN 2 Samarinda Filial Balikpapan. MAN 2 Samarinda Filial Balikpapan ini didirikan tahun 1991 hingga 1995.

Keberadaan Madrasah Aliyah Negeri di Kota Balikpapan tidak terlepas dari jasa para pengurus Yayasan Ash-Shalihin pada waktu itu. Pengurus yayasan tersebut di antaranya adalah :

- a. Drs. H. Abdul Muis Abdullah,
- b. Drs. H. Yusri Idris,
- c. Drs. H. Muhammad Kusasi, M.Pd

Pada Awal berdirinya MAN ini menempati gedung Mts Negeri 1 Balikpapan di Kelurahan Muara Rapak Balikpapan tahun 1991 s.d 1992. Setelah hampir dua tahun MA pindah di jalan Prapatan yang menempati gedung eks. SD dan SMP Cempaka yang dihibahkan oleh ke Pemerintah Kota Balikpapan.

Melalui berbagai proses usulan ke Pemerintah Kota Balikpapan pada waktuitu para perintis mencoba memohon agar Pemerintah Kota Balikpapan berkenan untuk memberikan Hak Guna Pakai Gedung tersebut kepada MAN 2 Samarinda Filial Balikpapan. Perubahan nama MAN 2 Samarinda Filial Balikpapan menjadi MAN Balikpapan ini pun melalui proses yang sangat panjang. Di bawah pengelola Kepala MAN 2 Samarinda Filial Balikpapan Drs. H. Muhammad Kusasi, M.Pd, pada tanggal 25 November 1995 melalui Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 515A Tahun 1995 resmi menjadi MAN Balikpapan hingga sekarang.

Adapun yang pernah dan sedang menjabat kepala MAN Balikpapan adalah sebagaiberikut :

- 1) Drs. H. Muhammad Kusasi, M.Pd
- 2) Drs H. Murdjani Wahab
- 3) Drs. H. Ismail Mahlan, M.Ag
- 4) Drs. H. Sartono, MM
- 5) Sahti Romadi, S.Pd
- 6) Roihanun, BA.S.Pd (Sekarang)

Visi MAN Balikpapan

“terwujudnya Peserta Didik Yang Barakter Mulia dan Unggul Prestasi Yang Berwawasan Global serta Peduli Lingkungan”

Adapun MAN Balikpapan antara lain :

- a) Menciptakan peserta didik yang berkarakter mulia dengan akhlakul karimah.
- b) Mengembangkan potensi peserta didik yang unggul baik akademik maupun nonakademik.

- c) Menggali potensi peserta didik agar dapat masuk perguruan tinggi favorite di dalam negeri maupun luar negeri
- d) Mengembangkan lingkungan menjadi sumber pembelajaran
- e) Mewujudkan gerakan peduli dan berbudaya lingkungan di madrasah

5. MAN 2 Kukar

Man 2 Kutai Kartanegara adalah lembaga pendidikan formal yang berciri khas agama Islam dan setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). MAN 2 Kutai Kartanegara merupakan satu-satunya MA Negeri yang ada di kita Tenggarong, ibu kota KAbupaten Kutai Kartanegara dan satu diantara dua MA Negeri yang ada di kabupaten Kutai Kartanegara sekain MAN 1 Kutai Kartanegara (Kta Bangun).

Cikal bakal MAN 2 Kutai Kartanegara bermula keberadaan *Madrasah Aliyah Hasanuddin* yang didirikan pada tahun pelajaran 1987/1988. MA HASanuddin dikeola dan diasuh oleh Badan Pembina Madrasah pada BAGian Kesra Kantor Bupati Pemerintah Daerah Dati II Kutai. Pada mulanya ruang belajar masih meminjam gedung Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Tenggarong.

MAN 2 Kutai Kartanegara memiliki 3 layanan terdepan yang dapat diakses melalui website www.man2kukar.sch.id dalam portal aplikasi SI ETAM. Pada tahun pelajaran 2024/2025, jumlah GTK 61 dan jumlah siswa 805 yang terbagi menjadi 23 rombongan belajar dari kelas X sampai kelas XII. Ruang kelas belajar, ruang laboratorium, ruang UKS, PTSP, ruang Perpustakaan dan Sarpras lainnya terus dibenahi agar terpenuhi standart pelayanan minimal pencapaian mutu.

Adapun motto MAN 2 Kukar yaitu : ***"MAN BERJAYA (Mandiri,Berprestasi,Berkinerja, dan Berkarya)"***

Visi MAN 2 Kutai Kartanegara :

"TERWUJUDNYA INSAN MADRASAH YANG ISLAMI, BERBUDI PEKERTI, BERPRESTASI, DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN"

Misi MAN 2 Kutai Kartanegera

- a. Mengembangkan program unggulan Madrasah melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan yang berorientasi pada Penjaminan Mutu Pendidikan.
- b. Menciptakan lingkungan yang kondusif dan Islami dalam upaya meningkatkan keimanan dan mutu pembelajaran.
- c. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan sarana pendidikan untuk mendukung program pengembangan pembelajaran sehingga mampu berprestasi akademis maupun non akademis yang memiliki daya saing.
- d. Membiasakan perilaku yang mencerminkan Iman dan taqwa melalui pelaksanaan kegiatan keagamaan secara konsisten.
- e. Membangun interaksi yang baik antar warga Madrasah dilandasi norma social, kesantunan dan perilaku pembiasaan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Santun).
- f. Membentuk karakter peserta didik yang mampu memelihara dan merawat alam dan lingkungan di Madrasah dan sekitarnya.
- g. Menciptakan lingkungan Madrasah yang asri dengan motto **Berhias** (Bersih, Empati, Responsif, Hijau, Indah, Amanah, Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun).
- h. Membiasakan warga Madrasah untuk menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan.
- i. Melatih peserta didik untuk mengolah sampah menjadi bahan yang bermanfaat.

6. MAN 3 Banjarmasin

MAN 3 Banjarmasin berasal dari Madrasah Aliyah Swasta yang merupakan gabungan dari Madrasah ALiyah MULawarman (MAM) dan Madrasah Aliyah Al Abadiyah. MAM pada waktu itu kegiatan belajarnya digedung PGAN Banjarmasin yang berlokasi di kompleks Mulawarman.

PGAN Banjarmasin pada tahun 1979 berpindah ke jalan Pramuka Km 6 Banjarmasin, sehingga gedung PGAN Mulawarman kosong. Dengan

kosongnya PGAN tersebut timbul prakarsa dari beberapa dewan guru PGAN tersebut untuk mendirikan MAM diantaranya : Drs. M. Roi Syukur, Drs. Bactiar Suraini, Drs. Syamsuri Eddy dan Drs. H. Usman Djafri. Berdasarkan musyawarah mereka yang bertempat di asrama PGAN Mulawarman diputuskan membentuk Madrasah Swasta dengan lokasi di Mulawarman yaitu MAM dengan kepala Madrasahny adalah Drs. M.Roi Syukur. (1979-1983), kedua Drs. M. Zaini (1983-1988), ketiga Drs. H. Baderi (1988) kemudian digantikan oleh H. Asmuri Ch (1988). Sedangkan pada tahun 1987 didirikan pula Madrasah Swasta yang bernama MAS Al Abadiyah yang berlokasi di Km 6 PGAN Banjarmasin, dengan kepalanya Drs. Hermawan Suyono.

Perkembangan selanjutnya pada tanggal 18 Agustus 1990 terjadilah penggabungan antara MAM dan MAS Al Abadiyah yang di kelolaoleh Yayasan AL Abadiyah. Setelah berjalan kuranglebih tuga penggabungan tersebut, tepatnya pada tanggal 25 Oktober 1992 MAM dinegerikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Banjarmasin sesuai Keputusan Menteri Agama RI No. 244 tanggal 22 Oktober 1993, dengan Kepala Madrasah pertamanya adalah H. Asmuri Ch (1993-1998).

Pada awal mulanya, proses KBM berlangsung di gedung ex PGAN 6 tahun diatas tanah milik yayasan milono dengan luas tanah 3.623 M², searah dengan perkembangan dan pertumbuhan MAN yang terus maju, terbesit keinginan memiliki gedung permanen. Alhamdulillah keinginan itu terwujud pada tahun 1996-1997 hingga sekarang dengan bertambahnya gedung sarana belajar.

B. Hasil penelitian

1. MAN 1 Blitar

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Pemimpin yang memiliki pengaruh kuat akan mampu meningkatkan kinerja dan membuat para anggotanya merasa lebih nyaman saat bekerja. Salah satu komponen kunci dalam

menerapkan kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan kekuatan dari luar untuk menciptakan kekuatan dari dalam yang mendukung perluasan kinerja yang produktif.

kepemimpinan spiritual bertujuan untuk mengubah cara pandang dan sikap siswa. Untuk itu, kami perlu memperkenalkan berbagai konsep. Mengembangkan soft skill dan menyediakan ruang bagi siswa untuk mencetak karya yang baik, terhormat, profesional, dan memiliki karakter yang kuat.³⁸

menerapkan kepemimpinan spiritual dengan tujuan untuk menciptakan lulusan yang tidak hanya unggul dalam bidang pelajaran saja akan tetapi juga unggul dalam keagamaan atau spiritual.³⁹

Nilai keagamaan atau spiritual tak semata hanya tertonjol kepada cara melakukan pola manajerial administratif kepala sekolah, namun juga harus ditonjolkan pada diri kepala sekolah dan juga ditunjukkan kepada hal layak umum agar dapat dicontoh dan memberikan output yang positif. Nilai positif yang harus ditunjukkan dalam diri kepala sekolah seperti adil, amanah, disiplin dan terbuka. Sikap adil, amanah, disiplin dan terbuka tersebut harus ada dalam diri kepala sekolah sebagai perwujudan nyata dari persiapan pengembangan kurikulum pendidikan vokasi.

Kepala Sekolah menerapkan kepemimpinan spiritual dengan mencontohkan sikap adil, amanah, disiplin dan terbuka kepada seluruh warga sekolah tanpa pandang bulu.⁴⁰

Dari pola spiritualitas yang tercermin pada tujuan yang dijelaskan pada sesi wawancara, di MAN 1 Blitar seorang

³⁸Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

³⁹ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Kurikulum, Senin. 04 Maret 2024.

pemimpin juga mampu memberikan sikap adil dan amanah kaitannya dalam melaksanakan tugas. Dengan menyamaratakan serta tidak membeda-bedakan dalam memperlakukan orang lain atas dasar persamaan derajat. Memberikan contoh kepada pegawai dan peserta didik juga harus ditindakan agar mampu mengaplikasikan karakter tersebut dalam lingkungan kerja. Amanah dalam menjalankan setiap tugas dan berusaha secara totalitas untuk membentuk karakter di lingkungan Madrasah.⁴¹

Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas, Bapak Nurul Mujahidin memberi pendapat mengenai sikap adil dan amanah yang diterapkan oleh kepala sekolah, yaitu Kepala Sekolah selalu menerapkan sikap adil dan amanah seperti contoh memperlakukan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dengan sama rata tanpa membeda-bedakan, selain itu kepala sekolah juga selalu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab sehingga tercipta suasana sekolah yang damai.⁴²

Tak hanya bersikap adil yang tercermin pada diri Kepala MAN 1 Blitar, beliau juga mengarahkan karyawannya dengan cara memberikan contoh baik untuk terbuka dalam kondisi apapun.⁴³ Penyampaian pendapat dalam kegiatan rapat sekolah merupakan cerminan dari sikap terbuka pada diri kepala sekolah. Menurut kepala sekolah dengan cara tersebut akan lebih efektif sehingga akan memudahkan segala urusan. Dan juga hal tersebut tercermin dalam nilai spiritualitas bermusyawahar.

dalam wawancaranya, Kepala MAN 1 Blitar memberikan keterangan bahwa Keterbukaan hati serta mau menerima pendapat dari orang lain sehingga dapat meningkatkan dukungan dari guru, staff, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh

⁴¹Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴²Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas, Senin. 04 Maret 2024

⁴³Observasi pada tanggal 04 Maret 2024.

program pendidikan. hal tersebut juga menjadi nilai musyawarah dalam koridor islam.⁴⁴

Demikian juga keterangan yang dikutip dari hasil wawancara dengan salah satu Guru MAN 1 Blitar, memberikan keterangan bahwa Sikap terbuka yang diterapkan kepala sekolah dapat dilihat dari perilaku Kepala Sekolah setiap harinya, sebagai contoh kepalasekolah selalu mengutarakan pendapat dan berdiskusi dengan pendidik apabila ada sedikit banyak tingkah laku siswa yang dianggap kurang benar.⁴⁵

Kepala MAN 1 Blitar Terbuka dalam menyampaikan pendapat layaknya fasilitas yang harus didapatkan oleh semua kalangan dan karakter yang ada di sekolah. Karena kondisi sosial di Indonesia yang begitu beragam dari agama, suku, dan budaya. Kepala MAN 1 Blitar seyogyanya dapat mengajarkan kepada seluruh anggota sekolah untuk saling toleran dan terbuka dikarenakan dibutuhkan kekompakan untuk bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Sangat penting pemimpin menerapkan sikap toleran karena kepala MAN sebagai penggerak Madrasah harus bisa mengetahui kondisi lingkungannya. Sikap toleran tersebut diungkapkan oleh kepala MAN 1 Blitar bahwa Keberagaman karakter adalah hal yang mutlak oleh karena itu harus menciptakan lingkungan yang saling menghormati, menghargai, dan memunculkan toleran.⁴⁶

Kepala MAN 1 Blitar menambahkan bahwa dalam memberikan tambahan keterangan sebagai berikut Menyamaratakan dan tidak membeda-bedakan dalam memperlakukan orang lain atas dasar persamaan derajat.⁴⁷

⁴⁴Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴⁵Hasil wawancara dengan Guru MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴⁶Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴⁷Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

Dari pernyataan yang didapatkan dari wawancara kepada Kepala MAN 1 Blitar mengenai kepemimpinan spiritual yang diterapkan menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kurikulum pendidikan bertujuan agar nilai keagamaan yang tersematkan dapat lebih mempermudah dalam upaya pengembangan baik untuk diri kepala Madrasah, memberi contoh kepada pendidik, tenaga kependidikan dan juga perkembangan kurikulum.



