

**STRATEGI KEBUDAYAAN PEMIMPIN DALAM MEMBENTUK
BUDAYA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN PADA PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UIN SUNAN
KALIJAGA YOGYAKARTA**



Oleh:
Muh Nur Islam Nurdin
NIM: 22204091015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
TESIS
YOGYAKARTA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

**YOGYAKARTA
2024**



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-652/Un.02/DT/PP.00.9/03/2024

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI KEBUDAYAAN PEMIMPIN DALAM MEMBENTUK BUDAYA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN PADA PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUH NUR ISLAM NURDIN
Nomor Induk Mahasiswa : 22204091015
Telah diujikan pada : Kamis, 14 Maret 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Valid ID: 6603be949b092

Ketua Sidang

Dr. H. Sumedi, M.Ag.
SIGNED



Valid ID: 65fb8371a6f4c

Penguji I

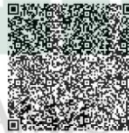
Dr. H. Karwadi, S.Ag., M.Ag.
SIGNED



Valid ID: 6600cb106f555

Penguji II

Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag
SIGNED



Valid ID: 6603b359e4ed3

Yogyakarta, 14 Maret 2024
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh Nur Islam Nurdin

Nim : 22204091015

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 29 Februari 2024

Saya yang menyatakan,



Muh Nur Islam Nurdin

NIM: 22204091015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh Nur Islam Nurdin

Nim : 22204091015

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 29 Februari 2024

Saya yang menyatakan,



Muh Nur Islam Nurdin

NIM: 22204091015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**STRATEGI KEBUDAYAAN PEMIMPIN DALAM MEMBENTUK
BUDAYA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN PADA PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UIN SUNAN
KALIJAGA YOGYAKARTA**

Yang ditulis oleh :


Nama : Muh Nur Islam Nurdin
NIM : 22204091015
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Studi Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd).

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 27 Februari 2024

Pembimbing


Dr. H. Sumedi, M. Ag

ABSTRAK

Muh Nur Islam Nurdin, 2024. Strategi Kebudayaan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Mutu Lembaga Pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tesis Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pembimbing: Dr. H. Sumedi, M. Ag.

Strategi kebudayaan kepemimpinan yang dibangun oleh Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, nampaknya telah menggeser produktivitas lembaga kearah yang lebih bermutu. Pasalnya, dengan usia prodi yang masih muda dan dalam rentang waktu setahun kepemimpinan, ketua prodi berhasil membawa MMPI UIN Sunan Kalijaga meraih akreditasi unggul dan menempatkan prodinya sebagai jurusan Magister MPI pertama di PTKIN yang meraihnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi kebudayaan pemimpin dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hal ini dilakukan untuk menjawab tiga pertanyaan. (1) Bagaimana strategi kebudayaan Kaprodi dalam membentuk budaya mutu lembaga?. (2) Bagaimana dampak strategi kebudayaan Kaprodi terhadap budaya mutu lembaga?. (3) Bagaimana analisis kritik nalar strategi kebudayaan Kaprodi dalam membentuk budaya mutu di Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif yang didasarkan pada studi etnografi (*etnographic*). Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu primer dan sekunder. Sumber primer terdiri dari Stakeholder Prodi MMPI, yang meliputi ketua prodi, sekretaris prodi, serta sumber lain yang terlibat dengan Prodi MMPI. Sedangkan sumber sekunder merujuk pada artikel-jurnal, buku-buku, disertasi, tesis dan laman sumber lain yang relevan.

Hasil penelitian menunjukkan strategi kebudayaan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dilakukan dalam tiga bentuk strategi. Pertama, tradisi kekeluargaan dan konsistensi sebagai pilar lembaga. Pada strategi ini, Kaprodi membangun pendekatan emosional untuk mendulang partisipasi aktif anggota. Kedua, Kaprodi menunjukkan keteladanan dalam pengelolaan organisasi. Strategi ini dilakukan dengan menunjukkan kapasitas Kaprodi dalam mengelola lembaga. Dengan ini, Kaprodi mendapatkan kepercayaan anggota serta memotivasi anggota untuk bekerja semaksimal mungkin. Ketiga, Kaprodi melakukan pembiasaan manajerial dalam membentuk mutu lembaga. Strategi-strategi yang dibangun Kaprodi ternyata berdampak terhadap terbentuknya suasana kondusif dan dinamis dalam lembaga. Strategi Kaprodi juga berdampak terhadap peningkatan performansi lembaga. Budaya mutu yang dibentuk Kaprodi dalam mengelola lembaga MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terbentuk melalui nalar organisasinya yang berbasis visi dan misi, dinamis dan terbuka, serta pengelolaan lembaga yang berdasarkan kebenaran etis dan administratif. Budaya mutu Kaprodi juga dibentuk melalui metode berfikir substantif dan paradigma *humanisme teosentris* yang dibalut dengan tipe kepemimpinan demokratis dengan gaya demokratis-kharismatik-analitis.

Kata Kunci: Strategi Kebudayaan, Kepemimpinan, Budaya Mutu Lembaga.

ABSTRACT

Muh Nur Islam Nurdin, 2024. Cultural Strategy of Leaders in Shaping the Quality Culture of Educational Institutions at the Master of Islamic Education Management Study Programme at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Thesis, Master of Islamic Education Management Study Programme, Faculty of Tarbiyah and Keguruan Sciences, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Supervisor: Dr H. Sumedi, M. Ag.

The leadership culture strategy built by the Head of the Master of Education Management Study Program at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta seems to have shifted the productivity of the institution towards a higher quality. The reason is, with the young age of the study programme and within a year of leadership, the head of the study programme succeeded in bringing MMPI UIN Sunan Kalijaga to achieve superior accreditation and placing the study programme as the first MPI Masters department in PTKIN to achieve it. This study aims to reveal the leader's cultural strategy in shaping the quality culture of educational institutions in the MMPI Study Programme at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. This is done to answer three questions. (1) How is the cultural strategy of the Head of Study Program in shaping the quality culture of the institution? (2) How is the impact of the Head of Study Program's cultural strategy on the quality culture of the institution? (3) How is the critical analysis of the Head of Study Program's cultural strategy in shaping the quality culture in the MMPI Study Program at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. This research belongs to the category of qualitative research based on ethnographic studies. This research uses two data sources, namely primary and secondary. Primary sources consist of MMPI Study Programme stakeholders, which include the head of the study programme, the secretary of the study programme, and other sources involved with MMPI Study Programme. While secondary sources refer to articles, books, dissertations, theses and other relevant source pages.

The results showed that the cultural strategy of the Head of MMPI UIN Sunan Kalijaga was carried out in three forms of strategy. First, family tradition and consistency as the pillars of the institution. In this strategy, Kaprodi built an emotional approach to gain active participation of members. Second, he showed exemplary management of the organisation. This strategy is carried out by demonstrating the capacity of Kaprodi in managing the institution. With this, he gained the trust of the members and motivated them to work to their fullest potential. Third, the Head of Study Programmes conducts managerial habituation in shaping the quality of the institution. The strategies built by the Head of Study Programmes had an impact on the formation of a conducive and dynamic atmosphere in the institution. His strategy also has an impact on improving the performance of the institution. The quality culture formed by the Head of Study Program in managing the MMPI institution at UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta is formed through his organisational reasoning based on vision and mission, dynamic and open, and the management of institutions based on ethical and administrative truths. The quality culture was also formed through substantive thinking methods and theocentric humanism paradigm wrapped in a democratic leadership type with a democratic-charismatic-analytical style.

Keywords: Cultural Strategy, Leadership, Institutional Quality Culture.



KATA PENGANTAR

Bismillāh wa al-Hamdulillāh wa lā haula walā quwwata illa billāh

Alhamdulillah, hanya kepada Allah SWT penulis sandarkan dan pasrahkan atas seluruh ikhtiar hingga tesis ini tersaji di hadapan pembaca. Salawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad saw. yang seluruh hidupnya adalah teladan dan pembawa pesan kasih bagi umat manusia. Tesis ini mengkaji tentang strategi kebudayaan pemimpin dalam membentuk budaya mutu lembaga. Mengapa strategi dan budaya mutu lembaga begitu penting sehingga menjadi kajian dalam tesis ini? Salah satu jawabannya adalah karena ia menjadi “impian” setiap lembaga, yaitu memiliki kualitas dan kapasitas. Dalam hal ini, strategi menjadi kunci dalam mewujudkannya.

