

# **UPAYA KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU DI SMA PLUS MUTHAHHARI BANDUNG**

**Erba Rozalina Yuliyanti**

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

**Didin Saepuddin**

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**Yunasril Ali**

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

## **Abstract**

This paper aims to obtain information about the spiritual leadership efforts in developing a culture quality and its reality developed. The method in this study is a qualitative descriptive method. This research is a single case study focusing on the private Islamic schools, Senior High School Plus under Motahhari foundation, Bandung. The main data were obtained from primary sources namely the headmaster, teachers, staff, students and parents. Then, the secondary sources are qualitative documents such as dissertations, journals, documents and other sources supporting data. The data were collected in-depth interviews, non-participant observation and documentation. The technique of data analysis is integrative analysis. Then the data were analyzed using three methods namely data organization, data reduction and data presentation. For checking the validity of the data, researchers use: 1) the credibility of the data with triangulation techniques, dependability and confirmability. The findings of study showed: 1) an articulation and dissemination of the vision and mission of the school was implemented fairly intense, 2) Motahhari as a symbol of Ulul Albab development, 3) the rewards and sanctions forms are an extrinsic and an intrinsic, 4) the relationships that occur in school is a social, an emotional and a spiritual relationships. The reality of the quality culture developed are: 1), cultural empathy, 2) critical culture, 3) an innovative culture, and 4) an inclusive - pluralist culture.

**Keywords:** spiritual leadership, culture quality

## **ABSTRAK**

*Tulisan ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang upaya kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan budaya mutu dan realitas budaya mutu yang dikembangkan. Metode yang digunakan dalam penelitian*

*ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal, dengan memusatkan perhatian pada sekolah swasta Islam SMA Plus Muthahhari di bawah naungan Yayasan Muthahhari Bandung. Data primer diperoleh dari sumber primer yaitu kepala sekolah, para guru, tenaga kependidikan, siswa dan orangtua murid. Data sekunder berupa qualitative document seperti disertasi, jurnal, dokumen-dokumen serta sumber dan data penunjang lainnya. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis integratif, dengan cara data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan tiga cara yaitu, organisasi data, reduksi data dan penyajian data. Untuk pengecekan keabsahan data menggunakan; kredibilitas data dengan teknik triangulasi, dependabilitas dan konfirmabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan budaya mutu adalah: 1) artikulasi dan sosialisasi visi dan misi sekolah dilaksanakan cukup intens, 2) Muthahhari sebagai simbol pengembangan Ulul al-Bab, 3) penghargaan dan sanksi yang diberikan dalam bentuk ekstrinsik dan intrinsik, 4) hubungan yang terjadi di sekolah adalah hubungan sosial, emosional dan spiritual. Adapun realitas budaya mutu yang dikembangkan adalah: 1), budaya empati, 2) budaya kritis, 3) budaya inovatif, dan 4) budaya inklusif pluralis.*

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Spiritual, budaya mutu*

## **PENDAHULUAN**

Semakin maju perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya, semakin tinggi dan kompetitif kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan, kehadirannya semakin menjadi kebutuhan mutlak di tengah masyarakat. Namun, fakta dilapangan, kecenderungan orangtua terhadap pendidikan anak lebih kepada kualitas kognitif semata. Padahal pendidikan yang bermutu sebagaimana yang dinyatakan dalam Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 tahun 2003 yaitu dapat mengembangkan potensi dirinya secara aktif supaya memiliki pengendalian diri, kecerdasan keterampilan dalam masyarakat, kekuatan spiritual keagamaan, kepribadian serta akhlak mulia. Sehingga pendidikan menjadi proses yang bermakna dalam membangun masyarakat. Dalam konteks *outcome*, pendidikan nasional harus mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan intelektual dan akhlak mulia secara seimbang.<sup>1</sup>

Pandangan ini juga dinyatakan Tita Lestari, bahwa pendidikan yang berkualitas memperhatikan dimensi kognitif (menguasai pengetahuan dan

---

<sup>1</sup>Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003.

bidang studi, dimensi keterampilan, antara lain: keterampilan untuk melakukan pekerjaan, dimensi pemecahan masalah, berfikir kreatif, dan dimensi nilai: sikap terhadap diri, terhadap orang lain, terhadap lingkungan, dan kepada Maha Pencipta. Dan dimensi hubungan yang dibangun oleh pendidikan, terutama dunia kerja dan masyarakat.<sup>2</sup>

Tujuan pendidikan yang menghasilkan insan Indonesia yang cerdas secara holistik ini bukan hanya menjadi tujuan sesaat namun perlu dibudayakan, dimana belajar dan mengajar tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan mentransfer ilmu dari guru ke siswa, namun bagaimana seluruh warga membiasakan hidup dengan nilai-nilai yang diajarkan di sekolah.

Kebiasaan, nilai-nilai yang dibentuk dalam perjalanan disebut dengan budaya sekolah. Zamroni menyatakan bahwa sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki budaya yang berisikan nilai-nilai, norma-norma, sikap, persepsi, pikiran-pikiran atau ide-ide, dan perilaku yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini oleh warga sekolah dapat berfungsi sebagai suatu pedoman dalam memecahkan masalah-masalah sekolah.<sup>3</sup> Sekolah menjadi wadah utama dalam transmisi kultural antar generasi ke generasi. Lembaga pendidikan akan terus berkembang manakala individu-individu didalamnya memiliki komitmen dan terus membudayakan mutu serta nilai-nilai positif yang ada. Sekolah menjadi wadah utama dalam transmisi kultural antar generasi ke generasi. Lembaga pendidikan akan terus berkembang manakala individu-individu didalamnya memiliki komitmen dan terus membudayakan mutu serta nilai-nilai positif yang ada. Di tengah tuntutan masyarakat, orang tua dan stakeholder terhadap mutu pendidikan yang semakin tinggi dan bervariasi, maka sekolah harus mampu membangun tradisi mutu yang tinggi dan berkesinambungan.

Pembentukan dan pengelolaan budaya sekolah adalah suatu hal yang mutlak untuk memperoleh budaya mutu. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hoy & Miskel bahwa sekolah yang unggul adalah sekolah yang memiliki budaya sekolah yang baik dan mempertahankannya menjadi sebuah tradisi sekolah. upaya sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk siswa menjadi manusia yang penuh optimis, berani, terampil, berperilaku kooperatif, dan kecakapan personal dan akademik.<sup>4</sup> Membangun budaya mutu yang kuat memerlukan pemimpin yang mempunyai komitmen kuat pada mutu dan kepribadian yang kuat pula. Istilah yang lebih tepat untuk kepemimpinan yang mempunyai komitmen ini yaitu kepemimpinan

---

<sup>2</sup> Tita Lestarti, “Pengelolaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan”, [slideplayer.info/slide/328242](https://slideplayer.info/slide/328242), Diakses 3 Juli 2014.

<sup>3</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Jakarta: Bigraf Publishing, 2001), 149.