Gambar 1.1 Kegiatan Spiritual Sholat Berjamaah

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepemimpinan spiritual kepala sekolah memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu kepemimpinan spiritual perlu dipertunjukkan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah salah satunya adalah mendukung adanya pengembangan kurikulum yang dijalankan. Kepemimpinan spiritual kepala sekolah penting dalam setiap lini program sekolah karena kepala sekolah sebagai pemimpin yang dicontoh bawahannya harus bertanggung jawab penuh terhadap peran yang dijalankan. Demikian juga kepala MAN 1 Blitar menerapkan kepemimpinan spiritual kepada guru dan peserta didik. Kepemimpinan spiritual kepala sekolah

penting dalam upaya untuk meningkatkan mutu lulusan terlebih dalam penelitian ini berobjek pada kultur atau budaya agar nanti output yang dihasilkan bisa berkembang baik pada dunia dengan keahlian yang didapatkan ketika menjalankan pembelajaran dan praktikum selama mengenyam pendidikan.

1) Berdoa

Berdasarkan kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala MAN 1 Blitar berdampak pada setiap kegiatan warga Madrasah, diantaranya yaitu berdo'a. Jadi Setiap warga sekolah sudah terbiasa untuk mengawali dan mengakhiri setiap kegiatan dengan berdo'a, karena dengan do'a dapat memberikan kemudahan dalam setiap pekerjaan yang akan dilakukan dan dapat memberi berkah atas pekerjaan yang telah dilakukan.⁴⁸

Selain itu wakil kepala MAN 1 Blitar Berdo'a merupakan hal yang sangat wajib bagi warga sekolah karena do'a itu merupakan salah satu hal yang dapat membuka pintu rahmat Allah SWT dan juga salah satu cara untuk mencapai apa yang diinginkan.⁴⁹

2) Ibadah

Menjalankan ibadah merupakan kewajiban bagi setiap muslim, begitupun bagi warga MAN 1 Blitar. Dalam hal ini disampaikan oleh Kepala Sekolah MAN 1 Blitar bahwa Ibadah merupakan hal yang sangat wajib bagi umat muslim. bagaimana mungkin seorang umat meninggalkan kewajibannya, di MAN 1 Blitar menjalankan ibadah merupakan hal yang sangat penting, baik itu ibadah wajib maupun sunah, seperti contohnya

⁴⁸Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁴⁹Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

sholat dhuha yang dilaksanakan secara berjamaah oleh seluruh warga sekolah, tidak hanya itu, sholat wajib pun dilakukan secara berjamaah.⁵⁰

Salah satu Guru MAN 1 Blitar juga memberikan keterangannya mengenai hal tersebut. Bahwa Kepala sekolah sedari awal memang menerapkan program sholat berjamaah agar menjadi kebiasaan ketika guru maupun peserta didik terjun ke masyarakat, menjalankan sholat memang suatu hal yang wajib akan tetapi tidak sedikit orang juga meninggalkan kewajiban tersebut, oleh karena itu di SMK Islam Al-Fadhila Demak selalu menekankan untuk tidak meninggalkan kewajiban tersebut dimanapun berada.⁵¹

Tidak hanya sampai disitu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum juga menambahkan bahwa Menjalankan ibadah merupakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan rasa aman, tenang dan damai, oleh karena itu di SMK Islam Al-Fadhila mengontrol agar warga sekolah menjalankan kewajibannya dengan sebaik mungkin.⁵²

3) Salam

Mengucapkan salam merupakan hal yang pokok dari sopan santun, oleh karena itu alangkah baiknya setiap muslim mengucapkan salam saat bertemu muslim lainnya.

Kepala MAN mengatakan Mengucapkan salam memiliki banyak keutamaan diantaranya mendapatkan pahala Sunnah, seluruh warga SMK Islam Al-Fadhila sudah membiasakan diri untuk mengucapkan salam apabila bertemu dan berpisah satu sama lain.⁵³

Selain itu Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas

⁵⁰Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁵¹Hasil wawancara dengan Guru MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

⁵²Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Kurikulum, Senin. 04 Maret 2024

⁵³Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 Maret 2024.

juga menambahkan keterangannya mengenai hal tersebut Mengucapkan salam merupakan salah satu sikap sopan santun, mulai dari peserta didik, guru hingga staf sudah terbiasamelakukan hal tersebut.⁵⁴

4) Bersyukur

Bersyukur merupakan cara berterimakasih kepada Allah SWT atas nikmat yang telah diberikan. Hal itu merupakan perilaku wajib bagi seorang muslim.

Kepala MAN 1 Blitar mengatakan Mengucap syukur kepada Allah akan menambah nikmat, begitulah yang diterapkan kepada seluruh warga sekolah, dan sampai saat ini kebiasaan baik itutetap berlanjut.⁵⁵

Begitupun wakil kepala MAN 1 Blitar mengatakan Penerapan kebiasaan berlaku spiritual dapat menjadikan warga sekolah selalu bersyukur dalam hal apapun, seperti contoh selalu bersyukur masih bisa melanjutkan pendidikan, dan jugamenjalani kehidupan dengan baik.⁵⁶

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Dalam mengimplemasikan dan membangun nilai-nilai spiritual dalam membangun budaya Madrasah, tentunya tidak semudah membalik telapak tangan, maka terdapat beberapa hal baik intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi sukses atau tidaknya proses penanaman atau pembiasaan sikap spiritual melalui pembiasaan religius yang sudah ada. Dalam hal ini ada kendala yang sifatnya intrinsik antara lain: kondisi guru, siswa, (rule) kebijakan kepala Madrasah, (regulasi) meliputi atauran, peringatan, daftar perilaku, jurnal kegiatan dan waktu (rotasi). Adapun faktor pendukung:

⁵⁴Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas, Senin. 04 Maret 2024.

⁵⁵Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 05 Maret 2023.

⁵⁶Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Kurikulum, Senin. 04 Maret 2024.

Kepala MAN 1 Blitar mengatakan salah faktor pendukung bahwa Siswa disebut juga faktor intern. Ternyata siswa di kelas bawah sangat mudah untuk diarahkan dan mengikuti gurunya, Penanaman nilai-nilai sikap di MAN 1 Blitar di mulai pada saat awal masuk Madrasah, sehingga saat di kelas atas mereka tinggal mengembangkan dan memantakan pemahaman. Dari pemahaman yang selalu jelaskan ke anak-anak maka akan menjadika kesadaran bagi anak-anak akan pentingnya pembinaan sikap dan pengembangannya. Dengan selalu dibimbing serta kegiatan religius dan kebiasaan-kebiasaan yang kita lakukan, maka siswa akan bisa mengalami pengembangan sikap spiritual.⁵⁷

Kepala MAN menambahkan bahwa Kerjasama dan komitmen guru juga menentukan kelangsungan setiap aturan yang tertulis ataupun tidak tertulis. Konsisten dan memiliki tanggung jawab yang tinggi seorang guru menjadi faktor pendukung budaya Madrasah.⁵⁸

Dukungan positif serta kerjasama yang diberikan oleh wali murid terhadap aturan-aturan dan pembiasaan serta program-program Madrasah. Perhatian orang tua terhadap anak merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan sikap spiritual siswa saat di rumah. Orang tua harus bisa menciptakan suasana seperti yang di lakukan guru di Madrasah.

Selain itu wakil kepala MAN 1 Blitar bidang Humas menambahkan factor pendukung lainnya yaitu lingkungan yang kondusif, karena adanya bentuk kerjasama atau kekompakan yang baik antar warga sekolah sehingga dalam menerapkan dan menjalankan budaya sekolah dapat dijalankan dengan baik.⁵⁹

⁵⁷Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas, Senin. 04 Maret 2024.

⁵⁸Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas, Senin. 04 Maret 2024.

⁵⁹Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 1 Blitar Bidang Humas, Senin. 04 Maret 2024.

Selain faktor pendukung juga kepala MAN 1 menerangkan dari sisi faktor penghambat, dimana kepala MAN 1 Blitar mengatakan salah satunya Ada sebagian dari wali murid terdapat miss komunikasi dengan sekolah, ketika sekolah mengadakan progress di setiap kegiatan yang membutuhkan follow up secara continue.⁶⁰

2. MAN Bontang

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Wawancara pertama dilakukan pada tanggal 08 April 2024, dengan Kepala MAN Bontang. Wawancara ini membahas tentang bagaimana memaknai kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah, kepala MAN Bontang mengatakan dalam wawancara bahwa sebagaimana seorang pemimpin bisa mengarahkan dan memberikan contoh untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai contoh, jika ini merupakan perusahaan atau lembaga keuangan (BMT) bagaimana kondisi ini bisa baik, lebih baik. Seorang pemimpin harus tau lembaga ini mau dibawa kemana dan harus tau strateginya.⁶¹

Kepala MAN Bontang menambahkan dimana setiap warga MAN Bontang Mempertahankan hubungan baik dengan anggota, misalnya apabila anggota ulang tahun memberi ucapan selamat, anggota terkena musibah maka ditengok.

Selain itu kepemimpinan yang baik yaitu dari pemimpin itu sendiri harus memiliki karakter. Bisa menjaga komunikasi antara staff karyawan dengan atasan. Bagaimanapun juga komunikasi merupakan jalan untuk bisa memecahkan suatu persoalan, solusi dan lainnya untuk kepentingan bersama. Harus bisa memotivasi karyawannya, dengan kreatif, inovatif dan memberikan motivasi.⁶²

Memiliki sikap yang tegas, tegas dalam artian bukan pemarah atau otoriter. Namun tegas antara memberi keputusan iya atau tidak dan

⁶⁰Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Blitar, Senin. 04 MAret 2024.

⁶¹Hasil wawancara dengan Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

⁶²Hasil wawancara dengan Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024

penuh dengan tanggung jawab yang dapat dipertanggung jawabkan. Memiliki manajemen waktu yang baik. Kapan dan bagaimana harus memecahkan keputusan. Jadi waktu tidak akan terbuang dengan sia – sia. Maka seorang pemimpin harus tahu keadaan dan kondisi dari karyawan dan staffnya. Memiliki sikap rendah hati, yang mana harus dapat menerima masukan dari karyawan dan staff. Apabila mereka memiliki masukan atau usulan dan ide yang dapat dimusyawarahkan, karena kita disini sebagai team kerja, yang mana tujuan dai lembaga tersebut dapat dicapai secara bersama–sama.