Tentu saja, tesis ini bukan “obat mujarab” untuk menyembuhkan berbagai penyakit yang ada dalam lembaga. Tesis ini hanya disiapkan sebagai salah satu “sudut pandang” dari sekian sudut pandang yang lain. Dalam penyusunan tesis ini, tentu tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa dukungan moral maupun material. Oleh karena itu, dengan segenap penghargaan dari lubuk hati terdalam, izinkan penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada beberapa pihak:

1. Prof. Dr. Phil. Al-Makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd, selaku Dekan FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

3. Dr. H. Karwadi, M.Ag, selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memfasilitasi iklim riset yang menantang, menggairahkan, dan menyenangkan.
4. Dr. Nur Saidah, M.Ag, selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah banyak memberikan arahan, masukan, serta bimbingan kepada penulis selama menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam ini. Alhamdulillah, syukur kepada Allah yang Maha lembut, yang kelembutannya mengalir di dalam diri beliau.
5. Dr. H. Sumedi, M. Ag, selaku pembimbing tesis penulis, di tengah kesibukannya yang padat telah banyak meluangkan waktu dan pemikirannya untuk menunjukkan jalan ke arah penulisan karya yang baik, berkelas, dan berkualitas.
6. Terima kasih yang tak terhingga kepada ibunda tercinta Almh. Nur Aeni dan ayahanda Nurdin yang telah berjasa tanpa tanda jasa atas segala hal dalam hidup penulis. Terima kasih untuk semua doa-doa ajaibnya, kalian adalah matahari bagi penulis, selama kalian bersinar, jalan penulis akan selalu terang. Semoga Allah selalu merahmati.
7. Tidak luput pula ucapan terima kasih kepada kakak penulis Nur Ismi Nurdin, S. Pd, dan suami serta seluruh keluarga besar tercinta atas keikhlasan dan energi cinta sehingga penulis dapat merampungkan tesis

ini. Kepada keponakan penulis, Humaira dan Haura yang dengan segala kelucuan dan kelugunya telah melembutkan hati dan mengembalikan semangat penulis dalam beraktivitas.

8. Penghargaan dan apresiasi yang tulus perlu penulis sampaikan kepada teman-teman di Brata House yang penulis sebut sebagai “perkumpulan intelektual” yang tanpa kenal lelah terus mendiskusikan “jalan riset” serta isu-isu akademik maupun non-akademik telah memberikan kekayaan perspektif kepada penulis.
9. Kepada teman-teman di Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga, terkhusus MMPI kelas A yang telah berbagi suka dan duka selama penulis menempuh studi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
10. Kepada teman-teman seperjuangan UINAM-UINSUKA serta semua pihak tanpa terkecuali yang telah berbagi membentuk rasa kekeluargaan selama penulis berada di perantauan.

Atas segala kekurangan dan kedangkalan dalam tesis ini sudah seharusnya menjadi pelajaran dan motivasi bagi penulis untuk melahirkan karya yang jauh lebih baik. Akhirnya, semoga tesis ini menjadi “ikhtiar intelektual” yang akan terus memicu gairah pengkajian dan penelitian demi kepentingan perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga segala niat dan upaya kebaikan kita selalu berada dalam rida dan lindungan-Nya. Amin.

Wassalāmu’alaikum Warohmatullōhi Wabarokātuh

Yogyakarta, 28 Februari 2024
Penulis,



Muh Nur Islam Nurdin
NIM: 22204091015



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

“Memimpin lembaga perlu berpegang kepada kebenaran. Benar bukan hanya bersifat etis, namun juga administratif”¹



¹ Karwadi.

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan Kepada Almamater Tercinta

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158 Tahun 1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Arab	Nama	Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik diatas
غ	gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi

ك	Kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wawu	W	We
ه	ha'	H	H
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعقدين	Ditulis	Muta' aqqidin
عدة	Ditulis	'iddah

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	Hibah
جزية	ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti kata shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya). Bila diikuti oleh kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan "h".

كرامة الأولياء	ditulis	karāmah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat fathah, kasrah, dammah, ditulis dengan tanda t.

زكاة الفطرة	ditulis	Zakat al-fitri
-------------	---------	----------------

D. Vokal Pendek

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	ḍammah	U	U

E. Vokal Panjang

fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	Jāhiliyyah
fathah + ya' mati	Ditulis	Ā
يسعى	Ditulis	yas'ā
kasrah + ya' mati	Ditulis	Ī
كريم	Ditulis	Karīm
ḍammah + wawu mati	Ditulis	Ū
فروض	Ditulis	furūd

F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
بينكم	Ditulis	Bainakum
fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قول	Ditulis	Qaulun

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أأنتم	Ditulis	a'antum
أأعدت	Ditulis	u'iddat
لأئن شكرتم	Ditulis	la'insyakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti oleh huruf Qamariyyah

القرآن	Ditulis	al-Qur'ān
القياس	Ditulis	al-qiyās

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf 1 (*el*)nya.

السماء	Ditulis	as-samā'
الشمس	Ditulis	asy-syams

I. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	Żawī al-furūd
أهل السنة	Ditulis	Ahl as-sunnah

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xiv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan	6
D. Kajian Pustaka	7
E. Kerangka Teori	27
F. Metode Penelitian	31
G. Sistematika Pembahasan	33
BAB II DISKURSUS STRATEGI KEBUDAYAAN, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN	36
A. Strategi Kebudayaan	36
B. Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan	43
C. Budaya Mutu Lembaga Pendidikan	70
BAB III POTRET PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA DAN KIPRAH MANAJERIAL KAPRODI	85
A. Profil Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga	85
B. Eksistensi Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	87

C. Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi	93
D. Keadaan Civitas Academica	97
E. Biografi Intelektual dan Kiprah Manajerial Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga.....	99
BAB IV STRATEGI KEBUDAYAAN PEMIMPIN DALAM MEMBENTUK BUDAYA MUTU LEMBAGA PADA PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA	103
A. Strategi Kebudayaan Kaprodi dalam Membentuk Budaya Mutu Lembaga	103
B. Dampak Strategi Kebudayaan Kaprodi terhadap Pembentukan Mutu Lembaga MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	112
C. Analisis Kritik Nalar Strategi Kebudayaan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dalam Membentuk Mutu Lembaga	117
BAB V PENUTUP	123
A. Kesimpulan	123
B. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN-LAMPIRAN	134
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kriteria bobot akreditasi program studi.....	83
Tabel 2. Kriteria bobot akreditasi program studi	83
Tabel 3. Riwayat pendidikan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta...102	
Tabel 4. Pengalaman manajerial Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Teori Nalar Kritis Kebudayaan Al-Jabiri.....	31
Gambar 2. Model Komponen dalam analisis data Miles dan Huberman.....	33
Gambar 3. Gambar tahap mitis Van Peursen.....	41
Gambar 4. Gambar tahap ontologis Van Peursen.....	42
Gambar 5. Gambar tahap fungsional Van Peursen.....	42
Gambar 6. Siklus budaya dalam manajemen menurut Jens J. Dahgaard.....	73
Gambar 7. Peta lokasi Magister MPI UIN Sunan Kalijaga.....	85
Gambar 8. Sertifikat akreditasi Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga.....	86
Gambar 9. Beberapa kegiatan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga sebagai Assesor.....	100
Gambar 10. Kegiatan Prodi bersama mahasiswa.....	106
Gambar 11. Rapat kegiatan Sospem antara mahasiswa dan Prodi.....	110
Gambar 12. Rapat evaluasi rutin Prodi bersama mahasiswa.....	111
Gambar 13. Peta strategi kebudayaan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dalam membentuk mutu lembaga.....	112
Gambar 14. Strategi kebudayaan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berdasarkan Teori Kritik Nalar Al-Jabiri.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi penelitian.....	135
Lampiran 2. Pedoman wawancara penelitian.....	137
Lampiran 3. Draft hasil wawancara.....	138
Lampiran 4. Berita acara seminar proposal.....	139
Lampiran 5. Hasil penilaian Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ)	141
Lampiran 6. Kartu bimbingan tesis.....	142



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Strategi kebudayaan kepemimpinan yang dibangun oleh Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (selanjutnya disingkat Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta), nampaknya telah menggeser produktivitas lembaga ke arah yang lebih bermutu. Pasalnya, dengan usia prodi yang masih muda dan dalam rentang waktu setahun kepemimpinan, ketua prodi berhasil membawa MMPI UIN Sunan Kalijaga meraih akreditasi unggul dan menempatkan prodinya sebagai jurusan Magister MPI pertama di PTKIN yang meraihnya. Dalam situasi ini, kepemimpinan mempengaruhi perilaku anggota untuk memberikan dukungan secara positif dan signifikan terhadap organisasi.¹ Namun, keberhasilan kepemimpinan bukan hanya sekedar pada pencapaian organisasi, tetapi juga membutuhkan strategi kepemimpinan sehingga mampu diterima oleh semua anggota organisasi.

Kepemimpinan sendiri pada dasarnya dimaknai sebagai proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.² Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung kepada budaya mutu yang dibentuk kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang saling

¹ Ali Asgari, Somayeh Mezginejad, and Fatemeh Taherpour, "The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction," *Innovar* 30, no. 75 (2020): 87–98, doi:10.15446/innovar.v30n75.83259.

² Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Bildung Nusantara, 2020). hal. 7

melekat. Dalam kajian manajemen perspektif Islam, kepemimpinan spiritual dan profetik dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang ideal karena keduanya dilandasi nilai-nilai spiritual agama serta dianggap sebagai bentuk kepemimpinan para Nabi.³ Islam sendiri menempatkan kepemimpinan dalam posisi yang sangat sentral. Hal ini dengan melihat banyaknya istilah dalam ayat-ayat al-qur'an yang menjelaskan konsep pemimpin.⁴ Olehnya, kehadiran ayat-ayat kepemimpinan dalam Al-Qur'an menjadi indikasi kuat adanya anjuran dalam mewujudkan manajemen lembaga yang bermutu melalui kepemimpinan.

Pada sisi yang lain, prodi MMPI UIN Suka mendapat pengakuan sebagai salah satu program studi yang bermutu tinggi. Pengakuan ini diperoleh dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)⁵, dan mencatat sejarah sebagai program magister MPI pertama yang meraih status akreditasi unggul.⁶ Selain itu, hal ini juga terlihat secara eksplisit melalui program-program unggulan yang dimiliki oleh MMPI UIN Suka yang menjadi pembeda dengan program MMPI di PTKI yang lain. Sebagai salah satu contoh dalam program *field study* yang dilakukan dalam skala nasional dan internasional yang bertujuan membekali

³ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen. Hikmah Idariyah Dalam Al-Qur'an* (Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga, 2019). hal. 45

⁴ Zainal Arifin setidaknya mengungkapkan 9 konsep pemimpin dalam Al-Qur'an yang diantaranya khalifah, imam, wali, ulil amri, ra'in, qawwam, sultan, malik, dan zaim.

⁵ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, yang selanjutnya disingkat BAN-PT adalah badan yang dibentuk oleh Pemerintah untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi Perguruan Tinggi secara mandiri.

⁶ MMPI UIN Suka meraih akreditasi unggul berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 13242/SK/BAN-PT/Akred/M/XII/2021. Akreditasi unggul ini berlaku sejak 15 Desember 2021 hingga 15 Desember 2026. Untuk mendapatkan akreditasi unggul ada beberapa persyaratan dan skor yang harus dipenuhi program studi. Persyaratan tersebut diantaranya Kecukupan Jumlah DTPS (Dosen tetap perguruan tinggi yang ditugaskan sebagai pengampu mata kuliah dengan bidang keahlian yang sesuai dengan kompetensi inti program studi yang diakreditasi), Jabatan Akademik DTPS, Kurikulum, Sistem Penjaminan Mutu Internal, Pelampauan SN-DIKTI, Sistem Pelacakan Lulusan, Kesesuaian Bidang Kerja, Kepuasan Pengguna, dan Publikasi Ilmiah Mahasiswa.

mahasiswa dengan pengetahuan praktis yang bersumber dari lapangan sebagai bagian penting dari pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan personal. Berdasarkan realitas tersebut, tampak bahwa program studi MMPI UIN Suka memiliki kelayakan sebagai lembaga yang memiliki mutu dan kualitas yang tinggi.

Manajemen mutu lembaga –lebih populer disebut manajemen mutu terpadu— merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁷ Indikator mutu sering dikaitkan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan memuat komponen masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan biaya.⁸ Pada sisi yang lain, keberhasilan manajemen mutu lembaga pendidikan bukan hanya bertumpu kepada ketersediaan segala indikator mutu, melainkan juga ditentukan oleh ketersediaan manajer pendidikan yang andal.⁹ Oleh karena itu, hadirnya kepemimpinan yang bermutu akan melahirkan lembaga yang bermutu.

Studi kepemimpinan dalam membentuk budaya mutu lembaga mendapat sedikit perhatian dari kalangan peneliti pendidikan. Kecenderungan studi sebelumnya, setidaknya dapat dipetakan dalam tiga kategori. *Pertama*, studi yang meneliti perspektif anggota organisasi tentang pengaruh kepemimpinan dalam

⁷ Sulistyorini Muhammad Fathurrohman, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik & Teoritik)* (Yogyakarta: Teras, 2012). hal. 23

⁸ *Ibid.*

⁹ Fauzi Bahar Veithzal Rivai Zaibal, *Islamic Education Management Dari Teori Ke Praktik; Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perspektif Islam* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013). hal. 55

menggerakkan lembaga. Studi semacam ini telah menemukan bahwa anggota organisasi meyakini lembaga yang dinamis membutuhkan pemimpin yang berkualitas.¹⁰ *Kedua*, studi yang memposisikan budaya organisasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan mutu lembaga,¹¹ karna dipahami mampu meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja.¹² *Ketiga*, studi yang menyoroti kebijakan lembaga yang kurang optimal sehingga melemahkan kualitas kelembagaan.¹³ Studi-studi tersebut belum ada yang mempertimbangkan strategi kebudayaan pemimpin dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan sebagai sebuah faktor sentral. Dengan demikian, upaya investigatif terhadap strategi kebudayaan kepemimpinan dalam meningkatkan budaya mutu lembaga

¹⁰ T Wartono, L G Kailola, and B Simbolon, "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Di Lembaga Pendidikan Bina Pangudi Luhur Jakarta," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 5390–5400, <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1842>; Spto Haryoko, Arsad Bahri, and Wahyu Hidayat, "Penguatan Kelembagaan Penjaminan Mutu Sebagai Upaya Menciptakan Budaya Mutu Di Universitas Negeri Makassar," *Seminar Nasional Hasil Penelitian LP2M-Universitas Negeri Makassar*, 2022, 1815–29; Maulina Sari et al., "Strategi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 6 (2023): 379–85.

¹¹ Minatul Anggreni, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan," *Jurnal PTK Dan Pendidikan* 6, no. 2 (2021): 49–56, doi:10.18592/ptk.v6i2.4101; Erik Henningsmoen and Anayancy Solis, "Developing Intercultural Competence amongst Higher Education Staff" 51, no. 3 (2018): 239–60.

¹² Safinah Safinah, "Manajemen Lemabaga Pendidikan Berorientasi Mutu Di MA Sunan Pandanaran Yogyakarta," *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 1–18, doi:10.51700/manajemen.v1i2.218; R Shadri, I Isjoni, and A Azhar, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Riau," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5 (2021): 1571–76, <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1141%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/download/1141/1022>.

¹³ Ghulam Rasool Madni, "Probing Institutional Quality Through Ethnic Diversity, Income Inequality and Public Spending," *Social Indicators Research* 142, no. 2 (2019): 581–95, doi:10.1007/s11205-018-1924-1; Rida Blaik Hourani and David Litz, "Juvenile Education in Abu Dhabi: Insights from and Implications of School Policies for Educational Equity and Inclusion," *The Journal of Correctional Education* 69, no. 2 (2018): 33–58; Jawaharlal Nehru University Teachers Association (JNUTA), "A Critical Assessment of the Draft National Education Policy, 2019" 47, no. 9 (2019): 27–50, <https://www.jstor.org/stable/26844283>; Intissar Kherigi Khalil Amiri, Sofiane Sahraoui, Ichrak Klai and Sana Ajmi, "Quality Assurance in Tunisian Higher Education: A Case-Driven Analysis of Prevalent Policymaking Practice," *Quality Assurance in Higher Education* 3, no. 2 (2020): 50–63, doi:10.4324/9780203416327.

pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Suka penting untuk dilakukan melihat adanya realitas dinamika pertumbuhan lembaga yang diraih dalam waktu yang cukup singkat.

Studi ini sebagai respon atas studi yang telah ada dengan mengisi kekosongan ruang kajian yang belum disentuh sebelumnya. Penelitian ini akan mengkaji tentang strategi kebudayaan pemimpin dalam meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tesis utama penelitian ini berangkat dari dua argumen. *Pertama*, kuatnya komitmen dan kapasitas kepemimpinan yang memadai telah mendorong Kaprodi dalam membentuk nilai kepemimpinan yang kemudian diimplemetasikan ke dalam pengelolaan lembaga yang pada akhirnya membentuk ciri khas kepemimpinannya. *Kedua*, nilai kebudayaan yang dibangun Kaprodi berhasil diterima dan ditanggapi secara konstruktif oleh anggota lembaga sehingga mendorong budaya mutu lembaga ke arah yang lebih produktif. Dengan kata lain, kepemimpinan yang dibangun bukan hanya berorientasi kepada pencapaian lembaga, namun juga kepuasan anggota.