<sup>4</sup> Wayne K. Hoy & G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (McGraw-Hill, 2008), 9

yang efektif. Kucsmarshi & Kucsmarshi menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam budaya sekolah adalah kepemimpinan yang bersandar pada nilai (*value of leadership*), yaitu hubungan antara seorang pemimpin dan para pengikut berdasarkan nilai-nilai ideologis yang diyakini dan diresapi dengan kuat secara bersama-sama.<sup>5</sup> Mc Cuddy<sup>6</sup> dan Viinamaki<sup>7</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai adalah kepemimpinan yang mencerminkan dasar moral yang mendasari keputusan pengelolaan dan tindakannya. Adapun Percy menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bersumber pada kepemimpinan yang berakar pada moral dan spiritual.<sup>8</sup> Dapat dipahami bahwa kepemimpinan berbasis nilai moral dan spiritual ini membangun hubungan dan menggerakkan organisasi dilandasi oleh inti *ruh* yang sedemikian kukuh yang diyakini dalam setiap pengelolaan tindakannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam yang sudah lama berdiri, perjalanan SMA Plus Muthahhari Bandung sebagai lembaga pendidikan tidaklah mudah. Sekolah swasta Islam yang dikenal dengan mottonya Sekolah Para Juara ini selalu menghadapi fitnahan sebagai sekolah Syiah. Pandangan ini muncul karena pendiri dan pemimpin SMA Plus Muthahhari bermazhab Syiah, namun SMA Plus Muthahhari merupakan sekolah Islam biasa seperti sekolah pada umumnya. Biasanya fitnah terhadap sekolah terjadi ketika masa-masa penerimaan siswa baru. Walaupun seringnya mendapat fitnah, namun tidak menyurutkan sekolah SMA Plus Muthahhari untuk dapat berprestasi. SMA Plus Muthahhari Bandung merupakan bentuk pengabdian pendiri sekaligus pimpinannya, yaitu Jalaluddin Rakhmat terhadap pendidikan. SMA Plus Muthahhari Bandung merupakan bentuk pengabdian Jalaluddin Rakhmat terhadap pendidikan. Jalaluddin menjadikan lembaga pendidikan ini sebagai objek percobaan dari hasil bacaan-bacaan dan kunjungan beliau ke beberapa daerah hingga negara. Telah 24 tahun lamanya SMA Plus Bandung ini hadir ditengah-tengah masyarakat, dan hingga saat ini masih dipercaya sebagai sekolah percontohan. Corak pendidikan SMA

---

<sup>5</sup> Osiyemi dan Oladipupo, *The Impact of Values Based Leadership and Corporate Governance on Organisational Performance* (USA: Dissertasion, St. Clements University, 2006), 35.

<sup>6</sup> McCuddy, M.K., "Fundamental Moral Orientation: Implications For Values Based Leadership," *The Journal of Value Based Leadership*, Vol. I, Issue I (Winter 2008): 1.

<sup>7</sup> Reilly & Ehlinge dalam Viinamaki, "Why Leaders Fail in Introducing Value-Based Leadership? An Elaboration of Feasible Steps, Challenges, and Suggestions for Practitioners," *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 9

<sup>8</sup> Percy. I., *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership* (Arizona: Buckskin Trail, 1997), 77.

Plus Muthahhari ini berbeda dengan pendidikan di sekolah-sekolah lainnya. SMUTH merupakan sekolah semi pesantren, walaupun telah melalui proses perubahan menjadi sekolah swasta Islam, namun ciri khas pesantren masih berlangsung, diantaranya: *Pertama*, SMA Plus Muthahhari menjadikan mesjid sebagai sarana pembelajaran yang efektif dan kondusif dalam membentuk karakter siswa, memiliki asrama tempat tinggal siswa-siswa. *Kedua*, selain penggunaan kata 'plus' karena kurikulum SMUTH bersifat integral yang terdiri atas kurikulum Diknas, kurikulum Yayasan dan kurikulum Siswa. *Ketiga*, memiliki berbagai prestasi. *Kempat*, dikenal sebagai sekolah yang menjadi acuan bagi pengembangan sekolah swasta Islam lainnya di sekitar wilayah/regionalnya. *Kelima*, dikelola oleh Yayasan yang memiliki falsafah, visi, misi spiritual, sehingga tepat kalau menulis mengklasifikasikan kepemimpinan kepala sekolah di sekolah ini adalah kepemimpinan spiritual.

Kondisi inilah yang menjadi perhatian dalam melakukan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk: 1). Mendapatkan gambaran tentang upaya kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan budaya mutu, 3). : Mengetahui budaya mutu yang dikembangkan di SMA Plus Muthahhari Bandung.

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran umum dan mendalam tentang karakteristik dan upaya kepemimpinan spiritual kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu pendidikan. Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal, dengan memusatkan perhatian pada sekolah swasta Islam SMA Plus Muthahhari di bawah naungan Yayasan Muthahhari Bandung. Data primer diperoleh dari sumber primer yaitu kepala sekolah, para guru, tenaga kependidikan, siswa dan orangtua murid. Data sekunder berupa *qualitative document* seperti disertasi, jurnal, dokumen-dokumen serta sumber dan data penunjang lainnya. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis integratif, dengan cara data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan tiga cara yaitu, organisasi data, reduksi data dan penyajian data. Untuk pengecekan keabsahan data menggunakan; kredibilitas data dengan teknik triangulasi, dependabilitas dan konfirmabilitas.

## **DISKUSI**

### **Kepemimpinan Spiritual pada Organisasi**

Untuk menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah mengingat begitu beratnya tantangan lingkungan organisasi di abad ke-21 ini, menurut penulis model kepemimpinan berbasis spiritual merupakan

salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan spiritual memiliki penekanan dalam upaya internalisasi nilai-nilai spiritual dalam manajemen organisasi. Gaya kepemimpinan spiritual tidak apriori dan menolak gaya kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, melainkan bersifat menyempurnakan.<sup>9</sup> Sebagaimana yang dikatakan Fry, selama ini terdapat beberapa gaya kepemimpinan intrinsik yang menjelaskan karakteristik individual pemimpin atau pengaruh pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi, di antaranya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik. Keempat konsep kepemimpinan tersebut, bersifat intrinsik dan masih konvensional, namun belum menyentuh sisi terdalam individu maupun pemimpin itu sendiri, yaitu aspek spiritual (rohaniah), padahal dalam diri manusia terdapat aspek bio, psiko, sosial, dan spiritual yang tidak terpisahkan satu sama lain.<sup>10</sup> Untuk lebih jelasnya dibawah ini dipaparkan distingsi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan spiritual.

**Tabel :Distingsi Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Kepemimpinan Kharismatik dan Kepemimpinan Spiritual**

| No. | Kepemimpinan Transaksional  | Kepemimpinan Transformasional  | Kepemimpinan Kharismatik  | Kepemimpinan Spiritual   |
|-----|---|--|---|--|
| 1.  | Pemimpin responsif  | Pemimpin proaktif  | Pemimpin idiologis  | Pemimpin altruistik  |
| 2.  | Bekerja dalam budaya organisasi   | Bekerja untuk merubah budaya organisasi dengan menerapkan ide-ide baru                 | Mengabadikan pengaruhnya pada budaya organisasi   | Bekerja dengan menginternalisasi nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja  |
| 3.  | Karyawan mencapai tujuan melalui imbalan dan hukuman yang ditetapkan pemimpin | Karyawan mementingkan tujuan melalui cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral | Karyawan mengagungkan pemimpin dan bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. | Karyawan bekerja karena keterpanggilan (keikhlasan) dan kebermaknaan hidup |

<sup>9</sup>Louise W.Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6 (Desember 2003): 82.