Salah satu wakil kepala MAN Bontang mengatakan sebagai seorang pemimpin dimana disitu pemimpin dituntut bersikap lebih berhati-hati, bisa memberi contoh yang baik dan benar kepada staff dan karyawan. Sebab kita dipandang sebagai seorang pemimpin, dan dimintai pertanggung jawaban kepada atasan kita untuk membawa visi dan misi yang telah ditetapkan oleh MAN Bontang.⁶³

Salah guru MAN Botang mengatakan bahwa Untuk di MAN Bontang ini sudah bagus mengenai kepemimpinan spiritualnya. Apalagi untuk manager utama merupakan orang yang sudah berpengalaman di lembaga keuangan. Yang mana tidak diragukan lagi kepemimpinan beliau. Dan ketika diadakannya evaluasi ataupun rapat untuk staff dan karyawan selalu diberi kesempatan dan waktu giliran untuk dimintai menyampaikan pendapat, saran atau masukan yang mana hal ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan. Bagaimana aspirasi mereka dapat tersampaikan dan dapat ditinjau lanjuti bersama untuk direalisasikan.⁶⁴

Jadi dari hasil wawancara yang dilakukan dengan kepemimpinan spiritual yang sudah ada di MAN Bontang ini sudah berjalan dengan bagus sesuai yang diharapkan. yang mana kepemimpinan spiritualnya

⁶³Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

⁶⁴Hasil wawancara dengan Guru MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

sudah berjalan lancar dan bukan hal baru lagi yang dapat diterapkan pada pengurus dan para karyawan.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Wakil kepala MAN Bontang menuturkan kepemimpinan spiritual yang sudah terlaksana di MAN Bontang yaitu dengan diadakannya doa bersama, dituntut setiap hari dapat meluangkan waktu untuk mengaji minimal 20 ayat. Dengan tujuan untuk menjalin kebersamaan. Yang mana setiap pekan selalu diadakan evaluasi. Tidak lupa untuk saling mendoakan untuk kelancaran bersama antara anggota MAN Bontang sendiri.⁶⁵

Wakil kepala MAN Bontang menambahkan Kepemimpinan spiritual pada MAN Bontang ini pelaksanaan bentuk nyatanya yaitu dengan, diawali dengan: berdoa dan wirit tertentu (dari segi spiritual), setiap hari ada ngaji 20 ayat dan jika tidak dilaksanakan akan mendapat sanksi tersendiri.⁶⁶



Gambar 1.2 Kegiatan Spiritual berupa Do'a Bersama

Kepala MAN Bontang menuturkan bahwa dalam implementasinya dalam kepemimpinan spiritual bahwa sebagai seorang pemimpin dimana disitu pemimpin dituntut bersikap lebih berhati-hati, bisa memberi contoh yang baik dan benar kepada staff dan karyawan.

⁶⁵Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

⁶⁶Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

Sebab kita dipandang sebagai seorang pemimpin, dan dimintai pertanggung jawaban kepada atasan kita untuk membawa visi dan misi yang telah ditetapkan oleh MAN Bontang.⁶⁷

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Faktor pendukung dalam pengembangan spiritual maupun nonspiritual dalam membangun budaya mutu madrasah dimana kepala MAN Bontang mengatakan komponen pendukungnya yaitu siswa mudah bergaul dan meniru gurunya, tertanamnya nilai-nilai akhlak di MAN Bontang dimulai sejak mereka pertama kali masuk madrasah, sehingga ketika di sekolah mereka hanya dituntut untuk bisa menghasilkan dan mengembangkan ilmunya. Dari ilmu yang senantiasa diajarkan kepada anak-anak akan menumbuhkan kesadaran bagi anak-anak akan pentingnya pengembangan akhlak dan pengembangannya. Dengan senantiasa dibimbing dan dibiasakan terhadap kegiatan dan kebiasaan yang kita lakukan maka siswa akan mampu mengikuti perkembangan akhlak.

Kepala MAN menekankan bahwa partisipasi dan komitmen para pendidik juga menentukan kemajuan setiap program tertulis maupun tidak tertulis. Konsistensi dan tanggung jawab yang tinggi dari seorang pendidik merupakan faktor pendukung budaya Madrasah.

Sikap positif dan partisipasi yang diberikan oleh wali murid terhadap peraturan, kebiasaan dan program Madrasah. Perhatian orang tua kepada anak merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk membentuk akhlak mulia siswa di rumah. Para wali murid harus mampu menciptakan suasana seperti yang dilakukan oleh guru di Madrasah.

Adapun faktor penghambat Ada sebagian siswa ataupun dari wali murid terdapat miss komunikasi dengan Madrasah, ketika Madrasah mengadakan penyuluhan maupun pengenalan program-program di

⁶⁷Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Bontang, Senin. 08 April 2024.

setiap kegiatan MAN Bontang terkadang wali murid minat dan perhatian terhadap MAN Bontang kurang maksimal.

3. MAN 2 Samarinda

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Tata cara kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Samarinda dapat berupa merubah akhlak dan pola pikir siswa. Untuk itu perlu diwujudkan budaya islami baik kepada siswa maupun kepada diri sendiri dan seluruh warga MAN 2 Samarinda. Sehingga menumbuhkan akhlak yang baik pada seluruh warga MAN 2 Samarinda.⁶⁸

Selain itu kepala MAN 2 Samarinda mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual yang dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan lulusan yang tidak hanya unggul dalam bidang pelajaran saja akan tetapi juga unggul dalam keagamaan atau spiritual.⁶⁹

Perilaku yang dilakukan mesti selaras dengan tufoksi dengan nilai-nilai profesionalisme serta nilai-nilai spiritual sehingga dapat menjadi contoh serta dapat di jadikan output yang baik. Dimana kepala MAN harus memiliki dalam dirinya nilai-nilai seperti Sikap adil, amanah, disiplin dan terbuka sehingga dapat di tiru oleh semua warga Madrasah.⁷⁰

Wakil kepala MAN 2 Samarinda mengenai kepemimpinan spiritual kepala MAN 2 Samarinda bahwa kepala MAN 2 Samarinda seseorang yang disiplin serta terbuka terhadap semua masukan dan kritikan dapat memang dapat dijadikan sebagai contoh dalam bekerja.⁷¹

⁶⁸Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁶⁹Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁷⁰Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁷¹Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

Wakil kepala MAN 2 Samarinda menambahkan bahwa kepemimpinan spiritual kepala MAN 2 Samarinda Tak hanya bersikap terbuka tapi bapat menjadi sosok sahabat secara kultural di sisi lain kepala MAN 2 Samarinda mampu bersikap bijak yang tercermin pada Kepala MAN 2 Samarinda, beliau juga mengarahkan karyawanya dengan cara memberikan contoh baik untuk terbuka dalam kondisi apapun. Penyampaian pendapat dalam kegiatan rapat Madrasah merupakan cerminan dari sikap terbuka pada diri kepala sekolah. Menurut wakil MAN 2 Samarinda, kepala sekolah dengan cara tersebut akan lebih efektif sehingga akan memudahkan segala urusan. Dan juga hal tersebut tercermin dalam nilai spiritualitas bermusyawarah.⁷²

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepemimpinan spiritual kepala MAN 2 Samarinda memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu kepemimpinan spiritual perlu dipertunjukkan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala MAN salah satunya adalah mendukung adanya pengembangan Madrasah yang diterapkan. Kepemimpinan spiritual kepala Madrasah penting dalam setiap lini program Madrasah karena kepala Madrasah sebagai pemimpin yang dicontoh bawahannya harus bertanggung jawab penuh terhadap peran yang dijalankan.

Ada beberapa penerapan kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Samarinda dimana dalam wawancaranya mengatakan bahwa untuk selalu menerapkan nilai-nilai agama islam dan berusaha memajukan kualitas keagamaan, termasuk menciptakan dan menerapkan kawasan yang islami dan berwawasan lingkungan hidup di MAN 2 Samarinda.⁷³

⁷²Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁷³Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024

Wakil kepala MAN 2 Samarinda mengatakan dalam implementasi kepemimpinan spiritual bahwa selalu meningkatkan berupaya mengebangkan dan membangun juga mengacu pada penguatan program keagamaan Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda.⁷⁴

Kepala MAN 2 Samarinda mengatakan dalam implementasinya dalam kepemimpinan spiritual juga menerapkan modersi beragama dimana MAN 2 Samarinda sudah beberapa dekade menjalankan program moderasi Beragama yang dan didukung dengan rancangan yang akan mengetahui sejauh mana pelaksanaan moderasi beragama di MAN 2 Samarinda dan itu ada evaluasi, dalam evaluasi itu kepala MAN 2 samarinda meminta laporan dari masing-masing guru, sudah sampai mana penyampaian moderasi beragama kepada peserta didik yang akan dilakukan oleh kepala MAN 2 Samarinda ketika supervisi.⁷⁵

Selain itu kepala MAN 2 Samarinda menambahkan dalam implementasi kepemimpinan spiritual dimana MAN 2 Samarinda melaksanakan dilaksanakan satu bula satu kali ke rumah-rumah siswa, dan masing-masing guru akan ditugaskan dengan beberapa guru lainnya. dimana pelaksanaan majelis taklim siswa dibagi perkelas tiap bulan, selain itu evaluasi dalam moderasi beragama di MAN 2 Samarinda hanya menganggap suatu yang baik dan positif kemudian perkembangan anak-anak bermajelis taklim mereka memiliki kepercayaan diri. Selain itu juga kepala MAN dan guru-guru MAN 2 Samarinda juga ada yang mengikuti pelatihan-pelatihan moderasi beragama seperti waka kesiswaan, dan guru.⁷⁶

⁷⁴Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁷⁵Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

⁷⁶Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Samarinda, Senin. 06 Mei 2024.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Faktor pendukung dalam pembinaan akhlak atau spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah dimana kepala MAN 2 Samarinda mengatakan komponen pendukungnya yaitu karena faktor sarana dan prasarana yang memadai sehingga dalam implementasi dalam kegiatan perkembangan spiritual baik pada siswa maupun semua warga Madrasah dapat terlaksana dengan baik⁷⁷

Selain itu faktor siswa mudah di arahkan dan bersinerginya semua pendidik ketika penerapan yang berhubungan dengan spiritual seperti yang di katakana kepala MAN 2 Samarinda partisipasi dan komitmen para pendidik juga menentukan kemajuan setiap program tertulis maupun tidak tertulis. Konsistensi dan tanggung jawab yang tinggi dari seorang pendidik merupakan faktor pendukung budaya Madrasah.

Adapun faktor penghambat Ada sebagian siswa kurang minatnya dalam mendukung dan partisipasi dalam menerapkan kepemimpinan spiritual kepala MAN 2 Samarinda sehingga para pendidik selalu mengingatkan program-program yang sudah direncanakan kepada siswa yang kurang berpartisipasi dalam[rogram tersebut.⁷⁸

4. MAN Balikpapan

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Dalam wawancara dengan kepala MAN Balikpapan dimana dalam wawancara menuturkan bahwa Apa yang menjadi visi misi madrasah menjadi pokok pikiran cara untuk bertindak, kemudian dari visi itulah kepala MAN Balikpapan berpegang dan mengatur kegiatan-kegiatan selanjutnya, dari visi kan turun ke misi. Apa yang menjadi visi misi madrasah itu yang harus laksanakan, nanti dibentuk menjadi

⁷⁷Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 06 Mei 2024.

⁷⁸Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 06 Mei 2024.

tujuan, tetapi ada dari sekian banyak itu disimpulkan apa yang harus dibuat berdasarkan dari kejadian-kejadian yang lalu, apa yang menjadi kekuatannya dan apa yang menjadi kelemahannya. Yang baik diusahakan untuk dipertahankan kalau perlu ditingkatkan, tapi yang kelemahan itu apakah nanti bisa jadi kekuatan atau menutupi. Untuk itu saya menggambarkan berarti madrasah ini dipinggir jalan, menjadi sentral, otomatis maka sarana itu yang pertama di kembangkan, yaitu bentuk desain dari madrasah ini, agar lebih menarik lagi, ingin memperbaiki taman-taman, lalu bentuk dari madrasah ini, ketika masuk ke madrasah ini merasa sulit. nah ini yang masih dipikirkan bagaimana memberi bentuk muka madrasah, itu satu yang menjadi tugas warga MAN Balikpapan, tugas yang sudah rancang bersama dewan guru dalam bentuk sarpras tadi agar madrasah lebih menarik lagi desainnya dan bisa menambah minat orang banyak.⁷⁹

Selain itu kepala MAN Balikpapan menambahkan adalah apa menjadi keunggulan dari madrasah ini, ternyata keunggulannya dalam bentuk sains, yang tidak kalah dengan sekolah lain dalam olimpiade dan lain-lain karena berhadapan dengan madrasah-madrasah unggulan seperti di MAN lainnya, mereka sudah menjadi unggulan karena bibit mereka memang sudah bagus, inputnya sudah bagus karena memang siswa yang mereka rekrut itu memang potensial, belajar sendiri kuat sendiri. apalagi yang bisa di lakukan, harus ada yang kita prioritaskan, jadi di lihat ada beberapa jurusan ada IPA, IPS, Bahasa, dan Keagamaan. Nah keagamaan ini yang menarik, nah inilah yang mau kami angkat kepermukaan, yang ini langkah besar yang mungkin kami lakukan, ternyata kami baru menyusun-nyusun draft, tapi ternyata kondisi mengharuskan untuk tidak bertatap muka sedangkan pelaksanaan yang kami rancang itu melakukan tatap muka, contoh biasanya anak-anak setiap hari di lingkungan sekolah menggunakan bahasa arab dan bahasa inggris, itu kalau sudah tatap muka jalan akan

⁷⁹Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

di laksanakan pembiasaannya mungkin ada satu hari semua anak dibiasakan menggunakan bahasa asing, jadi dengan menguasai bahasa ini, pertama anak-anak akan santun, katrakter nya terbentuk, coba kalau kita lihat di kampung bahasa anak-anak cenderung ke arah ya bisa dibilang ngga bagus. Program bahasa ini yang di tekankan, sehingga manakala lulus nantinya menguasai bahasa-bahasa asing. Kemudian juga ingin membentuk lulusan yang santun, berkrakter, karena inikan madrasah sehingga disesuaikan dengan Islam yakni rahmatan lil alamin. yang ingin kembangkan untuk saat ini yang di implementasikan.⁸⁰

Dari penjelasan kepala MAN Balikpapan bahwa MAN Balikpapan ingin mengembangkan serta melakukan perbaikan fisik Madrasah dan membudayakan penggunaan bahasa Arab dan bahasa Inggris di lingkungan sekolah.