Berdasarkan dua tesis tersebut, penelitian ini berargumen bahwa mutu lembaga MMPI UIN Suka telah terilhami dengan budaya kebudayaan yang dibangun oleh ketua prodi. Dalam membedah problem penelitian, studi ini menggunakan teori kritik nalar kebudayaan yang dikembangkan oleh Al Jabiri sebagai pisau analisis. Berangkat dari teori Al Jabiri, strategi kebudayaan kepemimpinan diinvestigasi secara komprehensif hingga dapat mengungkap tujuan utama penelitian.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, setidaknya terdapat tiga rumusan masalah yang diangkat dalam studi ini. (1) Bagaimana strategi kebudayaan Kaprodi dalam mengembangkan lembaga?. Pertanyaan ini berfokus pada bagaimana Kaprodi membentuk nilai kepemimpinan. Jawaban dari pertanyaan ini akan bersifat deskriptif dengan menampilkan nilai-nilai yang dianut Kaprodi dalam menjalankan kepemimpinannya. (2) Bagaimana dampak strategi kebudayaan Kaprodi terhadap budaya mutu lembaga?. Pertanyaan ini merupakan tindak lanjut dari jawaban sebelumnya dan bertujuan untuk mengungkap bagaimana nilai kebudayaan yang dibangun Kaprodi menstimulus pengembangan budaya mutu lembaga pada Prodi MMPI UIN Suka. (3) Bagaimana analisis kritik nalar strategi kebudayaan Kaprodi dalam membentuk budaya mutu di Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga. Ketiga pertanyaan ini diharapkan akan mampu mengungkap strategi kebudayaan kepemimpinan dalam meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Suka.

C. Tujuan dan Kegunaan

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi kebudayaan kepemimpinan dalam meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Adapun kegunaan penelitian berorientasi pada dua aspek. *Pertama* kegunaan teoritis, keberadaan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bagian dari literatur rujukan bagi para peneliti selanjutnya. *Kedua* kegunaan praktis, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan motivasi positif bagi para *stakeholder* dalam pengembangan manajemen mutu lembaga pendidikan.

D. Kajian Pustaka

Kajian tentang strategi kebudayaan kepemimpinan dalam iklim akademik peneliti kontemporer bukanlah sesuatu yang baru. Hal ini dengan melihat uraian penulis sebelumnya telah dilakukan oleh berbagai kalangan akademisi, baik itu peneliti luar ataupun lokal. Hanya saja, penelitian yang secara spesifik mengkaji tentang strategi kebudayaan kepemimpinan dalam meningkatkan budaya mutu lembaga pendidikan luput dari perhatian para sarjana dan peneliti. Berdasarkan pembuktian yang lebih komprehensif atas klaim tersebut, pada bagian ini penulis akan menguraikan hasil-hasil dan kecenderungan penelitian terdahulu yang erat kaitannya dengan problem akademik yang penulis angkat dalam Tesis ini. Pada bagian ini, penulis akan membaginya dalam tiga kategori yakni kepemimpinan dalam organisasi, budaya mutu lembaga, dan Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga, yang akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi menempati posisi yang penting. Peran yang dimainkan sangat menentukan dinamika organisasi. Urgensi kepemimpinan menjadi salah satu kajian yang cukup populer dalam kalangan akademisi. Terdapat berbagai riset yang menempatkan kepemimpinan sebagai objek material dengan beragam fokus kajian masing-masing yang selanjutnya akan diuraikan lebih lanjut.

Pertama, riset dari Ali Asgari, dkk, yang merupakan peneliti Iran –The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation

of perceived organizational support and job satisfaction— dengan pendekatan deskriptif dan korelasional terhadap 250 karyawan di Universitas Birjand, Iran. Penelitian ini mencoba menguji kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan dukungan organisasi yang dirasakan. Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi karyawan melalui kepuasan kerja serta dukungan organisasi secara positif dan signifikan. Penelitian ini menyarankan kepada organisasi di Iran, terutama universitas, untuk berinvestasi dalam kepemimpinan transformasional dengan pemilihan manajer yang bergaya kepemimpinan transformasional dan karyawan yang ingin bekerja di universitas, untuk memperkaya perilaku kewargaan organisasi karyawan.¹⁴

Kedua, dengan menggunakan tinjauan kritis terhadap literatur dan data yang ada, Dennis Zami Atibuni kesarjanaa asal Afrika dalam risetnya yang berjudul – Roles, stress and coping mechanisms among middle-level academic leaders in multi-campus Universities in Africa— mencoba menyajikan mekanisme penanganan yang aktual bagi para pemimpin akademik tingkat menengah. Tercatat bahwa sebagian besar pemimpin akademik tingkat menengah naik ke posisi tanggung jawab tanpa pelatihan formal untuk posisi ini, yang memperkuat seruan bagi universitas untuk menawarkan program pelatihan berkelanjutan bagi para pemimpin ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa identifikasi dan resolusi stres

¹⁴ Asgari, Mezginejad, and Taherpour, “The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction.”

yang efektif dalam sistem multi-kampus merupakan kunci untuk memenangkan dan mempertahankan moral dan loyalitas staf di universitas. Oleh karena itu, penelitian ini menyerukan adopsi paradigma teoritis kepemimpinan yang tepat di universitas multi-kampus untuk kepemimpinan akademik tingkat menengah yang efektif. Rekomendasi diberikan dalam bentuk peran universitas dalam cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas kader pemimpin universitas dalam mencapai fungsi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.¹⁵

Dimensi yang agak berbeda dilakukan oleh peneliti asal Swedia Marianne Ekman, dkk, – Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation— membahas bagaimana wacana manajerialis dan pemimpin digunakan dalam konteks deregulasi pendidikan tinggi di Swedia. Pada tahun 2011, telah ada undang-undang baru yang menjadikan universitas di Swedia sebagai otonom dan mengalihkan sebagian besar tanggung jawab pengaturan dari tingkat pemerintah ke wakil rektor universitas. Penelitian ini menganalisis bagaimana wacana pemimpin digunakan dalam dokumen inti 2010 untuk memberlakukan sebagian besar deregulasi yang diusulkan, dan evaluasi selanjutnya yang dilakukan oleh pemerintah sosial demokrat yang mengambil alih kekuasaan pada tahun 2014. Penelitian ini menyimpulkan bahwa teks-teks tersebut memang mengacu pada gagasan tentang kepemimpinan dan pemimpin yang diperlukan agar universitas-universitas di Swedia dapat bertahan dan berkembang di masa depan, namun

¹⁵ Dennis Zami Atibuni, "Roles, Stress and Coping Mechanisms among Middle-Level Academic Leaders in Multi-Campus Universities in Africa," *Journal of Higher Education in Africa* 17, no. 1–2 (2022): 95–124, doi:10.57054/jhea.v17i1-2.1465.

praktik “kepemimpinan yang kuat” yang dibayangkan dapat dicirikan sebagai kekosongan diskursif atau digambarkan dalam bentuk pengawasan dan kontrol manajerial yang bersifat personal dan instrumental.¹⁶

Pada fokus kajian yang berbeda, Alan Floyd dan Diane Preston peneliti asal Inggris dalam risetnya –*The role of the associate dean in UK universities: distributed leadership in act*— melaporkan temuan-temuan dari proyek yang didanai oleh *Leadership Foundation for Higher Education* yang mengeksplorasi peran dekan pembantu di universitas-universitas di Inggris. *Mix method* menjadi metode dalam penelitian ini melalui 15 wawancara semi-terstruktur dan survei daring lanjutan (n = 72). Penelitian ini menunjukkan bagaimana peran tersebut didefinisikan dan diposisikan dalam kaitannya dengan struktur organisasi universitas serta mengidentifikasi persamaan dan perbedaan antara dekan yang bekerja di universitas tradisional dan universitas modern. Sebagai survei nasional pertama mengenai peran tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dan orisinal terhadap pengetahuan. Mengacu pada konsep kepemimpinan terdistribusi, penelitian ini menawarkan wawasan teoritis baru tentang bagaimana berbagai jenis universitas di Inggris merespon tekanan eksternal sebagai konsekuensi dari lingkungan sektor yang berubah dengan cepat dan semakin kompleks.¹⁷

Penelitian lain yang terkait, dilakukan oleh George Wilson Kasule peneliti

¹⁶ Marianne Ekman, Monica Lindgren, and Johann Packendorff, “Universities Need Leadership, Academics Need Management: Discursive Tensions and Voids in the Deregulation of Swedish Higher Education Legislation,” *Higher Education* 75, no. 2 (2018): 299–321, doi:10.1007/s10734-017-0140-2.