<sup>10</sup>Louise W.Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership": 82.

|    |  |  |   |   |
|----|--|--|---|---|
| 4. | Memotivasi pengikut dengan menarik kepentingan diri mereka sendiri               | Memotivasi pengikut dengan mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi  | Memotivasi anggota untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan                      | Memotivasi pengikut untuk mendapatkan ketahanan spiritual   |
| 5. | Mempertahankan status quo, menekan tindakan yang benar untuk peningkatan kinerja | Setiap perilaku diarahkan kemasing-masing individu untuk mengekspresikan pertimbangan dan dukungan serta mempromosikan ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah | Meningkatkan identifikasi pribadi dengan melakukan hal-hal yang membuat mereka terlihat heroik, menarik, dan luar biasa | Setiap perilaku diarahkan untuk mengeskpresikan pekerjaan dilandasi harapan, keyakinan, dan cinta kasih |

Kepemimpinan spiritual adalah sebuah paradigma baru bagi transformasi dan pengembangan organisasi yang dirancang untuk membuat motivasi intrinsik yang menginternalisasikan nilai-nilai spiritual dalam pekerjaannya, yaitu; *Pertama*, Visi. Pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap masa depan organisasi, persaingan global, peningkatan teknologi. Perubahan organisasi sesuai dengan tantangan abad-21. Visi menjelaskan gambaran organisasi dimana semua anggota dapat mencapai visi tersebut. *Kedua*, altruisme. Yaitu sebuah istilah yang sering digunakan secara sinonim dengan amal kebaikan, cinta kasih, dan nilai-nilai yang diwujudkan tanpa syarat, tidak egois, setia, baik hati, perhatian dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Untuk kepemimpinan spiritual, altruism merupakan rasa keutuhan, harmoni, dan kesejahteraan anggota melalui kepedulian, apresiasi terhadap diri sendiri dan orang lain. *Ketiga*, harapan/keyakinan (*hope/faith*). Harapan dan keyakinan yang mutlak dimiliki dan yakin bahwa visi akan dapat tercapai walaupun harus menghadapi oposisi dan menanggung kesulitan dan penderitaan. *Keempat*, bermakna (*meaning*), mengacu pada persepsi anggota yang benar terhadap pekerjaannya. “Kebermaknaan” ini menyebabkan anggota semakin dalam memahami hakikat pekerjaannya. *Kelima*, keanggotaan (*membership*) berarti kepedulian

anggota untuk menyatu dengan organisasinya dan menjalankan semua tujuan organisasi termasuk struktur sosial dan budayanya.<sup>11</sup>

Pengembangan individu dan penguatan organisasi memerlukan pemimpin sebagai petunjuk jalan yang mampu membangkitkan optimisme dan keyakinan dalam merealisasikan gagasan-gagasan besar organisasi. Percy dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa para direktur dan *Chief of Executive Officer* yang efektif dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi dan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual.<sup>12</sup> Menjadi tantangan kepemimpinan untuk membuat setiap orang merasa terpanggil (*calling*) ke dalam tugas dan perannya serta membuat mereka merasa sebagai anggota sebuah komunitas dari masyarakat universal dengan cita-cita dan idealismenya yang kukuh. Fry mengatakan rasa keterpanggilan dan keanggotaan ini penting untuk ketahanan spiritual anggota.<sup>13</sup> Tanpa kedua hal ini, sulit membayangkan munculnya dorongan dari dalam diri karyawan sendiri serta komitmen pribadi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin sebagai petunjuk jalan banyak ditemukan pada para pemimpin besar dan guru masyarakat. Menurut Fairlholm, pemimpin yang spiritualis mengarahkan bawahan melalui dialog dan dia mempercayai bawahannya. Ketika pemimpin tersebut terlibat dan diberi informasi yang akurat, maka mereka akan mengambil keputusan yang cerdas dan bertanggung jawab dengan keputusan yang mereka buat karena berimplikasi terhadap kehidupan mereka.<sup>14</sup>

Menurut Tobroni, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahan). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, memengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladan. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership* (Texas: Tarleton State University, 2003), 693.

<sup>12</sup>Ian Percy, *Going Deep, Exploring Spirituality in Life and Leadership*, terj. Rudy Ronald (Jakarta: BIP, 1997), 77.

<sup>13</sup>Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, 695.

<sup>14</sup>Gilbert W. Fairholm, "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole Self Need at Work", *Leader Organizational Development Journal*, Vol. 14, No. 6. (1996): 65.

<sup>15</sup>Reave dalam Omar Riaz, *Spiritual and Transformational Leadership in Education* (Florida: International University Theses and Dissertation, 2012), 12.

Kepemimpinan yang lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual (rohani) dalam memimpin, sangat menjaga nilai-nilai spiritual. Pemimpin yang menjalankan kekuasaannya berdasar hati nurani, karena hati nurani menuntun pemimpin arif, bijaksana dalam melakukan kepemimpinannya. Ukuran keberhasilan atau prestasi pemimpin tidak semata-mata ditentukan oleh produktifitas berdasarkan formula input-output atau parameter biaya, waktu, tenaga, efisien dan efektivitas. Namun, memperhatikan kepuasan batiniah komunitas sehubungan kontribusi mereka terhadap organisasi.<sup>16</sup> Dengan demikian, pemimpin berbasis spiritual nilai intinya adalah hati.

Dimensi spiritual bertumpu pada *qalb* (hati/kalbu). Al-Ghazālī memaknai hati dari dua aspek, yaitu aspek jasmani dan aspek ruhani.<sup>17</sup> Aspek jasmani berupa segumpal daging berbentuk lonjong, terletak dalam rongga dada sebelah kiri. Daging tersebut sangat spesifik—di dalamnya terdapat rongga, dan didalam rongga tersebut terdapat darah hitam—. Aspek ruhani sebagai sesuatu yang dapat mengenal dan mengetahui segalanya, serta menjadi sasaran perintah, celaan, hukuman, dan tuntutan dari Tuhan. Hati inilah yang menurut beliau sebagai hakikat kemanusiaan dan merupakan tempat pengetahuan ruhaniah (spiritual).<sup>18</sup>

### **Budaya Mutu Pendidikan di Sekolah**

Dalam memahami pengertian budaya mutu, terlebih dahulu perlu memahami akar budaya mutu itu sendiri, yaitu budaya organisasi. Hal ini dinyatakan oleh Kujala dan Ullrank karena beliau beranggapan bahwa budaya mutu merupakan bagian dari budaya organisasi.<sup>19</sup> Pernyataan yang sama juga disampaikan Edi Sutrisno bahwa guna memahami budaya kualitas terlebih dahulu perlu memahami konsep budaya organisasi.<sup>20</sup>

Adapun pengertian budaya organisasi, banyak pakar yang memiliki pandangan yang hampir sama. Menurut Noe dan Mondy, budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk

---

<sup>16</sup> Surbakti, *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani* (Jakarta:PT Elex Media Komputindao, 2012), 12.

<sup>17</sup> Robert Frager, *Heart, Self & Soul, The Sufi Psychology of Growth, Balance, and Harmony* (Wheaton: The Theosophical Publishing House, 1999). 23.

<sup>18</sup> Abū Ḥamid Muḥammad al-Ghazālī, *Iḥyā ‘Ulūm al-Dīn* (Beirūt: Dār al Kitāb al-Islāmī, t.t), 3.

<sup>19</sup> Kujala & Ullrank dalam Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi Budaya Organisasi*(Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup,2013), 87.

<sup>20</sup>Edy mengistilahkan budaya mutu dengan budaya kualitas. Menurutnya, dalam melakukan upaya perbaikan kualitas sangat erat hubungannya dengan budaya kualitas. Lihat: Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup,2013), 86.

mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi secara keseluruhan.<sup>21</sup>

Jerald Greenberg dan Robert A Baron mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya adalah serangkaian karakteristik ini yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.<sup>22</sup> Adapun Stephen P. Robbins mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem tentang keberartian dan keyakinan-keyakinan bersama yang dijadikan pedoman oleh anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan bersama.<sup>23</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah mengenai nilai-nilai, norma-norma, keyakinan dan kebiasaan yang berlaku di sebuah organisasi yang sesuai dengan visi organisasi sehingga dapat bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada latar sekolah, budaya organisasi sekolah fokusnya pada perilaku anggota sekolah.<sup>24</sup> Dengan demikian, budaya sekolah merupakan pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, persepsi, pikiran-pikiran atau ide-ide, perilaku yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini oleh warga sekolah serta berfungsi sebagai pedoman dalam memecahkan masalah di sekolah.<sup>25</sup> Karena dipengaruhi oleh visi dan misi serta tujuan, budaya sekolah bersifat unik. Walaupun sekolah itu sejenis, budayanya akan berbeda. Oleh karena itu, budaya sekolah disebut juga dengan sifat-sifat internal sekolah yang dapat membedakannya antara satu sekolah dengan yang lainnya.