Wakil kepala MAN Balikpapan ketika di wawancarai mengatakan dalam kepemimpinan kepala MAN Balikpapan merupakan sosok yang selalu mengajak semua warga Madrasah untuk berusaha mewujudkan visi misi Madrasah, Dengan rencana yang matang dan melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaannya, baik kepala Madrasah dan segenap wakil beliau merembukkan dulu visi itu, setelah dapat hasil dibawa ke forum dewan guru untuk didiskusikan lalu diambil keputusan bersama dan kemudian di sosialisasikan. Dan apapun kebijakan kepala madrasah itu sebenarnya kebijakan sekolah jadi pasti didukung semua.⁸¹

Wakil MAN Balikpapan menambahkan dalam kepemimpinannya bahwa kepala MAN selalu berusaha bagaimanan MAN Balikpapan dapat melakukan pembiasaan bahasa arab karena hal tersebut indentik dengan kita umat Islam, begitupun pembiasaan bahasa inggris agar

⁸⁰Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

⁸¹Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

menumbuhkan budaya yang baik serta menjadi perpaduan agama dan pengetahuan yang seimbang sangat bagus.⁸²

Wakil kepala MAN Balikpapan mengatakan kepala MAN Balikpapan berusaha berkomitmen agar visi tersebut terealisasi dengan baik, dan wakil Madrasah d diminta untuk ada program masing-masing, jadi tidak hanya kepek aja lagi, agar semua bisa bergerak sama-sama.⁸³

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Dalam implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah bahwa dengan menggunakan strategi menggunakan analisis swot, apa kekuatan dan Madrasah.⁸⁴

Kepala MAN Balikpapan dalam penerapan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu Madrasah dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan seperti penggunaan bahasa baik bahasa arab maupun bahasa inggris. Selain itu dalam menumbuhkan budaya sekolah kepala MAN Balikpapan merepkan program ke agaman seperti do'a bersama, dan pembiasaan sholat dhuha berjamaah serta pembacaan atau mendaras Al-Qur'an pada hari tertentu.⁸⁵



Gambar 1.3 Kegiatan Spiritual berupa Sholat Dhuha Berjamaah

⁸²Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

⁸³Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

⁸⁴Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024.

⁸⁵Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Wakil kepala MAN Balikpapan mengatakan faktor pendorong sehingga kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah dimana semua dewan Madrasah baik guru, staff serta tenaga kependidikan bersinergi dalam mewujudkan apa yang sudah di jalankan serta di programkan oleh kepala MAN Balikpapan agar capaian-capaian yang di rencanakan bias di terapkan oleh semua unsur di Madrasah⁸⁶

Selain itu menambahkan yang menjadi faktor pendukung dapat berjalan adalah karena fasilitas saran dan prasarana yang sangat memadai sehingga penerapan serta pembiasaan-pembiasaan yang sudah diprogramkan berjalan sesuai yang sudah direncanakan.⁸⁷

Kepala MAN Balikpapan menambahkan faktor pendorong lainnya adalah karena semua guru yang sangat aktif dan selalu menjadi figur dan selalu mengingatkan kepada para siswa agar selalu penerapkan pembiasaan-pembiasaan yang sudah di jalankan tidak hanya di Madrasah tetapi luar Madrasah.

Program agar merjalan terus-menerus sehingga kegiatan tersebut di control atau dipantau langsung oleh kepala sekolah, karena kontroling sangat penting agar kita tahu visi itu berjalan atau tidaknya, beliau juga orang yang sangat tekun dalam bekerja sehingga kami mudah koordinasi dengan beliau terkait pencapaian visi⁸⁸

Tidak hanya faktor pendorong tetapi juga factor penghambat yang di alami oleh MAN Balikpapan dimana kepala MAN Balikpapan mengatakan menghadapi kendala yang dihadapi dalam pencapaian

⁸⁶Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024

⁸⁷Hasil wawancara dengan Wakil Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024

⁸⁸Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024

visi tersebut, Musyawarahkan dengan pihak terkait atau juga kepada orang tua siswa, lalu mencarikan solusi, contoh nya jalan di depan pasir, otomatis perlu di siring. Kendala lain, masalah mainset, orang tua siswa tidak semua berpikiran bahwa madrasah negri itu dibiayai oleh pemerintah, jadi kontribusi pihak orang tua selalu lambat. Jadi itu merupakan tantangan bagi kita.⁸⁹

5. MAN 2 Kukar

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Pemimpin yang memiliki harapan/keyakin memiliki tujuan yang jelas terhadap arah dari tujuan yang akan dicapai, mereka akan dapat menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan tersebut. Keyakinan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Keyakinan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/ tujuan/misi organisasi yang akan dipenuhi.

Kepala MAN 2 Kukar mengatakan bahwa dalam kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah Harapannya kalau itu dilaksanakan insya Allah selama semua pihak mau terlibat, kalau hanya kepek dan wakilnya saja yang mau melaksanakan tapi yang lain tidak, maka tidak akan bisa berjalan dengan lancar. Karena program itu akan berhasil apabila didukung bawahan.⁹⁰

Kelapa MAN 2 Kukar mengungkapkan hal yang perlu dilakukan dalam mencapai visi dengan membuat perencanaan, dan membentuk tim untuk menilai, dari tim itu nanti ada yang namanya evaluasi kegiatan, nanti baru rapatkan lagi, selain itu ada rapat bulanan untuk guru, dan untuk wakil kepala Madrasah setiap hari sabtu ada rapat dalam rangka melaksanakan evaluasi program Madrasah.⁹¹

⁸⁹Hasil wawancara dengan Kepala MAN Balikpapan, Senin. 03 Juni 2024

⁹⁰Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024

⁹¹Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024

Dalam kepemimpinan kepala MAN 2 Kukar sosok yang berkemauan tinggi sehingga yang di sampaikan oleh wakil kepala Madrasah bahwa memiliki *himmah* semangat tinggi untuk menjalankan visi dan misi MAN 2 Kukar.⁹²

Selain itu wakil MAN 2 Kukar menambahkan bahwa kepala MAN 2 Kukar merupakan sosok figur yang santun serta merangkul semua tanpa ada membedakan, hal tersebut bisa menjadi contoh para guru maupun siswa menjadi sosok yang baik.⁹³

Salah satu guru MAN 2 Kukar menyebutkan bahwa kepala MAN 2 Kukar sosok pemimpin yang lembut serta sosok selalu komunikasi jika ada hal-hal berhubungan kemajuan Madrasah.⁹⁴

Selain itu juga kepala MAN 2 Kukar memiliki karakter tegas jika berhubungan dengan persoalan MAN 2 Kukar dalam pengambilan keputusan, namun tetap menampilkan sisi femininya sebagai sosok kepala MAN 2 Kukar.⁹⁵

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepala MAN 2 Kukar dalam penerapan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu Madrasah dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan seperti dalam menumbuhkan budaya sekolah kepala MAN 2 Kukar menerapkan program ke agaman seperti do'a bersama, dan pembiasaan sholat dhuha berjamaah serta pembacaan atau mendaras Al-Qur'an dan taklim setiap rumah-rumah siswa secara bergilir pada hari tertentu.⁹⁶

Selain itu MAN 2 Kukar menerapkan 5S senyum, salam, sapa, santun dan sopan, kepada semua warga MAN 2 Kukar serta setiap

⁹²Hasil wawancara dengan wakil Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹³Hasil wawancara dengan wakil Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹⁴Hasil wawancara dengan Guru MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹⁵Hasil wawancara dengan Guru MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹⁶Hasil wawancara dengan kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

siswa sehingga pembiasaan seperti setus di jalankan sehingga menjadi kultur yang positif bagi semua terutama para siswa.⁹⁷

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Faktor pendorong seperti kebanyakan Madrasah lainnya adalah apa yang di sampaikan kepala MAN 2 Kukar menyebutkan karena tersedianya sarana dan prasana sehingga program yang sudah di rancang dapat merjalan sesuai yang sudah di rencanakan.⁹⁸

Selain itu karena faktor siswa yang mudah di arahkan, apalagi diketahui bahwa di kukar sendiri memiliki latar belakang suku yang berbeda sehingga dalam sosial antar siswa saling harmonis baik antar sesama siswa terlebih kepada guru MAN 2 Kukar.⁹⁹

Selain itu wakil Madrasah mengatakan factor pendorong lainnya adalah karena lingkungan sekitar Madrasah yang positif sehingga menjadikan karakter siswa terbentuk tanpa harus banyak melakukan sosialisasi program Madrasah, karena sebagian siswa yang mudah di arahkan.¹⁰⁰

Adapun factor penghambat di sampaikan kepala MAN 2 Kukar biasanya kurang minat dan komunikasi oleh orang tua siswa dimana latar belakang ekonomi orang tua siswa sehingga MAN 2 Kukar memang agar kesulitan ketika MAN 2 Kukar untuk mensosialisakan program MAN 2 Kukar kepada orang tua siswa.¹⁰¹

6. MAN 3 Banjarmasin

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

kepemimpinan yang baik dapat menimbulkan dan membangkitkan semangat kerja para bawahan, serta mewujudkan

⁹⁷Hasil wawancara dengan kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹⁸Hasil wawancara dengan kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

⁹⁹Hasil wawancara dengan kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024

¹⁰⁰Hasil wawancara dengan wakil Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024.

¹⁰¹Hasil wawancara dengan wakil Kepala MAN 2 KUKAR, Senin. 01 Juli 2024

prestasi pendidikan apalagi di tengah kemandirian berpikir dan bertindak. kepemimpinan merupakan gagasan yang dituangkan dalam bentuk aspirasi berdasarkan analisis kondisi sekolah untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk dapat mengetahui kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah, kepala MAN 3 Banjarmasin mengatakan kami disini, mau memajukan pendidikan dimulai dari fisik sekolah kalau lingkungannya sudah mendukung, bar ke guru, kalau guru sudah bisa didisiplinkan, otomatis anak-anak disiplin juga.¹⁰²

Kemudian kepala MAN 3 Banjarmasin mengatakan Agar pendidikan kita lebih maju dengan melakukan perbaikan kualitas guru dan kedisiplinan guru dan biasanya melibatkan wakil kepala Madrasah dan guru-guru yang berstatus negeri, kalau untuk guru yang swasta mengikuti aja mereka.¹⁰³

Salah staff MAN 3 Banjarmasin mengatakan kepemimpinan kepala MAN 3 Banjarmasin memiliki kemauan yang kuat dimana dalam wawancara mengatakan ketika awal-awal kepala MAN 3 Banjarmasin diangkat menjadi kepala Madrasah, mengatakan dalam rapat untuk meningkatkan atau memperbaiki fisik sekolah dan kualitas guru sehingga nantinya mutu lulusan akan menjadi lebih baik lagi.¹⁰⁴

Wakil kepala MAN 3 Banjarmasin mengatakan kepemimpinan kepala MAN 3 Banjarmasin memiliki pola manajerial yang baik bias dilihat dalam perencanaan program-program yang terumuskan dengan jelas sehingga kepala MAN 3 Banjarmasin kerap kali mengingatkan untuk sama-sama mewujudkan perencanaan program yang di jalankan dapat tercapai dengan maksimal.¹⁰⁵

¹⁰²Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹⁰³Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹⁰⁴Hasil wawancara dengan staff MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹⁰⁵Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