¹⁷ Alan Floyd and Diane Preston, “The Role of the Associate Dean in UK Universities: Distributed Leadership in Action?” 75, no. 5 (2023): 925–43, doi:10.1007/s10734-017-0178-1.

asal Afrika dalam risetnya – Leadership development schemes for middle-level academics in merged universities: The case of Kyambogo University— penelitian ini mencoba melihat apakah generasi akademisi tingkat menengah saat ini di sebagian besar universitas di Afrika (dekan dan kepala departemen) memiliki kompetensi kepemimpinan yang diperlukan untuk menangani kewajiban dan tantangan universitas saat ini dan dimasa depan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa akademisi tingkat menengah (dekan dan kepala departemen) di universitas-universitas Afrika seperti Kyambogo, harus melakukan semua yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan mereka jika mereka ingin secara bermakna mengatasi berbagai tantangan besar yang dihadapi pendidikan universitas di benua Afrika.¹⁸

Penelitian dengan dimensi yang berbeda dilakukan oleh peneliti asal Tunisia, Intissar Koregi, dkk, yang dalam risetnya –Quality assurance in Tunisian higher education: A case-driven analysis of prevalent policymaking practice— membahas terkait proses pembuatan kebijakan di sektor pendidikan tinggi di Tunisia dan secara kritis menilainya melalui studi kasus tentang reformasi penting pada dekade pertama abad ke-21. Reformasi tersebut termasuk perpindahan ke struktur sertifikasi baru, yang diadaptasi dari model pendidikan tinggi Eropa yang disertai dengan reformasi penjaminan mutu paralel dengan pembentukan badan yang kompeten. Penelitian ini disusun dalam tiga bagian. *Pertama*, menjelaskan secara singkat sistem pendidikan tinggi modern di Tunisia, kebijakan yang diambil,

¹⁸ George Wilson Kasule, “Leadership Development Schemes for Middle-Level Academics in Merged Universities: The Case of Kyambogo University,” *Journal of Higher Education in Africa* 17, no. 1–2 (2022): 43–62, doi:10.57054/jhea.v17i1-2.1462.

dan reformasi besar yang telah dialami negara tersebut sejak kemerdekaan. *Kedua*, membahas tantangan dalam membentuk kebijakan pendidikan tinggi, reformasi, dan sistem penjaminan mutu di Tunisia. *Ketiga*, menyajikan metodologi penelitian dan hasil-hasil utama. Penelitian ini menyimpulkan proses kebijakan yang dilakukan merupakan rangsangan dari luar, yaitu Uni Eropa dan Bank Dunia. Tanpa legitimasi dari badan-badan tersebut, pembuatan kebijakan tampaknya hanya memiliki sedikit peluang untuk berhasil.¹⁹

Fokus kajian yang berbeda selanjutnya, dilakukan oleh Susan M. Kilonzo, dkk, peneliti asal Kenya dalam risetnya – Comparing pedagogy in Kenya’s public universities: The roles of university managers— Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana para manajer dalam lembaga-lembaga pendidikan mendukung staf akademik dalam inovasi pedagogis yang sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan pendaftaran siswa di perguruan tinggi negeri belum diimbangi dengan sumber daya manusia dan teknis. Hasil dari survei terhadap beberapa universitas negeri terpilih menunjukkan bahwa pedagogi pengajaran dan pembelajaran tertentu telah disukai dan digunakan di lembaga-lembaga ini untuk mengakomodasi peningkatan jumlah mahasiswa. Lebih lanjut, meskipun studi ini menunjukkan bahwa ada upaya dari pihak universitas dalam hal ini manajer dan dosen untuk mendukung pedagogi, namun ada hambatan yang berada di luar kendali mereka. Hal ini termasuk pendanaan, staf, dan fasilitas fisik yang tidak memadai. Penelitian ini menyerukan untuk Kementerian Pendidikan dan Komisi Pendidikan Universitas

¹⁹ Intissar Kherigi, Khalil Amiri, Sofiane Sahraoui, Ichrak Klai and Sana Ajmi, “Quality Assurance in Tunisian Higher Education: A Case-Driven Analysis of Prevalent Policymaking Practice,” *Quality Assurance in Higher Education* 3, no. 2 (2020): 50–63, doi:10.4324/9780203416327.

untuk bekerja sama dengan universitas-universitas jika pendidikan berkualitas yang signifikan ingin diwujudkan di universitas-universitas negeri Kenya.²⁰

Peneliti asal Belanda, Mieke G.M. Koeslag-Kreunen, dkk, dalam risetnya – Leadership for team learning: The case of university teacher teams— Keterlibatan tim pengajar dianggap sebagai faktor kunci dalam mencapai inovasi yang berkelanjutan dalam perguruan tinggi. Hal ini membutuhkan keterlibatan dalam perilaku belajar tim yang akan menghasilkan pengetahuan dan solusi baru. Wawancara dilakukan dengan 16 anggota tim pengajar yang berbeda di sebuah universitas ilmu terapan. Temuan yang didapat bahwa sebagian besar perilaku belajar tim hanya melibatkan berbagi ide, terlibat dalam konflik konstruktif dan konstruksi bersama tidak teramati. Hanya beberapa tim yang menggabungkan ketiga perilaku pembelajaran tim. Para anggota mengamati bahwa metode dan solusi yang ada tidak lagi memadai, dengan para pemimpin yang tampak menggabungkan transformasional dan transaksional, tetapi beroperasi dari kejauhan tanpa secara aktif ikut campur dalam prosesnya. Selain itu, para anggota tim ini berbagi perilaku kepemimpinan sambil berfokus pada tim secara keseluruhan, alih-alih menyelesaikan masalah di tingkat individu. Hal ini sangat menunjukkan bahwa persepsi tugas dan perilaku kepemimpinan tim secara vertikal dapat menstimulasi pengajar untuk mencari kontroversi dan membangun pengetahuan baru.²¹

²⁰ Susan M. Kilonzo et al., “Comparing Pedagogy in Kenya’s Public Universities: The Roles of University Managers,” *Journal of Higher Education in Africa* 19, no. 1 (2022): 63–93, doi:10.57054/jhea.v19i1.1889.

²¹ Author Mieke G M Koeslag-kreunen et al., “Leadership for Team Learning: The Case of University Teacher Teams,” *Higher Education* 75, no. 2 (2023): 191–207, doi:10.1007/s10734-017-01.

Peneliti asal Afrika Selatan, Pedro M. Zileni, melakukan riset yang berbeda melalui kajian tokohnya –Reimagining Mandela’s Leadership esiXhoseni— yang berangkat dari banyaknya wacana publik memposisikan Nelson Mandela sebagai tokoh global yang menganut cita-cita Inggris Barat yang dicirikan oleh hak asasi manusia liberal dan kepemimpinan individu yang heroik. Penelitian ini menantang penyajian Mandela yang tidak kontekstual tersebut dengan menempatkannya pada esiXhoseni, yang merupakan lokalitas leluhur, bahasa, geografis, dan epistemiknya. Menarik sifat-sifat kepemimpinan Mandela ke dalam tradisi dan asal-usulnya memberikan kesempatan untuk (kembali) membayangkan alat filosofis dan moral yang ia gunakan untuk membentuk kepekaan pribadi dan sosialnya dalam melaksanakan tanggung jawab politiknya sebagai pejuang kemerdekaan dan negarawan Afrika. Penelitian ini menyimpulkan, jika kita ingin memahami dengan baik pengaruh utama yang membentuk kanon ontologis tokoh-tokoh perjuangan pembebasan Afrika Selatan, maka kita harus bekerja keras untuk memahami bagaimana bahasa lokal dan bahasa asli Afrika membangun kesadaran politik, prinsip, etika, cita-cita, kode moral, dan kualitas kepemimpinan mereka.²²

Helen Nambalirwa Nkabala dan Dickson Kanakulya, masih dengan peneliti asal Afrika dalam risetnya –Leadership philosophy and interventions to support middle-level units within large academic institutions: Experiences at the makerere peace and conflict studies centre— penelitian ini mengkaji bagaimana intervensi kepemimpinan dapat digunakan untuk merancang dan memastikan bahwa sebuah unit akademik didalam sebuah institusi besar dapat mewujudkan mandatnya.

²² Pedro Mzileni, “Reimagining Mandela ’ s Leadership EsiXhoseni,” *International Journal of Critical Diversity Studies* 2, no. 2 (2019): 72–88, doi:10.13169/intecritdivestud.2.2.0072.