Lalu bagaimana dengan budaya mutu? Salah satu teori manajemen yang banyak diterapkan dalam organisasi pada umumnya dan adalah teori manajemen mutu, yang pada saat ini disebut dengan Total Quality Manajemen (TQM). Untuk mengimplementasikan dengan baik teori manajemen ini, ternyata diperlukan nilai-nilai yang menjadi budaya dalam organisasi tersebut. Budaya yang menyokong sistem manajemen tersebut kemudian disebut dengan budaya mutu. Budaya mutu menurut Nursya'bani

---

<sup>21</sup>Noe & Mondy dalam Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup, 2013), 88.

<sup>22</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 17.

<sup>23</sup>Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), 58.

<sup>24</sup>Robert G. Owens, *Organisational Behavior in Education* (Boston Allyn and Bacon, 1995), 81.

<sup>25</sup>Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu* (Yogyakarta: Galvin Kalam Utama, 2011), 79.

adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan leberlanjutan perbaikan mutu.<sup>26</sup>

Menurut Goetsch dan Davis, budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang dihasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur dan harapan dalam meningkatkan kualitas.<sup>27</sup> Watson dan Gryna mengemukakan bahwa budaya mutu adalah sistem nilai, kebiasaan, keyakinan dan perilaku yang fokus terhadap kualitas.<sup>28</sup> Hardjosoedarmo memaparkan budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.<sup>29</sup> Menurut Edy Sutrisno, budaya mutu (kualitas) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri atas filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas.<sup>30</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dipahami bahwa budaya mutu adalah sistem nilai, filosofi, keyakinan, nilai, norma, sikap, dan harapan yang tertanam dan terus dikembangkan oleh seluruh komponen organisasi dalam hal ini sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Sejauh ini, pemahaman dasar tentang budaya mutu di sekolah merupakan terobosan baru dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa pendidikan secara terorganisir dan profesional. Di tengah tuntutan masyarakat, orang tua dan stakeholder terhadap mutu pendidikan yang semakin tinggi dan bervariasi, maka sekolah harus mampu membangun tradisi (budaya) mutu yang tinggi dan berkesinambungan.

### **Upaya Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Budaya Mutu Pendidikan di SMA Plus Muthahhari Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, upaya yang dilakukan pemimpin sekolah dalam mengembangkan budaya mutu adalah:

---

<sup>26</sup>Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, ( Jakarta: Fakultas Ekonomi UII Press, 20016), 2.

<sup>27</sup>Goetsch dan Davis, *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production* dalam Edy Sutrisno, *Perilaku Organisasi*, 87

<sup>28</sup>Watson dan Gryna dalam Edy Sutrisno, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup, 2013), 86.

<sup>29</sup>Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2004), 92.

<sup>30</sup>Edy Sutrisno, *Perilaku Organisasi*, 86.

### Artikulasi Visi, Misi Sekolah

Pengembangan mutu terjadi karena tuntutan zaman seiring dengan kemajuan dan ilmu pengetahuan dalam suasana kompetitif yang ketat. Survival tidaknya suatu bangsa dalam suasana global initerletak pada upaya-upaya pengembangan mutu. Salah satu usaha dalam mengembangkan budaya mutu terlihat dari visi, misi serta tujuan pendidikan sebuah lembaga.

Pada kasus kepemimpinan SMA Plus Muthahhari Bandung, kepala sekolah merumuskan dan menciptakan visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide, gagasan, dan perekat bagi anggota-anggota organisasi sekolah.<sup>31</sup> Visi dan misi tersebut selanjutnya menjadi visi dan misi sekolah yang diartikulasikan oleh kepala sekolah dengan mendorong segenap warga sekolah untuk bekerjasama mewujudkan visi dan misi tersebut.

Visi SMA Plus Muthahhari Bandung adalah *Mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang Memiliki Faedah Kompetitif dalam Pasar Global*.<sup>32</sup> Adapun misinya yaitu “*Mengembangkan Intelegensia, Kreativitas dan Akhlak Siswa*”. Visi dan misi ini merupakan filosofi pendidikan pendiri Yayasan Muthahhari, Jalaluddin Rakhmat, yang hingga saat ini, masih tetap dipertahankan, yaitu: *Pertama*, pendidikan harus memperhatikan kesatuan antara tubuh dan jiwa. Hal-hal yang bersifat fisik berpengaruh besar pada proses psikologis, seperti persepsi, kognisi, konsep-diri, dan sebagainya. Pada saat yang sama, pikiran yang mewakili jiwa manusia memengaruhi proses psikologis dan fisiologis sekaligus. *Kedua*, manusia memiliki kemampuan yang hampir tidak ada batasnya. Tubuh dan jiwa manusia dapat berkembang jauh lebih tinggi daripada apa yang dibayangkan. Pendidikan harus berusaha mengoptimalkan seluruh potensi ini. *Ketiga*, dimensi mistikal dalam kehidupan manusia harus dikembalikan dalam suasana belajar. Selain dimensi tubuh, manusia memiliki dimensi spiritual. Dimensi spiritual (mistikal) mampu memberikan pengetahuan baik substansi maupun proses. Sepanjang sejarah, agama memberikan jalan sistematis untuk memperoleh pengalaman mistikal. Agama yang mensucikan adalah agama yang mengantarkan anak didik pada proses kembali kepada Tuhan, yang membimbing mereka dalam kerinduan mereka untuk kembali kepada *al-Mashir*.<sup>33</sup>

Terlihatlah bahwa visi dan misi yang dirumuskan oleh pimpinan SMA Plus Muthahhari sebagai sebuah gambaran yang menarik dan intuitif mengenai bagaimana masa depan siswa sekarang dan yang akan datang. Cita-cita yang realistis yang dimiliki pimpinan untuk mendapatkan generasi yang

---

<sup>31</sup> Ansar dan Masaong, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Gorontalo: Sentramedia, 2011), 195.

<sup>32</sup> Tim Penyusun Profil SMA Plus Muthahhari Bandung 2013-2014.

<sup>33</sup> Jalaluddin Rakhmat, *Catatan Kang Jalal; Visi Media, Politik, dan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), 360.

siap bersaing dalam kemajuan zaman. Visi dan misi SMA Plus Muthahhari memiliki arah dan tujuan yang jelas, mudah dimengerti dan diartikulasikan dengan baik, mencerminkan cita-cita yang tinggi, dan menetapkan standar yang mulia, menumbuhkan inspirasi, semangat dan berkompetisi persaingan.