Selain itu wakil kepala MAN 3 Banjarmasin menambahkan dalam kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah mengatakan dalam melakukan tindakan ataupun dalam pengambilan keputusan kebiasaan dari kepala MAN 3 Banjarmasin selalu bermusyawarah dan melibatkan semua unsur di MAN 3 Banjarmasin, seperti ketika dalam membahas standar keunggulan sekolah dan selalu melibatkan banyak pihak.¹⁰⁶

Kepala MAN 3 Banjarmasin memiliki kepedulian dan sangat mengapresiasi semua guru maupun siswa jika baik guru maupun memiliki prestasi. Selain itu memiliki karakter yang sabar, ramah, tidak iri hati, rendah hati, pengendalian diri, dipercaya, setia dan kejujuran, bahkan kepala sekolah merupakan orang yang memiliki keteladan baik dan bersikap rendah hati.¹⁰⁷

Kepala MAN 3 Banjarmasin mengatakan seorang pemimpin wajib memberikan sikap teladan yang baik bagi para bawahan, selain itu juga harus memiliki cara karakter humanistik, secara personal mencari akar permasalahannya, tidak mendengar dari satu pihak saja, lalu musyawarah, adil, bijak, tanpa harus meninggalkan regulasi yang ada. seperti pendidik ada yang malas turun kerja, maka yang bersangkutan harus dipanggil, dicari akar permasalahan tersebut. Apakah dari faktor internal atau eksternal, lalu di selesaikan dengan musyawarah.¹⁰⁸

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Dalam Implementasinya Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah kepala MAN 3 Banjarmasin membentuk budaya Madrasah yang efektif dalam wawancara disebutkan Budaya yang dari kementerian agama dimana MAN 3 Banjarmasin mengambil rujukan dari

¹⁰⁶Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹⁰⁷Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹⁰⁸Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

sana, pertama integritas, kedua kepemimpinan, ketiga inovasi. Lupa aku sisanya. Integritas berarti kesesuaian, kesesuaian antara hati, pikiran dan perbuatan. Yang adopsi dari kementerian agama. Adapun penerapan yang memang dari program MAN 3 Banjarmasin menciptakan dan membangun lingkungan efektif langsung mencontoh salah satu akhlak Nabi, Nabi sebagai pemimpin bagi seluruh umat dan memiliki uswatun hasanah, sifat yang di sampaikan kepada umat yaitu shiddiq, amanah, fathanah, dan tabligh, yang pertama cerdas dulu, kedua dipercaya, ketiga tablig yaitu transparan akuntabel, terakhir kejujuran.¹⁰⁹

Selain itu Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah kepala MAN 3 Banjarmasin, wakil kepala MAN 3 Banjarmasin mengatakan kepala MAN 3 Banjarmasin untuk menerapkan program Madrasah kepada pendidik seperti sikap humanistic, jujur dalam bekerja, dan sangat berintegritas, disiplin.¹¹⁰

Wakil Madrasah bidang kurikulum mengatakan dalam Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah mengatakan bahwa kepala MAN 3 Banjarmasin dalam menumbuhkan budaya spiritual baik untuk semua guru maupun siswa tentu kepala MAN 3 Banjarmasin melaksanakan program kegiatan pengembangan diri yang dilaksanakan secara setiap hari yang terjadwal masing-masing 1x perminggu 2 jam dimana meliputi: English speaking, kaligrafi, tilawatil Qur'an dan lain-lainnya.¹¹¹

Selain itu program pembiasaan yang di terapkan agar dapat menumbuhkan budaya Madrasah kata salah satu guru MAN 3 Banjarmasin adalah kegiatan untuk menguatkan intrakulikuler Madrasah seperti mata pelajaran maupun proyek penguatan profil pelajar Pancasila dan rahmatan Lil Alamin, serta pembiasaan diri seperti kegiatan-kegiatan yang baik berdasarkan Islam Rahmatan Lil Alamin.¹¹²

¹⁰⁹Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹¹⁰Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹¹¹Hasil wawancara dengan wakil kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹¹²Hasil wawancara dengan Guru MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Faktor pendorong seperti kebanyakan Madrasah lainnya adalah apa yang di sampaikan kepala MAN 3 Banjarmasin menyebutkan karena tersedianya sapsras yang tercukupi sehingga sehingga semua program yang di lakukan secara terus-menerus sehingga semua program tidak terhambat.¹¹³

Kepala MAN 3 Banjarmasin juga mengungkapkan salah satu faktor pendorong sehingga budaya Madrasah bisa terlaksana adalah lingkungan dan masyarakatnya memang di kenal relegius, sehingga dari awal sudah terbentuk, alhasil budaya spiritual yang di programkan berjalan sesuai yang deprogram yang hal di sebabkan baik unsur warga Madrasah maupun siswa memiliki kesadaran untuk menerapkan nilai-nilai budaya spiritual tersebut selain itu siswa yang memang budah untuk diarahkan.¹¹⁴

Faktor penghambat biasanya yang dikatakan oleh kepala MAN 3 Banjarmasin Kendala lain, masalah mainset, tidak semua pola piker orang tua siswa terbuka hal tersebut merupakan tantang bagi MAN 3 Banjarmasin.¹¹⁵

C. Pembahasan

1. MAN 1 Blitar

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Menjadi pemimpin merupakan sebuah amanahsangat besar yang harus dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pola kepemimpinan suatu lembaga. Seorang pemimpin dalam sebuah lembaga merupakan sosok yang mempunyai peran penting terkait pembawan organisasi atau perusahaan. Peran seorang pemimpin sangat penting diperlukan untuk memberikan gerakan serta memberikan motivasi kepada orang

¹¹³Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹¹⁴Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024.

¹¹⁵Hasil wawancara dengan kepala MAN 3 Banjarmasin, Senin. 05 Agustus 2024

yang ada disekelilingnya guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen mempunyai peran atau fungsi sebagai perencana, pengorganisasir, melakukan pengontrolan dan melakukan evaluasi pada aktivitas administrasi dan berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan. Dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut bergantung pada strategi kepemimpinannya dalam melakukan kegiatan manajemen. Apakah kepemimpinan tersebut mampu mengerakkan sumber daya manusia, alam, sarana, dana dan waktu secara efektif dan efisien.

Dalam mewujudkan keberhasilan pemimpin diperlukan gaya kepemimpinan spiritual yaitu kumpulan nilai-nilai sikap, dan perilaku seseorang yang diperlukan dan digunakan untuk mempengaruhi maupun memotivasi diri sendiri dan juga orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan spiritual akan memunculkan beberapa sifat seperti kejujuran, sikap seperti saling menghargai, menghormati, dan membantu satu sama lain bahkan kepemimpinan spiritual memiliki perilaku yang berbeda dengan kepemimpinan yang lainnya karena kepemimpinan dalam hal ini bukanlah hanya dipandang sebagai sebuah urusan yang terkait dengan sesama manusia atau bisnis untuk mencari uang dan keuntungan, melainkan juga terkait dengan urusan kepada Tuhannya.

Pola kepemimpinan spiritual kepala MAN 1 Blitar telah menerapkan beberapa poin dalam melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulum agar perkembangannya baik. Kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan karakter kepemimpinan yang berbasis etika dan religiusitas dan dalam kepemimpinan yang berlandaskan terhadap sang pencipta.¹¹⁶

Pola kepemimpinan spiritual kepala MAN 1 Blitar telah menerapkan beberapa poin dalam melakukan perbaikan dan

¹¹⁶ Veithzal Rivai dan Arviysn Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).

pengembangan kurikulum agar perkembangannya baik. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan karakter kepemimpinan yang berbasis etika dan religiusitas dan dalam kepemimpinan yang berlandaskan terhadap sang pencipta.⁹⁶

Beberapa pendekatan yang telah dilakukan oleh Kepala sekolah dengan memberikan motivasi tentang sifat kejujuran yang harus dimiliki setiap individu dalam bekerja. Kepala sekolah tak segan untuk memberikan sikap terbuka dalam menyampaikan pendapatnya tak terbatas kepada anggota atau jabatan pemangku sekolah namun juga diberikan sifat terbuka menyampaikan pendapat kepada seluruh anggota lingkungan sekolah agar dapat memberikan kemajuan pengembangan kurikulum pendidikan vokasi, dan juga dalam memberikan sikap aman dalam sekolah kepada keberagaman yang ada di sekolah kepala sekolah juga memberikan sikap toleransi.

Pola kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh kepala MAN 1 Blitar memberikan agenda wajib dalam kegiatan sekolah sehari-hari. Kegiatan amaliyah yang dilangsungkan terus menerus yang dilakukan secara rutin yaitu dengan memberikan program shalat berjamaah, tadarus Al-Quran, peringatan hari besar Islam dan memulai kegiatan dengan membaca asmaul husna. Kegiatan yang bersifat spiritual yang dilaksanakan tersebut dengan maksud agar memberikan kecenderungan pola hidup yang spiritual. Dalam menerapkan pola kepemimpinan yang spiritual memberikan harapan bahwa dalam melangsungkan kegiatan administratif sekolah akan tertanam jiwa yang agamis. Namun, efek baik dari pola kepemimpinan spiritual tersebut tak hanya berimbas pada sifat saja namun kegiatan sehari-hari sekolah juga serupa. Dalam pembekalan nilai dunia kerja nilai spiritual tersebut juga berguna.

Apabila ditarik kesimpulan bagaimana kepemimpinan spiritualitas kepala MAN 1 Blitar dalam menumbuhkan budaya mutu di Madrasah yaitu dengan menerapkan beberapa sifat yang sangat

baik diterapkan agar nilai spiritualitas yang diterapkan dalam pola kepemimpinan terlihat jelas. Dan juga kegiatan amaliyah yang dilaksanakan menjadi tambahan nilai dalam sekolah yang menjadi sangat positif dilakukan.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang mampu menjalankan peran dan tugasnya dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan sering dihadapkan pada faktor manusia sebagai pusat dari keberlangsungan lembaga maka ia berusaha mengerti antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang cukup penting mengingat kepala sekolah adalah seseorang yang diberi tugas tambahan memimpin sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar. Kepala sekolah sangat penting dalam semua jenjang dan jenis pendidikan, agar mereka mampu dan dapat melaksanakan fungsinya. Peran mereka diharapkan dapat menguatkan atau melandasi peranandan tanggungjawabnya sebagai educator, leader, manajer, administrator, supervisor, motivator dan inovator pendidikan.

Implementasi kepemimpinan spiritual kepala sekolah yaitu mempersiapkan beberapa hal diantaranya menerapkan sikap-sikap spiritual seperti berdo'a, menjalankan ibadah, mengucapkan salam dan bersyukur.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai motivator dapat melaksanakan tugas dengan baik, kepemimpinan spiritual kepala sekolah dapat memberikan dampak positif bagi sekolah dan juga meningkatkan mutu dari lulusan peserta didik. Hal tersebut tercermin dalam diri kepala MAN 1 Blitar.

c. **Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah**

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan spiritual: faktor pendukung: faktor penghambat. Adapun Faktor pendukung ialah faktor yang memberikan dukungan dan dorongan guna tercapainya tujuan yang diinginkan baik itu dukungan yang sifatnya materil maupun non materil, dukungan materil dapat berupa dukungan dibidang pemenuhan fasilitas, dukungan dalam bentuk pembiayaan, adapun yang dimaksud dengan dukungan non material ialah dukunagan seperti; kerja sama yang baik, masukan-masukan, keterbukaan dalam menerima program-program, suasana lingkungan organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya manusia di MAN 1 Blitar.

Faktor pendukung dalam penerapan kepemimpinan spiritual dalam menumbuhkan buday mutu di sekolah Madrasah bentuk materil antara lain; ketersediaan biaya pendidikan, keterseidaan sarana dan prasarana pendidikan, ketersediaan aturan yang mengatur tentang pendidikan, ketersediaan kurikulum sebagai pedoman dalam pembelajaran pendidikan, ketersediaan lembaga pengembangan sumber daya manusia /guru. Sedangkan yang menjadi faktor pendukung yang sifatnya non material yaitu kerja sama yang baik antar bawahan dan pimpinan, kondisi lingkungan yang mendukung, pemahaman bawahan terhadap nilai-nilai spiritual, serta kesesuaian visi lembaga dengan kepemimpinan spiritual MAN 1 Blitar.

Adapun yang dimaksud dengan faktor penghambat ialah faktor-faktor berupa masalah yang dapat menghambat dari pelaksanaa suatu rencana dan menyebabkan tidak tercapainya tujuan yang direncanakan. Faktor penghambat juga terdiri dari dapat bersifat meteril maupun non materil, penghambat yang sifatnya materil ialah, keterbatasan fasilitas saran dan prasara,

keterbatasan pembiayaan, tidak memiliki aturan yang telah distujui pemerintah dll, sedangkan yang sifatnya non materil ialah seperti, rendahnya sumber daya manusia, tidak adanya budaya organisasi, rendahnya integritas, kurangnya nilai-nilai perjuangan, tidak terjaninnya hubungan yang baik antara bawahan dan pimpinan secara continue.