Intervensi ini dilakukan di Pusat Studi perdamaian dan Pusat Studi Konflik (MPCSC) di Universitas Makerere antara tahun 2015 dan 2019. Upaya ini dipandu oleh intervensi kepemimpinan sistemik filosofi dan kepemimpinan transformasional. Metode yang digunakan dalam intervensi termasuk: intervensi kepemimpinan, analisis data sekunder, analisis naratif dan autoetnografi. Penelitian ini menggunakan kombinasi dari gaya pelaporan analitis dan auto-biografi. Temuan-temuan utama menunjukkan ada kesenjangan keterampilan kepemimpinan antara manajer tingkat tinggi dan tingkat menengah di unit-unit universitas yang besar, di lembaga-lembaga akademik yang besar, sehingga manajer tingkat menengah harus menggabungkan sifat dan proses pendekatan kepemimpinan untuk mewujudkan kemajuan. Intervensi yang dilakukan menyebabkan peningkatan 70 persen dalam penjangkauan masyarakat melalui berbagai cara seperti proyek, sesi pembelajaran berdasarkan pengalaman, konsultasi, dll.²³

Peneliti asal China, Feng Wei, dkk, melakukan riset dengan dimensi yang lebih khusus – The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement— terkait pengaruh kepemimpinan otentik dan kompetensi pemimpin terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini mengembangkan model moderasi untuk menguji efek interaktif dari kepemimpinan otentik dan kompetensi pada kinerja kerja pengikut melalui keterlibatan kerja. Berdasarkan sampel dari 248 pasangan bawahan dan pasangan atasan-bawahan, analisis regresi hirarkis mengungkapkan bahwa (1)

²³ Helen Nambalirwa Nkabala and Dickson Kanakulya, “Leadership Philosophy and Interventions to Support Middle-Level Units within Large Academic Institutions: Experiences at the Makerere Peace and Conflict Studies Centre,” *Journal of Higher Education in Africa* 18, no. 2 (2022): 55–75, doi:10.57054/jhea.v18i2.1878.

kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi (OCB); (2) kompetensi pemimpin memoderasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCB; (3) dan keterlibatan kerja pengikut memediasi efek utama kepemimpinan otentik dan efek interaktif dari kepemimpinan otentik serta kompetensi pada kinerja tugas pengikut dan OCB. Ketiga hasil tersebut konsisten dengan hipotesis awal penelitian.²⁴

Terakhir, riset dari peneliti Inggris dan Austria, Ifti Zaidi dan Blanka Bellak, dengan judul –Leadership development for international crises management: The whole person approach— penelitian ini ingin menunjukkan pengembangan kepemimpinan sangat penting dalam pembangunan perdamaian dan manajemen krisis di mana keputusan kepemimpinan memiliki konsekuensi yang luas. Ketika organisasi menghadapi turbulensi, dibutuhkan pemimpin yang tangkas yang dapat menangani informasi yang ekstrem, mengambil keputusan penting, dan membawa perubahan. Penelitian ini menemukan bahwa pendekatan *leadership development* kontemporer secara konseptual tidak diarahkan untuk menghasilkan pemimpin seperti itu. Berdasarkan perspektif pengembangan, masalahnya terletak pada dominasi ide-ide reduksionis, fokus yang berlebihan pada keterampilan dan kompetensi manajerial, dan pandangan jangka pendek tentang pengembangan yang mengurangi nilai kursus kepemimpinan. Penelitian ini menekankan nilai pengembangan kepemimpinan dan mengusulkan pemikiran ulang tentang bagaimana *leadership development* didekati ditingkat individu dan organisasi.²⁵

²⁴ Feng Wei et al., “The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers’ Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement,” *Journal of Business Ethics* 153, no. 3 (2018): 763–73, doi:10.1007/s10551-016-3379-0.

²⁵ Ifti Zaidi and Blanka Bellak, “Leadership Development for International Crises

2. Nilai Kebudayaan Kepemimpinan

Keberhasilan pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dipengaruhi oleh nilai yang dibangun. Nilai yang kemudian menjadi sebuah kultur akan menjadi penggerak ataupun sebaliknya terhadap kinerja anggota. Kajian terkait nilai kebudayaan kepemimpinan cukup mendapat perhatian dari kalangan akademisi. Terdapat berbagai riset yang menempatkan nilai kebudayaan sebagai objek material dengan beragam fokus kajian masing-masing yang selanjutnya akan diuraikan lebih lanjut.

Pertama, kajian dari Brian L. Alcorn, peneliti asal amerika –*Cultural Intelligence in the Study of Intelligence*— yang meneliti tentang Kecerdasan Budaya (CQ) sebagai prediktor kesuksesan dalam lingkungan multi-budaya yang diukur melalui Skala Kecerdasan Budaya (CQS). Dengan menggunakan kuesioner laporan pengamat untuk menilai memoar dari tiga perwira intelijen yang sukses dalam lingkungan multikebudayaan di Komunitas Intelijen Amerika Serikat (USIC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap petugas intelijen memiliki tingkat kecerdasan budaya yang membantu dalam pelaksanaan tugas mereka dan CQS adalah alat penilaian yang baik untuk mengukur kecerdasan budaya.²⁶

Kedua, kajian dari peneliti Kanada, Kelly Bannister –*From Ethical Codes to Ethics as Praxis: An Invitation*— yang mencoba meneliti bagaimana sebuah kode etik diimplementasikan. Berangkat dari dilema etis, konflik, dan perbedaan yang

Management: The Whole Person Approach,” *Journal of Peacebuilding and Development* 14, no. 3 (2019): 256–71, doi:10.1177/1542316619864909.

²⁶ Brian L. Alcorn and Beth Eisenfeld, “Cultural Intelligence in the Study of Intelligence,” *Journal of Strategic Security* 15, no. 1 (2022): 148–60, doi:10.5038/1944-0472.15.1.2006.

muncul sebagai bagian dari ketidakpastian yang tak terelakkan dan kenyataan hidup dari pekerjaan lintas budaya. Hasil penelitian ini menyatukan konsep Willie Ermine tentang "ruang etis" dan Darrell Posey tentang pengakuan terhadap nilai-nilai spiritual keanekaragaman hayati dengan pilihan wawasan yang unik dari bidang-bidang praktik lainnya, seperti komunikasi antar budaya, resolusi konflik dan seni bela diri, untuk mengundang konseptualisasi baru etika penelitian dalam etnobiologi sebagai praksis etis.²⁷

Ketiga, kajian dari Anita Bregenzer, dkk, peneliti asal Austria –How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources— Penelitian ini meneliti dampak kepemimpinan terhadap sumber daya terkait kesehatan pengikut bergantung pada stabilitas emosi pengikut dan orientasi nilai budaya (yaitu jarak kekuasaan dan kolektivisme). Sebanyak 503 karyawan dari Austria, Jerman dan Slovenia ikut serta dalam penelitian daring ini dan memberikan informasi mengenai perilaku pemimpin mereka yang meningkatkan kesehatan dan pengawasan yang kejam, serta stabilitas emosi, jarak kekuasaan dan kolektivisme yang mereka rasakan. Hasil analisis regresi hirarkis sangat mendukung pentingnya menilai secara simultan kepemimpinan yang mempromosikan kesehatan dan pengawasan yang kejam ketika memprediksi tugas dan sumber daya sosial. Pengikut mendapat manfaat atau menderita secara berbeda di bawah kepemimpinan yang dirasakan: jarak kekuasaan yang tinggi meningkatkan efek positif dari kepemimpinan yang mempromosikan kesehatan pada sumber daya sosial pengikut,

²⁷ Kelly Bannister, "From Ethical Codes to Ethics as Praxis: An Invitation," *Ethnobiology Letters* 9, no. 1 (2018): 13–26, doi:10.14237/eb1.9.1.2018.1060.

sementara kolektivisme memperkuat dampak negatif dari pengawasan yang kejam terhadap sumber daya sosial pengikut. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepribadian pengikut dan orientasi nilai budaya menentukan dampak perilaku kepemimpinan terhadap sumber daya.²⁸

Kajian dari Tony Carrizales peneliti asal Amerika dalam risetnya – Cultural Competency: Administrative Accountability And Responsibility— Penelitian ini menjabarkan berbagai aspek kompetensi budaya akuntabilitas. Dengan menggunakan kerangka kerja Romzek dan Dubnick (1987) kompetensi budaya dieksplorasi melalui empat sistem akuntabilitas. Sistem-sistem ini: birokrasi, hukum, profesional dan politik, memungkinkan perspektif yang berbeda untuk melihat organisasi dan bidang-bidang yang dapat mereka secara sistematis meninjau praktik kompetensi budaya mereka. Praktik kompetensi budaya dalam organisasi bukanlah hal yang baru. Organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab dalam mempromosikan kompetensi budaya dan menggabungkan praktik-praktik yang melayani masyarakat yang beragam.²⁹

Studi dari Ahnlee Jang peneliti asal Hongkong dalam risetnya –University-Community Relations in Urban Regeneration: A Study on the Conflict Between Students and Residents and the Role of the University— penelitian ini mencoba menguji peran yang harus dimainkan oleh universitas di kampus-kampus di daerah pedesaan dalam proses generasi perkotaan. Temuan menunjukkan bahwa

²⁸ Anita Bregenzer et al., “How Followers’ Emotional Stability and Cultural Value Orientations Moderate the Impact of Health-Promoting Leadership and Abusive Supervision on Health-Related Resources,” *German Journal of Human Resource Management* 33, no. 4 (2019): 307–36, doi:10.1177/2397002218823300.