Dalam mengartikulasikan visi dan misi sekolah, setiap tahunnya kepala sekolah melakukan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah, menyosialisasikan visi dan misi yang ingin dicapai, dan kemudian dioperasionalkan ke dalam misi dan diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas serta dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah. Sekolah berupaya untuk memberikan pemahaman mendasar tentang visi dan misi sekolah kepada semua guru, karyawan dengan menyosialisasikan visi dan misi tersebut. Visi inilah yang dihayati dan diimplementasikan kepada semua komponen sekolah sehingga terwujud dalam bentuk budaya sekolah yang kuat. Kepala Sekolah berupaya mengartikulasi visi dan misi sekolah melalui berbagai rapat dan program-program untuk membangun dan memelihara budaya mutu sekolah secara berkesinambungan. Adapun bentuk sosialisasinya dilakukan kepada semua komponen, seperti; siswa, orangtua siswa, masyarakat sekitar sekolah, masyarakat luas baik lokal maupun nasional. Dan proses sosialisasi visi dan misi sekolah dilakukan dengan berbagai cara diberbagai tempat dan kesempatan, seperti; rapat-rapat, edaran, dokumen tertulis, tulisan diberbagai mulai dari media cetak hingga media elektronik, mesjid, hingga radio lokal.

### **Muthahhari dan Ilmu sebagai Simbol Pengembangan ‘UlulAlbab.**

Dalam mengembangkan budaya di sekolah, pimpinan sekolah dituntut memiliki keterampilan yang berorientasi kepada upaya mengembangkan dan memperkuat budaya sekolah yang bersifat positif. Budaya sekolah yang positif mendukung peningkatan mutu pendidikan yang positif serta akan memberi warna tersendiri sejalan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Mengacu kepada penjelasan di atas, Ansar dan Masaong menjelaskan langkah-langkah yang harus dimiliki pimpinan sekolah diantaranya adalah menciptakan simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah.<sup>34</sup>

Simbol adalah tindakan atau obyek-obyek materi yang diterima sosial sebagai gambarannya tentang sesuatu. Simbol sekolah sebagai suatu bentuk pemaknaan yang lebih konkrit dari tujuan yang diinginkan terkadang dideskripsikan dalam bentuk lambang-lambang. Pemikiran pendiri sekolah

---

<sup>34</sup> Ansar dan Masaong, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Moel dan Implementasi di Sekolah Dasar* (Malang: Sentra Media, 2011), 94.

khususnya mengenai spirit dan nilai-nilai pendidikan Islam ini banyak diilhami dengan nama tokoh Islam Muthahhari dan lambang ilmu.

Ada beberapa pertimbangan digunakannya nama dan foto tokoh Islam Seyyed Murtadha Muthahhari sebagai simbol sekolah. *Pertama*, Muthahhari merupakan ulama yang dibesarkan dalam sistem pendidikan Islam tradisional, tapi memiliki informasi yang luas tentang khazanah pemikiran Barat. Ia menjembatani dikotomi antara intelektual dan ulama. Kedua, kata “Muthahhari” diambil dari ayat suci al-Quran yang artinya disucikan, karena pimpinan sekolah yakin, pendidikan dan tumbuh kembang anak harus sejalan dengan proses penyucian diri. Jadi tidak hanya mengembangkan aspek kognitif anak-anak saja, tetapi lebih kepada akhlak dan perilaku mereka sehari-hari. *Ketiga*, Adapun makna ketiga dari kata Muthahhari adalah menggabungkan aktivisme dan intelektualisme. Selain seorang intelektual, pemimpin dan penulis, ia juga aktivis. Seorang aktivis itu adalah seseorang yang mempunyai misi untuk melakukan perubahan sosial dan misi misi yang sangat konkrit.

Oleh karena itu, nilai-nilai revolusi pemikiran pendidikan Islam yang didengungkan Muthahhari ini tampak dijadikan muara oleh pimpinan sekolah dalam pendirian sekolah dan diabadikan menjadi nama sekolah. Jalaluddin Rakhmat mengaktualisasikan konstruksi pemikiran pendidikan Islam yang digagas oleh Muthahhari ini dengan membentuk kepribadian peserta didik, agar memiliki kemampuan nalar secara kritis dan kreatif dalam memecahkan seluruh problematika kehidupan yang mereka hadapi baik sebagai individu maupun komunitas mereka sebagai bagian dari umat Islam. Sehingga mereka tidak hanya berfikir individualis, namun menjadi agen perubahan dalam membangun masyarakatnya. Sepanjang melakukan pengamatan di SMA Plus Muthahhari, peneliti melihat berbagai foto-foto Muthahhari dan logo “ilmu” dipajang di pintu masuk hingga di setiap ruangan; diruang penerima tamu, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang laboratorium, perpustakaan, aula sekolah, dan seluruh kelas siswa. Atmosfir berdiskusi dan membaca menjadi budaya tersendiri bagi guru dan siswa SMUTH. Perpustakaan sekolah tidak pernah sepi dari pengunjung. Pemimpin sekolah selalu meyakinkan guru dan siswanya untuk selalu percaya bahwa Allah Ta’ala akan membantu hamba-hamba-Nya yang berusaha, selalu yakin otak harus dijaga dengan terus belajar ilmu yang baru.

### **Penghargaan dan Sangsi di Sekolah.**

Salah satu aspek penting dalam pembangunan kapasitas sekolah adalah menopang pengembangan personal dan profesional sumber daya manusia. Pengembangan guru, staf dan siswa biasanya berbentuk penghargaan. Penghargaan menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru, staf dan siswa di sekolah. Bahkan, penghargaan merupakan sumber kekuasaan

untuk meningkatkan pengaruh kepala sekolah terhadap bawahannya. Hanson menjelaskan penghargaan sebagai bagian dari upaya untuk memotivasi anggota organisasi. Sedangkan Yulk menjelaskan dari dimensi fungsional, penghargaan sebagai sumber kekuasaan.<sup>35</sup> Menurut Rebore, ada dua jenis penghargaan yaitu penghargaan yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik.<sup>36</sup> Penghargaan intrinsik yaitu penghargaan yang diberikan karena melaksanakan tugas-tugasnya. Penghargaan ekstrinsik ada yang bersifat kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung bisa berupa upah yang diberikan atas tugas tambahan yang diberikan. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa imbalan yang diberikan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Di SMA Plus Muthahhari, kepala sekolah meyakini pentingnya penghargaan sebagai bentuk pengembangan diri tidak hanya bagi dirinya tetapi juga bagi orang lain, khususnya guru, staf dan siswa. Guru dan staf yang mendapat penghargaan adalah guru yang berdedikasi dan yang berprestasi. Guru yang berdedikasi tinggi adalah yang memiliki jiwa pengabdian dan loyalitas yang tinggi terhadap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, guru yang guru yang mengabdikan dirinya lebih dari 5 tahun, dan dalam kesehariannya selalu mengisi kegiatannya di sekolah. Walaupun kegiatan mengajar hanya 2 hari per minggu, namun kegiatan jam mendidik membuat mereka hadir setiap hari di sekolah. Bentuk penghargaan dedikasi ini biasanya dalam bentuk pemberian insentif dan penjenjangan karir.

Penghargaan guru berprestasi berawal dari penilaian yang dilakukan kepala sekolah, siswa, wali kelas, dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya mereka diseleksi sebanyak 10 orang yang paling tinggi nilainya untuk mengikuti tes dan penulisan karya ilmiah. Setelah itu dipilih lima orang yang ditetapkan sebagai guru berprestasi. Penghargaan ini diberikan pada acara Wisuda dan Pelepasan Siswa setiap tahunnya. Penghargaan yang diberikan bukanlah untuk memberikan nilai material kepada prestasi yang diperoleh guru dan siswa, namun harus dimaknai sebagai wujud apresiasi atas kerja keras yang dilakukan serta untuk memberikan motivasi kepada guru dan siswa lainnya.

Bentuk penghargaan lainnya adalah bentuk penghargaan untuk mengembangkan profesionalisme diri guru dan staf. Dalam hal ini kepala sekolah mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai pelatihan terhadap inovasi-inovasi yang di temukan kepala sekolah dalam proses belajar

---

<sup>35</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj, Budi Saprianto (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2009),62.