2. MAN Bontang

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Berdasarkan pengamatan secara langsung (observasi) MAN Bontang. Kepala MAN Bontang setiap harinya selalu turun langsung untuk memberikan arahan kepada staff dan guru sebelum melakukan sebuah kegiatan pekerjaan. Selain itu kepala MAN Bontang juga turun langsung untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada staff dan guru. Serta pimpinan juga tidak lupa selalu memberi motivasi sekecil apapun itu guna menambah semangat kerja para staff dan guru yang ada di MAN Bontang.

Pemimpin seperti kepala MAN Bontang melakukan koordinasi dan memberikan contoh-contoh untuk mewujudkan tujuan tersebut. Misalnya, jika biasanya sebuah perusahaan atau lembaga keuangan (BMT) bagaimana kondisi ini bisa baik, unggul, sehat dari sisi kolektif dan ada penilaian dari pihak jasa dan sebagainya. Seorang pelopor harus tahu ke mana lembaga ini akan bergerak dan harus tahu prosedurnya. Di antaranya adalah beberapa metodologi yang diaktualisasikan.

Selain itu kepala MAN Bontang bisa menjaga komunikasi antara staff karyawan dengan atasan. Bagaimanapun juga komunikasi merupakan jalan untuk bisa memecahkan suatu persoalan, solusi dan lainnya, untuk kepentingan bersama. Harus bisa memotivasi karyawannya, dengan kreatif, inovatif dan memberikan motivasi. Hal tersebut selaras bahwa seorang pemimpin tentu tidak hanya

memperhatikan dirinya saja akan tetapi bagaimana dapat memberikan motivasi, dorongan dan apresiasi sebagai dorongan agar semua unsur Madrasah merasa aman dan nyaman hal tersebut sesuai dengan dengan kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh Erba Rozalina Yuliyanti dalam penelitian studi kasus yang berjudul upaya kepemimpinan spiritual dalam pengembangan budaya mutu (studi kasus di sma plus muthahhari bandung).¹¹⁷

kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bersumber pada kepemimpinan yang berakar pada moral dan spiritual.¹¹⁸ Dapat dipahami bahwa kepemimpinan berbasis nilai moral dan spiritual ini membangun hubungan dan menggerakkan lembaga dilandasi oleh inti ruh yang sedemikian kukuh yang diyakini dalam setiap pengelolaan tindakannya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Bahwasanya di MAN Bontang sudah menerapkan kepemimpinan berbasis spiritual, seperti yang diharapkan. Yang mana di dalam lembaga tersebut dari mulai pucuk pimpinan sampai kebawah telah menyiapkan strategi untuk diterapkan dalam kegiatan mereka sehari-hari di MAN Bontang. Dan hal ini sudah berjalan dengan baik, ditunjang dari atasan sendiri yaitu bahwa MAN Bontang ini berada dalam naungan Kemenag. Sehingga untuk penerapan kepemimpinan spiritual ini sendiri bukan merupakan hal sulit untuk diterapkan.

Di dalam MAN Bontang ini juga ada kegiatan untuk menambah rasa spiritualitas dalam jiwa para pegawai dengan siwa berbagai kegiatan, kegiatannya juga bermacam-macam ada yg rutin tiap hari

¹¹⁷ E R Yuliyanti, *Upaya Kepemimpinan Spiritual Dalam Pengembangan Budaya Mutu (Studi Kasus Di SMA Plus Muthahhari Bandung)*, Repository.Uinjkt.Ac.Id (Ciputat: Cinta Buku Media, 2017), [https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49306%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49306/1/Erba Rozalina Yuliyanti - UPAYA KEPEMIMPINAN SPIRITUAL.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49306%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49306/1/Erba%20Rozalina%20Yuliyanti%20-%20UPAYA%20KEPEMIMPINAN%20SPIRITUAL.pdf).

¹¹⁸ Spencer, *The Heart of Leadership: 7 Kunci Menjadi Seorang Pemimpin Yang Sukses* (Jakarta: PT. Buasan Ilmu Popule, 2009).

dan juga ada tiap satu bulan sekali. Sepeti harus membaca atau tadarus ayat alqu'an salat sunnah dhuha berjamaah setiap hari kerja, dan kegiatan yang diadakan oleh MAN Bontang bersama kepala MAN dan dewan pengawas serta semua siswa setiap bulannya. Hal ini bertujuan untuk menambah motivasi kepada warga MAN Bontang untuk mengasah spiritualitas dalam bekerja. Maka dari itu penerapan kepemimpinan spiritualitas di MAN Bontang bukan merupakan hal sulit untuk dilibatkan dalam kegiatan jam bekerja sehari hari. Apalagi ditegaskan bahwa MAN Bontang ini berada dibawah naungan kemenag yang mana memang di haruskan untuk menjalankan program keagamaan yang di laksanakan oleh kepala MAN Bontang. dimana untuk hal kepemimpinan kepala MAN Bontang sudah tidak perlu diragukan lagi.

Dalam nash Al-Qur'an maupun Hadis menunjukkan tentang siapa pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat dan perilaku yang harus dimiliki seorang pemimpin. Firman Allah dalam Q.S. Al- Baqarah: 30 yang artinya : *(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

faktor penghambat Ada sebagian siwa ataupun dari wali murid terdapat miss komunikasi dengan Madrasah, ketika Madrasah mengadakan penyuluhan maupun pengenalan program-program di setiap kegiatan MAN Bontang terkadang wali murid minat dan perhatian terhadap MAN Bontang kurang maksimal.

faktor yang menekan Ada beberapa siswa atau wali murid yang mengalami miskomunikasi dengan pihak Madrasah, ketika pihak Madrasah mengadakan penyuluhan atau menyampaikan program di setiap kegiatan MAN Bontang, terkadang minat dan perhatian wali murid terhadap MAN Bontang kurang maksimal.

3. MAN 2 Samarinda

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Cara-cara kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Samarinda dalam rangka mengubah akhlak dan mentalitas siswa. Untuk itu, penting untuk menanamkan budaya Islam yang baik kepada siswa maupun kepada diri sendiri dan seluruh warga MAN 2 Samarinda. Sehingga menumbuhkan akhlak yang baik pada seluruh warga MAN 2 Samarinda.

Lebih lanjut Kepala MAN 2 Samarinda menyampaikan, penyelenggaraan pendidikan spiritual untuk membentuk karakter ini agar dilaksanakan dengan tujuan untuk mencetak lulusan yang tidak hanya unggul dalam bidang akademik tetapi juga unggul dalam bidang keagamaan atau akhlak mulia.

Perilaku yang dilakukan harus sesuai dengan kewajiban dan kemampuan dengan nilai-nilai yang profesional dan nilai-nilai moral sehingga dapat dijadikan contoh dan dapat dijadikan sebagai hasil yang baik. Dimana kepala MAN harus memiliki dalam dirinya nilai-nilai seperti sikap adil, amanah, Kedisiplinan dan Keterbukaan sehingga dapat ditiru oleh seluruh warga Madrasah.

Kepala MAN 2 Samarinda mengenai kewibawaan kewibawaan kepemimpinan spiritual kepala MAN 2 Samarinda, bahwa kepala MAN 2 Samarinda merupakan pribadi yang terpelajar, yang terbuka terhadap segala masukan dan umpan balik, niscaya dapat dijadikan contoh dalam bekerja.

Kepala madrasah MAN 2 Samarinda tidak hanya berwibawa tetapi juga kepala MAN 2 Samarinda memiliki sifat yang terbuka tetapi juga menjadi sebagai sahabat bagi warga MAN 2 Samarinda disamping itu kepala MAN 2 Samarinda mampu bertindak secara bijaksana yang tercermin dalam diri Kepala MAN 2 Samarinda, dan itu juga terlihat ketika mengarahkan pegawainya dengan memberikan alasan yang kuat untuk bersikap terbuka dalam kondisi apapun. Penyampaian aspirasi dalam kegiatan musyawarah Madrasah dapat menjadi cerminan sikap keterbukaan kepala madrasah. kepala madrasah MAN 2 Samarinda, dengan kepemimpinan spiritualnya kepala MAN 2 Samarinda dapat lebih efektif akan mendorong segala sesuatunya, dan hal ini juga dapat tercermin dalam nilai-nilai kewibawaan madrasah.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Pimpinan MAN 2 Samarinda memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kewenangan pimpinan Madrasah harus dicontohkan dan dilaksanakan dengan baik oleh kepala Madrasah, salah satunya adalah dengan mendukung pengembangan Madrasah yang dilaksanakan. Kewenangan kepala Madrasah sangat penting dalam setiap lini program Madrasah karena kepala Madrasah sebagai pelopor yang menjadi panutan bagi bawahannya harus benar-benar tanggap terhadap peran yang diembannya.

Memang ada beberapa penerapan manajemen pendidikan agama Islam yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Samarinda, dimana dalam pertemuannya beliau menyampaikan bahwa pihaknya senantiasa menerapkan nilai-nilai keagamaan Islam dan berusaha untuk mengembangkan kualitas keagamaan, termasuk mewujudkan dan melaksanakan lingkungan yang Islami dan ramah lingkungan di MAN 2 Samarinda. hal demikian bahwa kepala MAN 2 Samarinda menerapkan kepemimpinan spiritual dalam menumbuhkan budaya

mutu di Madrasah hal tersebut dapat terlihat dengan berbagai kegiatan yang sudah dilakukan di MAN 2 Samarinda.

kepala MAN 2 Samarinda dalam menerapkan kepemimpinan spiritual salah satunya dengan menjalankan amanah agama, pihaknya terus berupaya melakukan pembinaan dan pengembangan, termasuk dalam rangka memantapkan program keagamaan di Madrasah Negeri 2 Samarinda.

Kepala MAN 2 Samarinda menyampaikan dalam pelaksanaannya manajerialnya di Madrasah menerapkan keseimbangan agama dan umum dimana MAN 2 Samarinda sudah beberapa tahun menjalankan program moderasi beragama dan didukung dengan program yang akan menentukan sejauh mana penerapan program moderasi agama di MAN 2 Samarinda serta ada penilaian, dalam penilaian tersebut kepala MAN 2 Samarinda meminta laporan kepada masing-masing guru, sejauh mana penyampaian evaluasi program moderasi beragama kepada siswa yang sudah dilakukan oleh satuan pendidik MAN 2 Samarinda dan dalam pengawasannya kepala MAN 2 Samarinda turun secara langsung dalam mengontrol program tersebut.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Salah satu komponen pendukungnya adalah siswa terkoordinasi dengan baik dan adanya kerjasama seluruh guru dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, kerjasama dan komitmen guru juga menentukan maju mundurnya setiap program yang sudah ditetapkan maupun tidak. Konsistensi dan tanggung jawab yang tinggi dari seorang guru merupakan poin pendukung budaya dalam menumbuhkan budaya mutu Madrasah.

Sedangkan untuk komponen penghambat, sebagian siswa kurang berminat dalam mendukung dan berperan serta dalam mewujudkan amanah pimpinan MAN 2 Samarinda, sehingga guru senantiasa

mengingatkan siswa yang kurang diikutsertakan dalam program tersebut seputar program yang telah ditetapkan.

Maka perlu strategi ulang dalam menumbuhkan minat siswa apalagi mengenai dengan budaya iklim Madrasah dimana hal tersebut banyak unsur-unsur nilai positif yang baik untuk siswa, tentu kepala MAN 2 Samarinda lebih terus untuk selalu mensosialisasikan mengenai program MAN 2 Samarinda.