²⁹ Tony Carrizales, “Cultural Competency: Administrative Accountability And Responsibility,” *Journal Public Administration Quarterly* 43, no. 1 (2019): 28–51.

mahasiswa dan penduduk setempat memiliki persepsi yang berbeda: sementara mahasiswa percaya bahwa universitas seharusnya fokus pada pendidikan mahasiswa dan bahwa masyarakat harus lebih peduli dengan kebutuhan mahasiswa, penduduk setempat merasa kecewa dengan perilaku mahasiswa, seperti tidak menjaga komunitas tetap terorganisir, dan mengharapkan peran aktif mahasiswa sebagai agen masyarakat dan menghormati para tetua setempat, sambil mengharapkan universitas untuk membawa budaya yang unik kepada masyarakat. Cara-cara di mana ekspektasi budaya dan ketidakseimbangan kekuasaan mempengaruhi sifat hubungan antara penduduk dan mahasiswa dibahas serta pentingnya komunikasi dan peran pemerintah daerah dalam memulai kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan.³⁰

Rochonda L. Nenonene, dkk., masih peneliti asal Amerika dalam risetnya – *Challenges and Opportunities of Infusing Social, Emotional, and Cultural Competencies into Teacher Preparation: One Program's Story*— penelitian ini mencoba merinci proses satu departemen pendidikan guru dalam menangani pembelajaran sosial-emosional para guru prajabatan dan para peserta didik P-12 mereka. Dengan menggunakan kerangka kerja pembelajaran sosial-emosional yang inovatif dengan menggunakan model komunitas pembelajaran profesional untuk pengembangan fakultas dan implementasi program. Kerangka kerja ini menggunakan beberapa artefak proyek untuk menceritakan kembali narasi pengembangan fakultas dan menganalisis faktor-faktor kunci dalam implementasi.

³⁰ Ahnlee Jang, *University-Community Relations in Urban Regeneration: A Study on the Conflict between Students and Residents and the Role of the University*, *Journal of Asian Sociology*, vol. 49, 2020, doi:10.21588/jas/2020.49.2.002.

Penelitian ini berkesimpulan bahwa pembelajaran sosial-emosional perlu diintegrasikan kedalam program pendidikan guru atau memanfaatkan komunitas pembelajaran profesional untuk pengembangan fakultas.³¹

Muhammad Walid dalam ranah kajian yang lebih spesifik dalam risetnya – Nilai dan Keyakinan, Kreatifitas, dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 Kota Malang— penelitian ini berfokus kepada nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas di MIN Malang 1 sehingga menjadi sukses dan bagaimana nilai-nilai dan keyakinan tersebut mewujudkan dalam kepemimpinan dengan menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang melandasi kepala sekolah/madrasah dalam mengelola perubahan di MIN Malang 1 diklasifikasikan menjadi nilai-nilai dan keyakinan religius, profesional dan kemanusiaan. Hal ini memberikan penjelasan bahwa keberhasilan MIN Malang 1 mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan spiritual, profesional dan kemanusiaan yang dimiliki kepala madrasah mengenai hal-hal yang menjadi tujuan madrasah. Nilai dan keyakinan tersebut sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan kepala MIN Malang 1 dalam mengembangkan dan mengubah madrasah menjadi lebih baik.³²

Devi Pramitha dalam risetnya –Kepemimpinan Kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif— dengan

³¹ Rochonda Nenonene et al., “Challenges and Opportunities of Infusing Social, Emotional, and Cultural Competencies into Teacher Preparation: One Program’s Story,” *Teacher Education Quarterly* 46, no. 4 (2019): 92–115.

³² Muhammad Walid, “Nilai Dan Keyakinan, Kreatifitas, Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 Kota Malang,” *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI* 5, no. 1 (2018): 107, doi:10.24235/al.ibtida.snj.v5i1.2729.

menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi tokoh, penelitian ini mencoba melihat keberadaan sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren yang tidak hanya sekedar memimpin, tetapi juga harus mampu mengembangkan organisasi pondok pesantren agar bisa tetap eksis di era globalisasi saat ini. Hasil penelitian menunjukkan proses pengembangan organisasi dilakukan dengan cara memotivasi dan menginspirasi anggota bawahannya agar memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren. Proses pembentukan *team building* lebih banyak dilakukan melalui interaksi pola pikir dan proses menumbuhkan perilaku inovatif menggunakan cara dengan pendelegasian tugas-tugas.³³

Pada sisi yang lain, Rian Maming dalam risetnya –Hubungan Faktor Intrapersonal dan Faktor Kebudayaan terhadap Kepemimpinan Pengusaha Perempuan di Sulawesi Selatan— mencoba mengungkap perkembangan faktor Intrapersonal dan faktor Kebudayaan yang baik akan membantu pengusaha perempuan di Sulawesi Selatan dapat mengembangkan usahanya dengan baik. Dengan menggunakan analisis data regresi linier berganda dengan pengolahan kuesioner melalui SPSS yang populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 orang. Penelitian ini menunjukkan faktor intrapersonal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepemimpinan pengusaha perempuan di Sulawesi Selatan. Hal ini Berdasarkan nilai koefisien sebesar -0,245 dan nilai signifikansi sebesar 0,175, dimana lebih besar dari 0,05. Faktor kebudayaan berpengaruh negatif dan tidak

³³ Devi Pramitha, “Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, Dan Perilaku Inovatif,” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2020): 147–54, doi:10.21831/jamp.v8i2.33058.

signifikan terhadap kepemimpinan pengusaha perempuan di Sulawesi Selatan. Hal ini Berdasarkan nilai koefisien sebesar -0,257 dan nilai signifikansi sebesar 0,184, dimana lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil penghitungan koefisien determinasi, nilai R Square adalah sebesar 0,106. Hal ini berarti bahwa pengaruh semua variabel independen yaitu faktor intrapersonal dan faktor kebudayaan adalah sebesar 10,6% dan sisanya sebesar 89,4% merupakan faktor-faktor lain di luar penelitian.³⁴

Charitar Arstilo Rumbay, dkk, dalam risetnya –Akulturasi Kepemimpinan Transformasional Paulus dan Falsafah Pemimpin Negeri di Minahasa— berangkat dari fenomena perjumpaan antara agama dan budaya yang menerima resistensi karena dianggap sebagai realisasi sinkretisme. Konsep kepemimpinan transformasional Paulus dan falsafah kepemimpinan di Minahasa merupakan dua objek diskusi yang berpotensi menyumbangkan pemikiran baru jika dikonstruksikan secara akulturatif. Penelitian ini mencoba untuk melihat kemungkinan yang dapat menjadi kontribusi alternatif bagi diskusi kepemimpinan kebudayaan dan Kristen. Penelitian ini mendekati problematika kepemimpinan dengan metode kualitatif dan etnografi. Hasil penelitian menunjukkan kolaborasi konsep kepemimpinan transformasional Paulus dan falsafah kepemimpinan Minahasa menawarkan sebuah modifikasi dan konstruksi baru, kepemimpinan yang kontinuitas dan terdikotonomikan dengan identitas budaya yang kuat.³⁵

³⁴ Giri Dwinanda, “Hubungan Faktor Intrapersonal Dan Faktor Kebudayaan Terhadap Kepemimpinan Pengusaha Perempuan Di Sulawesi Selatan,” *Jurnal Mirai Managemnt* 4, no. 2 (2019):122–36, <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/miraipg.120%0Ahttps://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>.

³⁵ Charitar Arstilo Rumbay et al., “Akulturasi Kepemimpinan Transformasional Paulus Dan Falsafah Pemimpin Negeri Di Minahasa,” *DUNAMIS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani* 6, no. 2 (2022): 563–80, doi:10.30648/dun.v6i2.625.

Terakhir, dalam dimensi yang lebih khusus Zainal Arifin, dkk, dalam risetnya –The Kiai’s Cultural Strategy in Shaping the Religious Culture of the Community of Temboro Magetan Village, East Java— yang mencoba menganalisis strategi kebudayaan kiai dalam mengembangkan budaya religius dengan menggunakan pendekatan fenomenologi dan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan aktif, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, budaya ideologis merupakan strategi kiai dalam membentuk budaya religius masyarakat Temboro. Kedua, budaya ideologi Jamaah Tabligh berdampak terhadap perubahan lima budaya religius masyarakat Temboro, yaitu: keimanan ideologis, Islam normatif, pengalaman keagamaan sufistik, pengetahuan keagamaan moderat-tekstual, dan praktik maqami-intiqali.³⁶

3. Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Posisi Program Studi MMPI UIN Suka sebagai salah satu lembaga yang memiliki kualitas mutu yang baik nampaknya berhasil mengundang minat riset peneliti. Sejumlah kalangan intelektual telah melakukan eksplorasi secara objektif terhadapnya. Peneliti yang termasuk dalam kategori ini diantaranya Ainur Rahman,³⁷ Mohammad Ulil Absor,³⁸ dan Tiarani Mirela.³⁹ Ketiga penelitian tesis

³⁶ Zainal Arifin et al., “The Kiai’s Cultural Strategy in Shaping the Religious Culture of the Community of Temboro Magetan Village, East Java,” *Dinamika Ilmu* 21, no. 2 (2021): 369–81, doi:10.21093/di.v21i2.3657.

³⁷ Ainur Rahman, “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022).

³⁸ M U Abshor, “Kebijakan Pengembangan Kurikulum Program Studi Magister Menejemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Dalam Merespon MB-KM (Merdeka Belajar-Kampus Merdeka)” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022), <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/49549>.