<sup>36</sup> Rebore dalam Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj, Budi Saprianto (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2009),63.

mengajar, seperti pelatihan Metode Kecerdasan Multiple Intelektual. Temuan-temuan ini diserahkan kepada pemerintah untuk disebarluaskan ke seluruh Indonesia. Dengan begitu para guru yang sudah menguasai metode-metode tersebut mendapat sertifikat instruktur nasional dari Depdiknas yang akhirnya menjadikan mereka banyak diundang untuk memberikan pelatihan. Pemberdayaan para guru melalui pelatihan-pelatihan menjadi perhatian khusus kepala sekolah dan yayasan. Guru diberikan banyak bekal, sehingga akan banyak menciptakan inovasi-inovasi dalam proses belajar mengajar di kelas seperti mengirim guru di acara-acara seminar MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pelatihan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), *work shop* ke beberapa tempat dan tidak jarang SMUTH mengadakan *work shop*. Program ini diharapkan mampu menunjang pembelajaran di kelas.

Sanksi juga diberlakukan bagi guru-guru dan staf namun sifatnya hanya teguran sebagai bentuk pembinaan kedisiplinan. Dalam melakukan pembinaan kedisiplinan, kepala sekolah memberikan pengarahan tentang arti dan pentingnya disiplin guru, menjadi contoh atau teladan dengan menerapkan disiplin terhadap diri sendiri.

Penghargaan dan hukuman juga berlaku siswa, tapi jenisnya yang berbeda. Penghargaan dan hukuman bagi siswa diberikan dalam bentuk sistem poin. Sistem poin merupakan ide kepala sekolah dan dijadikan kebijakan sekolah setelah bermusyawarah dengan Wakil kepala sekolah, tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan, dan tim pengembang sekolah. Sistem poin dibuat bertujuan bukan hanya untuk mengurangi tingkat pelanggaran siswa, memotivasi belajar siswa, namun juga memunculkan meningkatkan akhlak siswa terhadap dirinya sendiri, masyarakat dan akhlak kepada Allah SWT.

### **Hubungan Sosial dan Emosional.**

Dari observasi dan wawancara yang dilakukan, bentuk hubungan kepala sekolah dengan anggota sekolah bersifat hubungan kesejawatan, keteladanan dan emosional spiritual keagamaan. Kepala sekolah berusaha untuk menciptakan kultur kolaboratif di kalangan komunitas sekolah. Ketika kepala sekolah datang kesekolah, ia senantiasa berbincang-bincang dengan staf untuk saling memberikan pandangan tentang pekerjaan sehari-hari. Dan pimpinan sekolah juga meminta staf pendapat dari staf dalam menyelesaikan masalah. Staf merasa bahwa kepala sekolah sebagai *partner* kerja, sehingga staf tidak akan segan bertanya atau memberikan pendapatnya dan sekaligus untuk meningkatkan kemampuan masing-masing. Pembinaan emosional kesejawatan dilakukan dalam bentuk rapat bulanan, mingguan dan informal antara guru, staf dan siswa mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan sekolah. Kepala sekolah memberikan supervisi kepada guru, mengadakan

diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran dikelas. Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sebagai upaya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Hubungan sosial dan emosional juga terlihat dari kedekatan antara guru dan siswa. SMA Plus Muthahhari menerapkan sistem kemitraan antara guru dan siswanya. Guru bukan subjek dan siswa bukan objek belajar. Hubungan guru dengan siswa bukan hubungan manipulatif dimana guru membentuk siswa sekehendak hatinya. Namun, terdapat hubungan emosional yang sangat kuat.

Hubungan emosional antara guru dan siswa yang sangat dekat juga terlihat dalam ruangan kelas. Ketika mata pelajaran bahasa Inggris berlangsung, suasana kelas terlihat ramai. Para siswa antusias menanggapi dan menjawab pertanyaan yang diberikan guru. Terjadi diskusi antara siswa dan guru. Penulis melihat guru tidak menggurui, karena pada saat yang sama gurupun bisa menjadi siswa. Posisi belajar siswa juga sangat santai dan menyenangkan. Proses belajar dibuat menyenangkan mungkin bagi siswa. Beberapa siswa laki-laki tampak duduk dilantai, sesekali merubah posisi duduknya. Ada juga yang berdiri.

Hubungan sosial emosional juga dilakukan kepala sekolah terhadap masyarakat disekitar sekolah. Posisi gedung sekolah yang berada ditengah pemukiman masyarakat kota secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap iklim pembelajaran. Hal ini dimanfaatkan kepala sekolah untuk proses interaksi antara siswa dan warga dalam bentuk melibatkan masyarakat sebagai orang tua angkat dari anak-anak yang berasal dari luar kota Bandung. Pemukiman

Di SMA Plus Muthahhari, hubungan sosial dan emosional juga bertujuan sebagai pembinaan spiritual keagamaan antar anggota sekolah. Pembinaan spiritual keagamaan yang rutin dilakukan terbagi dalam beberapa kegiatan yaitu; pengajian Ahad Pagi di Mesjid al-Munawwarah bergabung bersama jamaah dan masyarakat umum, pelaksanaan salat berjamaah dan pembacaan doa Khumail sebulan sekali di hari Jumat minggu pertama. Pelaksanaan salat berjamaah dan pembacaan doa Khumail dilaksanakan di aula SMA Plus Muthahhari. Nilai-nilai spiritual keagamaan dari pimpinan sekolah ditanamkan untuk direalisasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam menjalin hubungan sesama keluarga Muthahhari, motto yang selalu mereka dengungkan adalah hidup adalah implementasi dari sebuah rasa cinta dan empati. Atmosfir sekolah yang senantiasa menjaga relasi kepada siapa saja mereka melakukan interaksi, senantiasa berprasangka baik terhadap teman sejawat, karib kerabat dan mitra kerjanya.

### **Realitas Budaya Mutu di SMA Plus Muthahhari Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, budaya mutu yang dikembangkan di SMA Plus Muthahhari adalah budaya empati, budaya kritis, budaya inovatif dan budaya inklusif-pluralis. Budaya empati berkaitan erat dengan tingkah laku moral warga sekolah.

#### **Budaya Empati.**

Kepedulian kepala sekolah terhadap fakir miskin ditindak lanjuti sebagai sebuah gerakan solidaritas bersama yang melibatkan guru, siswa dan orang tua siswa. Saat ini SMA Plus Muthahhari memiliki sekolah binaan berbeasiswa penuh bagi anak-anak dari keluarga muslim yang lemah yang kurang beruntung secara ekonomi (*imḍād al mustaḍ'afīn*) yaitu Madrasah Sajjadiyah dan SMP Muthahhari. Langkah ini diagendakan secara kelembagaan di lembaga sekolah. Setiap awal bulan guru, staf dan siswawengan keikhlasan menyumbang semampunya untuk kelancaran anak-anak kaum mustaḍ'afīn mengikuti proses belajar di sekolah tersebut. Hasil pengumpulan infaq dilapor secara transparan di buku kas selanjutnya di tulis dalam buletin untuk diedarkan kepada semua anggota sekolah. Solidaritas terhadap kaum mustaḍ'afīn ini juga dijadikan program di setiap bulan Ramadhan. Di pagi sebelum salat Subuh, seringkali siswa menemukan orang-orang miskin berada di kolong jembatan layang, mereka menyapanya, menyantuninya, dan sahur bersama dengan mereka di tempat itu, karena tindakan ini diyakini sebagai suatu kemuliaan.