4. MAN Balikpapan

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepala MAN Balikpapan memang memiliki ciri kepemimpinan spiritual. Hal tersebut terlihat dimana ketika membawa Madrasah bisa mempraktekan nilai agama dengan sikap yang ikhlas, jujur, akuntabel, transparan, dan nantinya diharapkan bisa menghasilkan sesuatu yang baik. Hal ini membuktikan bahwa kepala MAN Balikpapan tidak hanya ingin meningkatkan sekolah dari segi prestasi tapi juga sebagai jalan dalam mengamalkan ilmu Agama.

kepemimpinan kepala MAN Balikpapan merupakan sosok yang mudah merangkul semua serta memiliki kemauan yang kuat dalam mencapai apa yang di rencanakan. Jika dilihat dari kepemimpinan spiritual kepemimpinan kepala MAN Balikpapan memang bagian dari pelaksanaan kepemimpinan spiritual hal tersebut jelas bahwa memang seorang pimpinan mesti harus memiliki sifat kemauan yang kuat atau pantang mundur. Hal terdapat menumbuhkan budaya di Madrasah bagi para pendidik karena hal tersebut bagian dari perilaku dalam menumbuhkan budaya mutu.¹¹⁹

¹¹⁹ Yuliana Pebristofora marni Mala, Yatim Riyanto, and Bambang Sigit Widodo, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Budaya Dan Mutu SMPK Angelus Custos II Surabaya," *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 3 (2021): 249–66, <https://doi.org/10.58258/jime.v7i3.2213>.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Dalam implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah bahwa dengan menggunakan strategi menggunakan analisis swot, apa kekuatan dan Madrasah. Dalam dakam dunia manajemen terutama dalam manajemen strategi tentu tidak asing dengan analisis swot, dimana analisi tersebut di tujukan untuk bagaimana membuat program yang sudah di rencanakan bisa berjalan sesuai rencana tanpa adanya penghambat, pada sisi lain implementasi yang di lakukan oleh kepala MAN Balikpapan dengan menerapkan analisis swot tentu berkeinginan untuk menjalankan program yang tentu berbeda Madrasah-madrasah pada umumnya. Agar kegiatan program tersebut terdapat berbedan serta corak berbeda dan terlebih memiliki ciri khas tersendiri.

Kepala MAN Balikpapan dalam mewujudkan tata kelola madrasah yang baik dalam membangun budaya mutu Madrasah dengan melaksanakan program-program keagamaan seperti penggunaan bahasa Arab dan bahasa Inggris. Selain itu dalam menciptakan budaya madrasah, kepala MAN Balikpapan melaksanakan program-program keagamaan seperti sholat berjamaah, dan membiasakan sholat dhuha berjamaah dan membaca atau mengaji Al-Qur'an pada hari-hari tertentu.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Faktor pendukung yaitu dimana program harus berjalan terus menerus agar program dapat berjalan dengan baik sehingga dapat dikontrol atau dicek secara khusus oleh kepala MAN Balikpapan, karena kontrol itu sangat penting agar kita tahu visinya berjalan atau tidak, dan juga mampu berkoordinasi secara efektif dengan terkait tercapainya visinya yang selalu bersinergi baik pendidik maupun unsur-unsur yang berada di ruang lingkup MAN Balikpapan.

variabel penghambat yang dialami MAN Balikpapan dimana kepala MAN Balikpapan mengatakan bahwa menghadapi penghambat dalam mencapai visi, melakukan kajian dengan pihak terkait atau juga dengan wali murid, kemudian menemukan solusi, misalnya jalan di depan pasir, tentu harus dibenahi. Kendala lainnya, masalah mentalitas, tidak semua wali murid beranggapan bahwa madrasah negeri dibiayai oleh pemerintah, sehingga keterlibatan orang tua murid selalu minim. Jadi itu tantangan bagi kita.

5. MAN 2 Kukar

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepala MAN 2 Kukar mengatakan bahwa dalam kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah Harapannya kalau itu dilaksanakan insya Allah selama semua pihak mau terlibat, kalau hanya kepek dan wakilnya saja yang mau melaksanakan tapi yang lain tidak, maka tidak akan bisa berjalan dengan lancar. Karena program itu akan berhasil apabila didukung bawahan.

Selaras dengan kepemimpinan spiritual diatas tercermin dari pandangan pimpinan yang ingin meningkatkan kualitas sekolah. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Louis W. Fry bahwa kepemimpinan memiliki fungsi penting dalam memperjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefisiensikan tindakan dari berbagai macam bawahan. kepemimpinan juga dapat mendeskripsikan perjalanan lembaga pendidikan. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen.¹²⁰

¹²⁰ Louis W. Fry, "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance," *Jurnal Elsevier*, 2011, 262.

memiliki tiga fungsi penting dalam memotivasi terjadinya perubahan, yaitu memperjelas arah umum perubahan, menyederhanakan ratusan bahkan ribuan keputusan, dan membantu dengan efektif dan efisien dalam mengkoordinasikan tindakan banyak orang yang berbeda. Hal selaras dengan kepemimpinan spiritual bagaimana tidak tentu seorang pemimpin tentu ibarat sebuah kendaraan merupakan seorang sopir yang membawa kemana akan di tuju, sisi lain juga menjadi sosok penenang atau motivasi kepada penumpangnya hal tersebut berhubungan erat sekali dengan posisi seorang pimpinan di sebuah lembaga, karena seorang pemimpin mampu memberikan motivasi serta apresiasi kepada rekan pendidik dan juga kepada siswa di MAN 2 Kukar.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Penerapan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu Madrasah dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan seperti dalam menumbuhkan budaya sekolah kepala MAN 2 Kukar menerapkan program ke agaman seperti do'a bersama, dan pembiasaan sholat dhuha berjamaah serta pembacaan atau mendaras Al-Qur'an dan taklim setiap rumah-rumah siswa secara bergilir pada hari tertentu. Tujuan utama dalam implementasi yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Kukar agar para siswa memiliki bekal tidak hanya ilmu agama tetapi juga ilmu umum. Namun dalam pengaplikasian program MAN 2 Kukar terutama program keagamaan tentu tujuan adalah MAN 2 Kukar siswanya setelah keluar dari MAN 2 Kukar menerapkan ilmu yang di dapat tidak hanya di terapkan pada diri akan bagaimana dapat di salurkan masyarakat setempat sehingga bermanfaat ilmu tersebut, sehingga MAN 2 Kukar dapat dikenal dengan alumni yang memiliki output yang bermutu.

Selain itu MAN 2 Kukar menerapkan 5S senyum, salam, sapa, santun dan sopan, kepada semua warga MAN 2 Kukar serta setiap

siswa sehingga pembiasaan seperti setus di jalankan sehingga menjadi kultur yang positif bagi semua terutama para siswa. Hal tersebut bertujuan untuk menumbuhkan budaya yang berkualitas di MAN 2 Kukar, hal tersebut bagian dari nilai-nilai spiritual yang tidak bisa terlepas pada perilaku social dalam artian hubungan antar sesama manusia.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

faktor pendorong lainnya adalah karena lingkungan sekitar Madrasah sudah positif, sehingga karakter siswa pun terbentuk tanpa harus melakukan sosialisasi program Madrasah, karena beberapa siswa mudah berbaur. Selain itu factor penghambat kurangnya minat dan komunikasi dari para orang tua siswa, dimana kondisi para orang tua siswa terhambat dengan pekerjaan menyebabkan MAN 2 Kukar memang mengalami kesulitan ketika MAN 2 Kukar mensosialisasikan program MAN 2 Kukar kepada para orang tua siswa.

6. MAN 3 Banjarmasin

a. Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Kepemimpinan kepala MAN 3 Banjarmasin memiliki pola manajerial yang baik bias dilihat dalam perencanaan program-program yang terumuskan dengan jelas sehingga kepala MAN 3 Banjarmasin kerap kali mengingatkan untuk sama-sama mewujudkan perencanaan program yang di jalankan dapat tercapai dengan maksimal. Apa yang di lakukan oleh kepala MAN 3 Banjarmasin merupakan pengaplikasian dari ilmu manajemen dimana dalam manajemen perencanaan merupakan suatu poin penting ketika melakukan sebuah program dengan mulai dengan perencanaan tentu kemudian pelaksanaan, dan kemudian pengawasan dan kemudian pengontrolan dan terakhir tentu dilakukan tindakan evaluasi.

dalam kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah mengatakan dalam melakukan tindakan ataupun dalam pengambilan keputusan kebiasaan dari kepala MAN 3 Banjarmasin selalu bermusyawarah dan melibatkan semua unsur di MAN 3 Banjarmasin, seperti ketika dalam membahas standar keunggulan sekolah dan selalu melibatkan banyak pihak. Pengambilan keputusan merupakan unsur yang sangat penting dimana hal tersebut menghasilkan sesuatu apakah dalam pengambilan keputusan tersebut baik atau tidak, tentu seorang pemimpin apalagi dalam kepemimpinannya tidak terlepas dalam tindakan spiritual tentunya pasti lebih mendahulukan diskusi dan musyawarah dimana tindak-tanduk tersebut bagian dari nilai keIslaman.

pemimpinan wajib memberikan sikap teladan yang baik bagi para bawahan, selain itu juga harus memiliki cara karakter humanistik, secara personal mencari akar permasalahannya, tidak mendengar dari satu pihak saja, lalu musyawarah, adil, bijak, tanpa harus meninggalkan regulasi yang ada. seperti pendidik ada yang malas turun kerja, maka yang bersangkutan harus dipanggil, dicari akar permasalahan tersebut. Apakah dari faktor internal atau eksternal, lalu di selesaikan dengan musyawarah. Seorang pemimpin wajib memberikan tauladan karena merupakan seorang figure yang wajib di contoh baik di luar maupun di dalam terlebih lagi di MAN 3 Banjarmasin, dan harus dapat mengayomi semua yang ada di bawahnya sehingga semua unsur yang ada di lembaga tersebut tercipta kekeluargaan yang harmonis.

b. Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Selain itu Implementasi Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah kepala MAN 3 Banjarmasin, untuk menerapkan program Madrasah kepada pendidik seperti sikap humanistic, jujur dalam bekerja, dan sangat berintegritas, disiplin.

Bagian dari tujuan untuk menjadi manusia yang seutuhnya yang berintegritas, disiplin hal tersebut bertujuan untuk menjadi siswa sebagai seorang yang professional ketika kelak menginjak dunia kerja sehingga di MAN 3 Banjarmasin sudah latih dan di tempa untuk menjadi insan professional.

Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu madrasah mengatakan bahwa kepala MAN 3 Banjarmasin dalam menumbuhkan budaya spiritual baik untuk semua guru maupun siswa tentu kepala MAN 3 Banjarmasin melaksanakan program kegiatan pengembangan diri yang dilaksanakan secara setiap hari yang terjadwal masing-masing 1x perminggu 2 jam dimana meliputi: English speaking, kaligrafi, tilawatil Qur'an dan lain-lainnya. Tujuan program tersebut untuk menjadikan baik guru maupun siswa menjadi *abdi* yang bertakwa sehingga tidak hanya mumpuni di dunia kerja namun tidak ketinggalan dalam urusan agama sehingga menjadi seorang manusia yang paripurna yang berilmu.

menumbuhkan budaya Madrasah dengan menguatkan keikutsertaan dalam kegiatan intrakulikuler Madrasah seperti mata pelajaran maupun proyek penguatan profil pelajar Pancasila dan rahmatan Lil Alamin, serta pembiasaan diri seperti kegiatan-kegiatan yang baik berdasarkan Islam Rahmatil Lil Alamin. Agar mendapatkan ilmu yang lebih manfaat dan menjadi manusia yang peripurna.

c. Faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Mutu Madrasah

Salah satu faktor pendorong sehingga budaya Madrasah bisa terlaksana adalah lingkungan dan masyarakatnya memang di kenal relegius, sehingga dari awal sudah terbentuk, alhasil budaya spiritual yang di programkan berjalan sesuai yang deprogram yang hal di sebabkan baik unsur warga Madrasah maupun siswa memiliki kesadaran untuk menerapkan nilai-nilai budaya spiritual tersebut selain itu siswa yang memang budah untuk diarahkan. Memang bukan

rahasia umum bahwa Banjarmasin memang bagian dari daerah yang dengan tingkat spiritual yang sangat baik tentu hal tersebut bukan hal yang susah ketika ingin menumbuhkan kepemimpinan spiritual dalam menumbuhkan budaya mutu di Madrasah, karena lingkungan yang sangat mendukung.

Faktor penghambat biasanya yang dikatakan oleh kepala MAN 3 Banjarmasin Kendala lain, masalah mainset, tidak semua pola pikir orang tua siswa serta kurang minatnya sebagian siswa dalam mengikuti program yang sudah dibuat oleh MAN 3 Banjarmasin. Dengan faktor tersebut bagaimana kepala MAN 3 Banjarmasin dapat membuat pola pikir orang tua siswa dapat terbuka dengan sesuatu hal yang baru dan bagaimana strategi kepala MAN 3 Banjarmasin serta dewan pendidik untuk mensosialisasikan program tersebut agar siswa tumbuh minat untuk menerapkan program yang sudah di buat oleh MAN 3 Banjarmasin, hal tersebut merupakan tantang bagi MAN 3 Banjarmasin.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah atau Madrasah dimana dalam kepemimpinannya berdasarkan nilai-nilai keagamaan dan berbagai teori ilmu kepemimpinan, salah satu dari nilai kepemimpinan secara spiritual atau keagamaan seperti pengaplikasian sifat-sifat seperti jujur, adil, amanah dan disiplin, adapun segi teori kepemimpinan dalam pengaplikasin bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) menjadi pemimpin yang mengayomi dan terbuka serta menjadi seorang yang dapat merangkul tanpa membeda-bedakan.
2. Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah atau Madrasah, bahwa semua menjalankan program yang sudah di tetapkan masing-masing Madrasah, seperti program do'a bersama, dan pembiasaan sholat dhuha berjamaah serta pembacaan atau mendaras Al-Qur'an pada hari tertentu, serta budaya 5S senyum, salam, sapa, sopan dan santu. Selain itu implementasi yang di jalankan Madrasah adalah seperti Englis Day dan kebahasaan bahasa arab.
3. Faktor pendukung atau pendorong dan penghambat di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dalam Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah atau Madrasah yaitu dari segi pendukung bahwa baik pendidik maupun siswa memang tidak sulit untuk arahkan selain itu juga ketersidanya fasilitas yang memadai di setiap Madrasah sehingga program yang dilakukan berjalan secara terencana sehingga setiap unsur tanpa ada instruksi segera melaksanan program tersebut. Adapun faktor penghambat dalam Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya mutu sekolah atau Madrasah, ada segian siswa yang kurang minat dalam menjalankan program yang sudah

di terapkan selain itu juga selalu terjadi miss komunikasi baik antar siswa maupun orang siswa sehingga untuk mesosialisasikan program Madrasah menjadi terhambat.

B. Saran/Rekomendasi

Berdasarkan beberapa temuan di lapangan, maka peneliti memberikan saran atau rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN)

Agar terus melakukan pembinaan dan pengawalan serta jangan jenuh dalam mensosialisasikan program-program Madrasah yang dapat menumbuhkan nilai-nilai budaya yang berkualitas baik pada siswa maupun pada lembaga Madrasah itu sendiri.

2. Peneliti Berikutnya

Mengingat pada penelitian ini masih banyak kekurangan maka dirasa perlu dilakukannya penelitian lanjutan untuk melengkapi hasil penelitian ini. Sehingga nantinya manfaat secara paraktisnya dapat lebih sempurna lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- (25):74, Q.S.Al-Furqon. *No Title*. Jakarta: Departemen Agama RI, 2007.
- Ali, M. Zainuddin. "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA RELIGIUS DI MTs NEGERI 2 LOMBOK TENGAH." *Journal of Engineering Research*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023.
- Arifin, Veithzal Rivai dan Arviysn. *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen. *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1982.
- F, Muhammad Charis, Muhammad Ammar A, Danar Wijokongko, and Muhammad Faza Al-. "Kategori Kepemimpinan Dalam Islam." *Edukasi Nonformal* 1, no. 2 (2020): 172.
- Fairholm, Gilbert W. "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. Leadership & Organizational Development." *Journal (ABI/INFORM Research from Proquest), Brandford* 17, no. 5 (1996): 12–15.
- Falah, Moh. Syamsul. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu Budaya Pendidikan Siswa." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 7, no. 20 (2023): 176–86.
- Febrianto, M V. "Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pensantren Nurul Qadim Probolinggo Dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso." Uin Khas Jember, 2023. [http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA REVISI %20LULUS%29 3.pdf](http://digilib.uinkhas.ac.id/id/eprint/24219%0Ahttp://digilib.uinkhas.ac.id/24219/1/TERBUKA%20REVISI%20LULUS%293.pdf).
- Fry, Louis W. "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance." *Jurnal Elsevier*, 2011, 262.
- Guba, YS. Lincoln and Egon G. *Naturalistic Inquiry (Beverly Hill)*. California: Sage Publication, 1985.
- Harni. "Implementasi Manajemen Budaya Mutu Dalam Rangk." *Media Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 119.
- IDalamat.com. "MAN Bontang - Bontang, Kalimantan Timur." IDalamat.com, 2023. <https://idalamat.com/alamat/246974/man-bontang-bontang-kalimantan-timur>.
- Ideswal, Ideswal, Yahya Yahya, and Hanif Alkadri. "Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 4, no. 2 (2020): 461. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>.
- Ingke, Yunangsi, Arfan Arsyad, and Arwildayanto Arwildayanto. "Penguatan

- Budaya Mutu Di SD Negeri 3 Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara (Studi Kasus Di SD Negeri 3 Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara).” *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (2023): 4489.
- Kartanegara, MA Negeri 2 Kutai. “MA Negeri 2 Kutai Kartanegara.” MA Negeri 2 Kutai Kartanegara. Accessed December 11, 2023. <https://man2kukar.sch.id/page-visi-dan-misi-ma-negeri-2-kutai-kartanegara.html>.
- Khoiroh, Prihatin dan S. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penguatan Pendidikan Karakter Di SMAN 1 Yogyakarta.” *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 1, no. 1 (2021): 1–2.
- Khoirussalim, Umar Sidiq dan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Edited by Juksubaidi. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021.
- Lestari, Wenny Dwi, and Muhamad Sholeh. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah.” *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 09, no. 02 (2021): 312–26.
- Ludman, Gay Hendricks dan Kate. *The Corporite Mystic: A Guidebook for Vixionarities with Their Feet on the Ground*. New York: Bantam Books, 1996.
- Maisa, Eyoni. “LPMP DKI Jakarta : Upaya Pengembangan Budaya Mutu Sekolah Dasar.” BPMP JAKARTA, 2019. <https://lpmpdki.kemdikbud.go.id/lpmp-dki-jakarta-upaya-pengembangan-budaya-mutu-sekolah-dasar/>.
- Majid, Mohamad Arif. “Koagulasi Nilai: Pemikiran Membangun Budaya Mutu Madrasah (Suatu Ikhtiar Epistemologis Memajukan Lembaga Pendidikan Islam).” *Journal of Nusantara Education* 3, no. 1 (2023): 40. <https://doi.org/10.57176/jn.v3i1.82>.
- Mala, Yuliana Pebristofora marni, Yatim Riyanto, and Bambang Sigit Widodo. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Budaya Dan Mutu SMPK Angelus Custos II Surabaya.” *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 3 (2021): 249–66. <https://doi.org/10.58258/jime.v7i3.2213>.
- Malang, MAN 1 Kota. “MAN 1 Kota Malang.” MAN 1 Kota Malang, 2021. <https://man1kotamalang.sch.id/>.
- Minarti, Sri. “Model Kepemimpinan Spiritualitas Dan Kualitas Sumber Daya Pendidik (Studi Kasus Di SMPN 1 Temayang Bojonegoro).” *Al-Aufa: Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman Volume* 03, no. 01 (2021): 4. <https://ejournal.sunan-giri.ac.id/index.php/AL-AUFA/article/view/407%0Ahttps://repository.unugiri.ac.id/id/eprint/983/>.
- Moch Tohet, and Surianto Surianto. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Menumbuhkan Budaya Berorganisasi Siswa.” *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): 100. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i1.4325>.

- Muttaqin, Budi. "MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU DI SMAN 2 TANGGUL." *Journal of Comprehensive Science 2*, no. 2 (2023): 1–23.
- Nisak, Khoirun. "KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN BUDAYA MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 PAMEKASAN." *IAIN Jember*. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER, 2021.
- Ruhainah. "MAN 2 Samarinda Masuk 5 Besar SMA/MA Terbaik Di Samarinda Versi Kemendikbud." *Humas MAN 2 Samarinda*, 2022. <https://kaltim.kemenag.go.id/berita/read/514830>.
- Sarah, May. "Kepemimpinan Interpersonal Dan Implementasinya Di Lembaga Pendidikan" 2, no. 2 (2021): 10.
- Sari Harahap, Hotni, and Universitas Al Washliyah Medan. "Prinsip Kepemimpinan Moral Spiritual Sekolah Dalam Pembangunan Karakter PAUD Di TK Nurul Hidayah Kabupaten Serdang Bedagai." *Indonesian Journal of Early Childhood: Jurnal Dunia Anak Usia Dini* 5, no. 2 (2023): 442. <http://jurnal.unw.ac.id/index.php/IJEC>.
- Sari, Yunita. "Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD." *Golden Age* 4, no. 1 (2020): 21.
- Sekolah, Katalog. "MAN BALIKPAPAN Kota Balikpapan." *Katalogsekolah.com*, 2023. <https://katalogsekolah.com/blog/man-balikpapan-kota-balikpapan>.
- Spencer. *The Heart of Leadership: 7 Kunci Menjadi Seorang Pemimpin Yang Sukses*. Jakarta: PT. Buasan Ilmu Popule, 2009.
- Sumantri, Irwanto. "BUDAYA MUTU DI SEKOLAH." SMP NEGERI 3 JAKARTA, 2023. <https://smpnegeri3jakarta.sch.id/blog/budaya-mutu-di-sekolah/>.
- Tasrim, I W. "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di MTs Muhammadiyah Tolitoli." *Journal of Educational Management and Islamic Leadership* 02, no. 02 (2023): 19. <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JEMIL/article/view/4060%0Ahttps://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JEMIL/article/download/4060/3091>.
- Taufikurrakhman. "Mengenal MAN 2 Model Banjarmasin." *MAN 2 Model Banjarmasin*, 2014. <https://man2kotabjm.sch.id/mengenal-man-2-model-banjarmasin/>.
- Vina Serevina, Gina Nurhasanah. "Membangun Budaya Mutu Sekolah Yang STAR-LIKE (Suportif, Tekun, Aktif, Religius, Literasi, Inovatif, Kreatif, Edukatif) Pada Era Disrupsi Pendidikan." *Kompasiana.com*, 2022. <https://www.kompasiana.com/vina89515/625fa3ccbb448605f73ec412/memb>

angun-budaya-mutu-sekolah-yang-star-like-suportif-tekun-aktif-religius-literasi-inovatif-kreatif-edukatif-pada-era-disrupsi-
pendidikan#google_vignette.

Yuliyanti, E R. *Upaya Kepemimpinan Spiritual Dalam Pengembangan Budaya Mutu (Studi Kasus Di SMA Plus Muthahhari Bandung)*.
Repository.Uinjkt.Ac.Id. Ciputat: Cinta Buku Media, 2017.
[https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49306%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49306/1/Erba Rozalina Yuliyanti - UPAYA KEPEMIMPINAN SPIRITUAL.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49306%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49306/1/Erba%20Rozalina%20Yuliyanti%20-%20UPAYA%20KEPEMIMPINAN%20SPIRITUAL.pdf).

LAMPIRAN

BIODATA PENELITI

A. Ketua Tim			
	Nama Lengkap	:	Dr. Muchammad Eka Mahmud, M. Ag.
	NIP	:	197408062002121002
	ID Litapdimas	:	200608740108000
	Sinta ID/ Scopus ID	:	6745391/ 57222335230
	Pangkat/ Golongan	:	Pembina Utama Muda/IVc
	Jabatan	:	Lektor Kepala
	Unit Kerja	:	Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UINSI Samarinda
	Tempat/ Tanggal Lahir	:	Blitar, 06 Agustus 1974
	Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
	Agama	:	Islam
	Alamat Rumah	:	Komp. Graha Indah Blok AC, No.7, RT.049, Air Putih, Samarinda Ulu, Kalimantan Timur
	No. HP	:	085231693694
	Email	:	eka.mahmud@yahoo.com

RIWAYAT PENDIDIKAN	
Tahun	Jenjang/ Program Studi/ Institusi Pendidikan
1999	S1 Pendidikan Agama Islam STAIN Malang
2001	S2 Manajemen Pendidikan Islam STAIN Malang
2016	S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim

PENGALAMAN PENELITIAN/ PENGABDIAN	
Tahun	Judul Penelitian/ Pengabdian
2024	<i>Phenomenological Study On Enhacing Education Quality Of Madrasa: Effective Strategies From School Principals Perspectives</i>
2024	<i>Building A Madrasah Positive Image:How Are The Strategies?</i>
2024	<i>Exploring The Implementation Of “Merdeka Belajar Kamampus Merdeka” In Indonesian Islamic Universities</i>
2023	<i>Strategic Approaches For Achieving Adiwiyata School Status:Insights Into The Principal’s Role</i>
2023	<i>The Strategy Of School Principal To Promote Multicultural Education In Islamic High Schools In Samarinda</i>

2022	<i>Transformative Leadership and Work Commitment in Improving the Quality of Madrasah Education</i>
2021	<i>Learning Management system in Streamlining through Seamless Learning Approach</i>
2021	<i>Learning Agility during Pandemic: Outstanding Strategy in Language Learning by Using Zoom Application</i>
2019	<i>Evaluasi Program Manajemen Pembelajaran pada Sekolah Adiwiyata Kalimantan Timur</i>

LAMPIRAN



Observasi dan Penelitian di MAN 1 Blitar