#### **Budaya Kritis**

Pada dasarnya, pola pendidikan yang dibangun oleh Kepala Sekolah adalah sama dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Mungkin yang berbeda dengan lembaga lainnya adalah adanya program kebebasan menyuarakan pendapat. Program menyuarakan kebebasan berpendapat dengan membangun sikap kritis. Membangun sikap atau budaya kritis bukan bertujuan untuk menjadi ragu, tetapi sebuah metode dengan melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang sering menjadi keraguan. Program ini dimaksud untuk memberikan pendidikan politik kepada para siswa agar mengetahui hak dan kewajibannya sebagai warga SMA Plus Muthahhari. Tersedia wadah bagi para siswa untuk memberikan kritik kepada pihak sekolah atau yayasan. Wadah untuk menampung aspirasi para siswa tersebut diberi nama Forum Demokrasi. Prinsip yang harus dikedepankan dalam forum ini adalah "berani berbeda" dan "menilai orang dari amalannya bukan dari pendapatnya". Pada setiap hari Rabu di minggu pertama setiap bulannya, OSIS melaksanakan Forum Demokrasi (Forem). Para siswa bebas mengkritik siapa saja: pimpinan sekolah, guru, karyawan, yayasan atau sesama siswa.

Nilai-nilai kritis ini bukan hanya diberlakukan di luar kelas, namun juga dalam pembelajaran di kelas, khususnya di pelajaran Dirāsat Islāmīyah, seperti melontarkan pertanyaan mengapa kita mesti beragama? Kalau beragama mengapa harus Islam? Sehingga akan timbul kesadaran dan keyakinan yang kuat.

Sehubungan dengan proses belajar Dirāsat Islāmīyah di atas, siswa-siswa dilatih untuk berargumentasi, mengeluarkan semua kemampuannya dalam menerima pelajaran apapun. Siswa di ajarkan untuk berfikir kritis analitis sehingga ketika menerima pelajaran, hasil yang diperoleh merupakan pertimbangan pribadi. Berdebat dan berargumentasi namun harus didukung ilmu pengetahuan yang memadai. Oleh karena itu, di akhir pelajaran siswa tidak dibiarkan untuk berfikir sendiri, namun dikembalikan kepada guru yang mengetahui tujuan pembelajaran tersebut.

### **Budaya Inovatif**

Dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak sekolah, inovasi-inovasi pendidikan yang banyak dilakukan di SMA Plus Muthahhari adalah inovasi kurikulum, proses pembelajaran, inovasi rekrutmen siswa dan inovasi pemberdayaan guru. Ada tiga jenis kurikulum di SMA Plus Muthahhari Bandung, yaitu Kurikulum Diknas, Kurikulum Yayasan dan Kurikulum Siswa. Dalam prakteknya, sekolah membagi Kurikulum Diknas menjadi dua kelompok pelajaran dengan proses yang berbeda, yaitu: pelajaran reguler dan pelajaran *Test Out*.

Contoh modifikasi pemberian pelajaran yang termasuk di dalam kurikulum nasional adalah pelajaran PPKN, sejarah serta geografi tidak di berikan di dalam kelas. Untuk ketiga mata pelajaran tersebut siswa dipersilakan mempelajari sendiri di rumah, dilengkapi dengan modul, dan soal-soal latihan. Jika ada hal yang sama sekali tidak dimengerti siswa, maka siswa dapat menanyakan kepada guru yang bersangkutan. Selain itu, untuk pelajaran PPKN, Sejarah, dan Geografi, tidak diadakan ulangan umum, tetapi di adakan ulangan-ulangan sekolah (*test out*). *Test-Out* adalah siswa diberikan ulangan dengan cara di bawa pulang (*take home test*). *Test-Out* ini diadakan setelah ulangan umum selesai dilaksanakan. *Test-Out* untuk mata pelajaran PPKN, sejarah dan geografi dilaksanakan oleh semua siswa. *Test-Out* semacam ini disebut dengan *Tes-Out* umum, *Test-Out* khusus diberikan hanya bagi siswa yang dapat mempelajari suatu materi pelajaran lebih cepat dari rekan-rekan

Inovasi kurikulum lainnya adalah dibentuknya kurikulum siswa. yang bertujuan untuk mengembangkan minat, bakat dan kreativitas siswa. Kurikulum yang diberikan dengan X-Day ini merupakan ide pimpinan sekolah hasil dari pengamatan beliau terhadap pendidikan di sekolah-sekolah di Amerika. Di Amerika sendiri, kurikulum wajib (Diknas) tidak terlalu

banyak seperti di Indonesia. Di sana siswa dibiasakan untuk banyak memilih apa yang ingin dipelajari, lalu mereka dimintai tanggungjawab atas minat yang telah di pilihnya. Bahwa kecerdasan manusia belum banyak terlayani di lembaga-lembaga pendidikan.

Inovasi-inovasi yang telah dilakukan SMA Plus Muthahhari Bandung adalah metode Kecerdasan Majemuk (*Multiple Intelligence*). Dalam proses penerimaan siswa baru, SMUTH menerima siswa dalam kondisi apapun. Tidak ada seleksi NEM (Nilai Ebtanas Murni). Setiap siswa yang mendaftar diterima sesuai kuota sambil melihat keistimewaan setiap anak sesuai dengan kecerdasannya masing-masing. Bagi pimpinan sekolah, seleksi merupakan perlakuan diskriminatif untuk “membuang” anak-anak dengan kecerdasan yang tidak diapresiasi. Lagipula, mengajar anak-anak cerdas (dalam kultur Indonesia) sangat gampang. Pada sebuah sekolah unggulan yang beliau kenal, para siswa sudah mengerti bahan-bahan ajaran sebelum gurunya mengajarkan. Sekiranya mereka menjadi pengajar di sekolah unggulan, mereka tidak menghadapi tantangan besar.

### **Budaya Inklusif-Pluralis**

Nilai budaya mutu lain yang menjadi keyakinan kepala sekolah dan diimplementasikan dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah adalah budaya inklusif-pluralis. Kepala sekolah melihat walaupun umat Islam di Indonesia merupakan mayoritas, namun benturan dan konflik kekerasan masih sering terjadi, mulai antarindividu, antarelit, antarkelompok, antarkampung hingga antaragama. Terutama pasca tumbangnya rezim Orde Baru, aksi terorisme dan radikalisme Islam kian merebak di Indonesia. Menyadari akan kondisi seperti ini, maka kepala sekolah merasa perlu melakukan pembinaan kehidupan beragama yang inklusif dan pluralis di sekolahnya. Perlunya prinsip *diversity* yang menghargai perbedaan untuk diintegrasikan ke dalam fungsi sekolah menjadi landasan pemikiran pendidikan kepala sekolah. Pemaknaan inklusivitas beragama dalam pemikiran kepala sekolah memiliki dua arah, ke dalam dan ke luar: 1) Ke dalam, yaitu sesama kaum muslim adalah bersaudara, betapapun perbedaan paham diantara mereka tajam, namun selama berpegang teguh kepada al-Quran dan Sunnah, mereka dinyatakan sebagai benar, dan karenanya mereka adalah bersaudara. Singkatnya selama mereka tetap berpegang teguh kepada keduanya dalam hal prinsip-prinsip agama (ushuluddin), maka mereka adalah sama-sama muslim; 2) Ke luar, pola sikap inklusif yang ditujukan kepada pemeluk agama lain. Dalam implementasi sehari-hari khususnya dalam pendidikan agama, pimpinan SMA Plus Muthahhari telah melakukan pembinaan persaudaraan sebagai orientasi pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas, melalui berbagai kegiatan yang terfokus dan terencana, dimana bidang-bidang ini merupakan ranah yang diharapkan mampu

mengarahkan pada kehidupan yang damai, mengayomidan tidak saling menyerang sebagai orientasi pembelajaran, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Keragaman orang, keyakinan dan budaya akan menjadi kekuatan efektif sekolah manakala dilandaskan pada kesadaran atas bernilainya semua orang ataupun budaya dari mana asalnya. Bernilainya semua orang adalah dimensi spiritualitas. Membina kehidupan beragama yang inklusif pertama kali dilakukan melalui pembinaan cakrawala pemikiran dan pemahaman keagamaansiswa, guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan pengetahuan “baru”. Pemberian pengetahuan baru ini diberikan ketika siswa berada di kelas satu. Pada tahap ini semua siswa diminta untuk merasakan jadi orang yang beragama lain atau atheis sekalipun. Tujuannya bukan untuk “konversi” namun justru dalam rangka meneguhkan iman. Akidah harus dipahami sendiri oleh mereka, bukan dengan cara taklid, karena taklid dalam persoalan akidah tidak dapat dibenarkan. Di kelas dua, siswa diarahkan kepada masalah syari’ah. Dalam persoalan syari’ah, sering dijumpai perbedaan pendapat yang kadang cukup tajam di kalangan umat Islam. SMUTH memberikan materi Fiqh Muqarran, dalam rangka memberikan penjelasan adanya perbedaan pendapat dalam Islam, dan semua pendapat itu sama-sama mewakili dasar atau argumentasi. Karenanya, dalam menyikapi perbedaan tersebut. Pihak sekolah tidak menentukan mazhab wajib diikuti oleh siswa, namun diserahkan kepada mereka masing-masing untuk menentukannya. SMUTH memandang “iman” yang dimiliki oleh setiap pemeluk agama bersifat dialogis, dalam arti bahwa iman merupakan proses dialog antara manusia dengan Tuhan serta dengan sesama manusia. Iman merupakan pengalaman batiniah ketika seseorang melakukan “perjalanan” menemukan Tuhan. Pada tingkat tertentu iman harus didialogkan dengan sesama manusia dengan menggunakan “bahasa” manusia

Keragaman orang dan budaya sikap yang hendak dibangun kepala sekolah dalam diri setiap siswa dan guru adalah sikap saling menghormati satu sama lain, menghargai perbedaan, mau saling belajar, membiasakan hidup dalam perbedaan, dan senantiasa menerapkan prinsip *agree in disagreement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Yunasril. *Sufisme dan Pluralisme: Memahami Hakekat Agama dan Relasi Agama-Agama*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo, 2012.
- Abu Hamid Muhammad al-Ghazali, *Ihya ‘Ulum al-Din* (Beirut: Dar al Kitab al-Islami, t.t
- Abu al-Qasim Abd al-Karim ibn Hawazah al-Qushairi, *al-Risalah al-Qushairiyah fi al-‘Ilm al-Tasawwuf*. Beirut: Dar al-Khair, t.t.

- Ansardan A.K. Masaong. *Managemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Implementasi di Sekolah Dasar*. Malang: Sentra Media, 2007.
- Armstrong, Thomas. *Multiple Intelligences in the Classroom*, Yudhi Murtanto. Bandung: Kaifa, 2000.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: PT. Logos, Wacana Ilmu dan Pemikiran, 2002.
- Bastaman, Hanna Djumhana. *Meraih Hidup Bermakna: Kisah Pribadi dengan Pengalaman Tragis*. Jakarta: Paramadina, 1996.
- , *Integrasi Psikologi Dengan Islam: Menuju Psikologi Islami*, Yogyakarta: Yayasan Insan Kamil, 2003.
- Bass and Bass. *Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publisher, 2002.
- Chittick, C. William. *The Sufi Path of Knowledge*. Yogyakarta: Qalam 2001.
- Chotib, Munif. *Sekolahnya Manusia: Sekolah Berbasis Multiple Intelligences di Indonesia*. Jakarta: Mizan, 2014.
- , *Sekolah Anak-anak Juara: 173 Kecerdasan Jamak Pendidikan Berkeadilan*. Bandung: Kaifa, -----
- Fajar, Abdul Malik. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI, 1998.
- Percy, Ian. *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership*. Arizona: Inspired Production Press, 2003.
- R.G. Owens. *Organisational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1995.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Renungan-renungan Sufistik*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- , *Catatan Kang Jalal: Visi Media, Politik & Pendidikan* Bandung: Rosdakarya, 1997.
- , *SQ for Kids: Mengembangkan Kecerdasan Spiritual Anak Sejak Dini*. Bandung: Mizan Pustaka, 2007.
- , *Belajar Cerdas: Belajar Berbasis Otak*. Bandung: Mizan Pustaka, 2010.
- Robbins, Steven P. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT Indeks, 2008.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited, 1993.

Erba Rozaline Yuliyanti , Didin Saepuddin, Yunasril Ali

- Sergiovanni. *Principalship: Refletive Practice Perspective*. Boston: Allyn & Becon, 1991.
- Sisk D. *Engaging the Spiritual Intelligence of Gifted Studens to Build Global Awareness in the Classroom*. Rodledge & Taylor Francis Group, 2008.
- Spencer. S. *The Heart of Leadership: 7 Kunci Menjadi Seorang Pemimpin yang Sukses*. Jakarta: PT. Buasan Ilmu Populer, 2009.
- Steven P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT Indeks, 2008.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Surbakti. *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindao, 2012.
- Tasmara, Toto. *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta: Gema Insani, 2006.
- Thomas J. Peters dan Waterman, Robert H. dalam M. Suyanto. *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press, 2005.
- Tohirin. *Metode Kualitatif Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- Towsend, Tony. *Effective Schooling for The Community: Core Plus Education*. London: Routledge, 1994.
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia, 2010.
- Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Yulk, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj, Budi Saprianto. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Bigraf Publishing, 2003.
- Zohar, Danah & Ian Marshall. *SQ: Spiritual Intelligence; The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury, 2000.
- Alaster, Gibson. "Spirituality in Educational Leadership; Engaging with The Research". *Teach Journal of Christian Education*, Vol.5, No.148 (1999).
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure". *Journal of Management Inquiry*. (2000).

- Fairholm, W.Gilbert. "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole Self Need at Work". *Leader Organizational Development Journal*, Greenwich Vol. 14. (1996).
- Giacalone dan Jurkiewics. "A Value Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational of Business Ethics". (2004).
- Gibson, Alaster. "Spirituality in Educational Leadership; Engaging with The Research". *Teach Journal of Christian Education*, Vol. 5. No. XI (1998).
- Malone, Peggy.N. "Transforming Schools Throught Spiritual Leadership: A Field Experiment Central Texas". *The American Education Journal* (2003).
- McCuddy, M.K. "Fundamental Moral Orientation: Implications For Values Based Leadership". *The Journal of Value Based Leadership*. Vol. I, Issue I, Winter (2008).
- Reilly & Ehlingdalam Viinamaki. "Why Leaders Fail in Introducing Value-Based Leadership? An Elaboration of Feasible Steps, Challenges, and Suggestions for Practitioners". *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 9 (1997).
- Fry, Louis. Fry and Whittington. J. L. "A Spiritual Leadership as a Paradigm or Organizational Transformation and Developmen". Paper Presented at the Academy of Management. Honolulu, 2005.
- Lestarti, Tita. "Pengelolaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan". Lihat dalam <http://ahmadsudrajat.files.wordpress.com>.
- Osiyemi dan Oladipupo, *The Impact of Values Based Leadership and Corporate Governance on Organisational Performance*. Dissertasion, St. Clements University, USA. <http://www.stclements.edu/grad/gradosiy.pdf>. 2006.
- Riaz, Omar. *Spiritual and Transormational Leadership in Education*. Florida: International University Theses and Dissertation, 2012.