³⁹ Tiarani Mirela, “Pengembangan Diri Mahasiswa Melalui Manajemen Waktu Perspektif Al-Qur’an Dan Hadis Di Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022).

tersebut mencoba menunjukkan potret mutu MMPI UIN Suka dalam berbagai gambaran sesuai dengan fokus kajian masing-masing yang selanjutnya akan diuraikan lebih lanjut.

Pertama, penempatan manajemen sumber daya manusia sebagai objek material oleh Ainur Rahman mengantar pada hasil kajian yang tidak jauh berbeda—untuk mengatakan MMPI UIN Suka bermutu baik—. Penelitian ini merupakan studi kualitatif yang memfokuskan pada Dekan FITK, Wakil Dekan II, Ketua Prodi s2, Sekretaris Prodi s2, Ketua Senat FITK, staf s2 FITK, dan mahasiswa sebagai subjek dan objek penelitian. Pendekatan ini melibatkan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Prodi MMPI UIN Suka telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja dosen. Meskipun kebanyakan dosen menunjukkan peningkatan kompetensi profesional dalam hal pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan, sikap diri dosen masih bervariasi, dengan beberapa dosen yang santai, beberapa yang menekan mahasiswa, dan beberapa yang kurang konsisten dalam pendekatan pembelajaran mereka.⁴⁰

Kedua, kajian oleh Mohammad Ulil Absor yang menempatkan kebijakan pengembangan kurikulum Prodi MMPI UIN Suka sebagai objek material dalam konteks merespon MB-KM—Merdeka Belajar-Kampus Merdeka—. Masih dengan

⁴⁰ Rahman, “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.”

model penelitian kualitatif, Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MMPI) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga merespon dengan positif program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), meskipun memerlukan penyesuaian khusus karena sifat otonom tingkat magister yang unik. Semangat kemerdekaan belajar bagi mahasiswa diwujudkan melalui tiga langkah utama. Pertama, mereka menyusun tiga mata kuliah Merdeka Belajar yang terintegrasi dalam kurikulum. Selanjutnya, mereka menjalin kerjasama lintas Program Studi untuk praktikum pengalaman mengajar di luar program studi utama. Selain itu, Prodi MMPI UIN Suka juga aktif dalam penandatanganan kesepakatan kerjasama MBKM, yang melibatkan 89 program studi dari 27 fakultas, serta menerapkan strategi implementasi dan evaluasi kurikulum yang fleksibel, tetapi tetap mengikuti Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) dan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).⁴¹

Ketiga, penelitian dengan dimensi yang sedikit berbeda, Tiarani Mirela mencoba menunjukkan pengembangan diri mahasiswa di Prodi MMPI UIN Suka melalui perspektif Al-Qur'an dan Hadis. Melalui metode kualitatif dengan pendekatan etnografi, Tiarani Mirela telah berhasil menunjukkan bahwa mahasiswa MMPI UIN Suka sudah mencoba meningkatkan kemampuan manajemen waktu mereka dengan percaya diri, meskipun belum konsisten dalam melakukannya. Namun, belum semua mahasiswa menggunakan keyakinan pada Allah sebagai dasar dalam pengembangan diri mereka. Mahasiswa juga mengarahkan

⁴¹ Abshor, "Kebijakan Pengembangan Kurikulum Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Dalam Merespon MB-KM (Merdeka Belajar-Kampus Merdeka)."

perkembangan diri mereka sesuai minat masing-masing. Di sisi lain, masih banyak mahasiswa yang membuang waktu dengan sia-sia karena mereka tidak memiliki rencana yang jelas untuk pengembangan diri. Namun, kerjasama di antara mahasiswa memberikan dukungan yang signifikan. Ketika melakukan evaluasi diri, mahasiswa memiliki metode unik, tetapi belum sepenuhnya dapat menerjemahkan hasil evaluasi tersebut menjadi perubahan nyata. Ini disebabkan oleh berbagai hambatan yang dihadapi oleh mahasiswa dalam pengembangan diri mereka, seperti rasa malas, kurang semangat, motivasi yang rendah, kurangnya ketulusan, kurang kesabaran, pemahaman yang kurang tentang nilai-nilai Islam, rasa lelah, dan kejenuhan.⁴²

Berdasarkan uraian ketiga kategorisasi kajian di atas, dengan menganalisis hasil dan kecenderungan studi sebelumnya maka akan semakin menguatkan signifikansi dan distingsi penelitian ini. Studi sebelumnya yang berhasil menunjukkan kepemimpinan dalam organisasi, urgensi kepemimpinan, dan potret Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga sebagai lembaga yang bermutu menjadi titik berangkat pentingnya penelitian ini. Selanjutnya, kecenderungan studi peneliti yang belum menyentuh analisa strategi kebudayaan pemimpin dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan menunjukkan adanya kekosongan ruang kajian yang sekaligus sebagai distingsi dalam penelitian ini.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori menjadi salah satu komposisi penting dalam konstruksi

⁴² Mirela, "Pengembangan Diri Mahasiswa Melalui Manajemen Waktu Perspektif Al-Qur'an Dan Hadis Di Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta."

penelitian ilmiah guna mempertegas alur sebuah analisa dalam menjawab rumusan masalah. Sebagaimana uraian sebelumnya, penelitian ini akan mengkaji tentang strategi kebudayaan pemimpin dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan pada Program Studi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam menjawab rumusan masalah penelitian ini, teori kritik nalar kebudayaan yang dikembangkan oleh Al Jabiri akan dijadikan sebagai pisau analisis. Titik awal teori ini berangkat dari kegelisahan Al-Jabiri yang menganggap epistemologi keilmuan Arab yang stagnan.

Dalam hal ini, al-Jabiri mengarahkan perhatiannya sebagai titik awal “sejarah pemikiran Islam” pada priode pembakuan dan pembukuan (*ashr tadwin*) ilmu-ilmu keislaman di abad ke 2 H (sekitar abad 8 M) yang melatar belakangi terbentuknya “syarat-syarat keabsahan”. Pendekatan al-Jabiri ini tentu berbeda dengan tradisi sejarah pemikiran Islam klasik yang mematok masa jahiliyah atau masa kelahiran Islam awal. Menurut al-Jabiri, kita tidak tahu banyak tentang sejarah jahiliyah dan sejarah Islam awal kecuali setelah di “rekonstruksi” oleh periode *tadwin*, sehingga membatasi segala hal yang diketahui dan tidak diketahui tentang kedua fase sejarah tersebut.

Signifikansi *tadwin* dengan demikian bukan hanya karena ia menentukan apa yang bisa diketahui tentang masa lalu Islam sebelum abad ke-2 H, bukan pula karena ia mengumpulkan dan membukukan kekayaan material yang bisa dibukukan dari berbagai disiplin ilmu, mulai dari tafsir, fiqih, bahasa hingga kalam yang berlangsung di bawah kekuasaan Negara, tapi karena ia merupakan sebuah “rekonstruksi komprehensif dalam kebudayaan” (*I’adah al-bina altsaqafi al-*

'am).⁴³

Selanjutnya bahwa akal yang dimaksudkan oleh al-Jabiri dalam *Takwin al 'Aql 'Arabi* adalah *larison constituee (aql mukawwan)*, yakni himpunan aturan-aturan dan hukum-hukum (berpikir) yang diberikan oleh kultur Arab bagi penganutnya sebagai landasan untuk memperoleh pengetahuan. Artinya, himpunan aturan-aturan dan hukum-hukum (berpikir) yang ditentukan dan dipaksakan (secara tidak sadar) sebagai pengetahuan oleh kultur Arab. Lebih lanjut, Al Jabiri membagi pemikiran sebagai nalar dalam dua klasifikasi yaitu nalar pembentuk (*Al-Aql Muqawwim*) dan nalar terbentuk (*Al-Aql .Muqawwam*).

Al Jabiri kemudian mengklasifikasikan tipologi epistemologi pemikiran arab menjadi tiga bagian. *Pertama* nalar bayani, nalar ini merupakan sistem pemikiran yang berbasis teks sehingga proses pemahamannya hanya terbatas pada teks itu. *Kedua* nalar irfani, dimana nalar ini bukan lagi melihat dari teks sehingga kebenaran bukan lagi berangkat dari teks, tetapi makna dibalik teks itu sendiri. *Ketiga* nalar burhani, dimana sintesa-sintesa pengetahuan yang ada kemudian dilakukan secara empirik. Pada akhirnya, nalar burhani ini menyatakan bahwa sebuah pengetahuan dapat diterima oleh nalar apabila terbukti secara empirik melalui uji coba dari perangkat ilmu.⁴⁴

Dalam pengaplikasiannya setidaknya dibagi dalam dua bagian utama. *Pertama*, pemikiran sebagai metode (alat). *Kedua*, pemikiran sebagai produk (hasil). Kedua aspek ini saling bertaut satu sama lain, ketika kita menggunakan

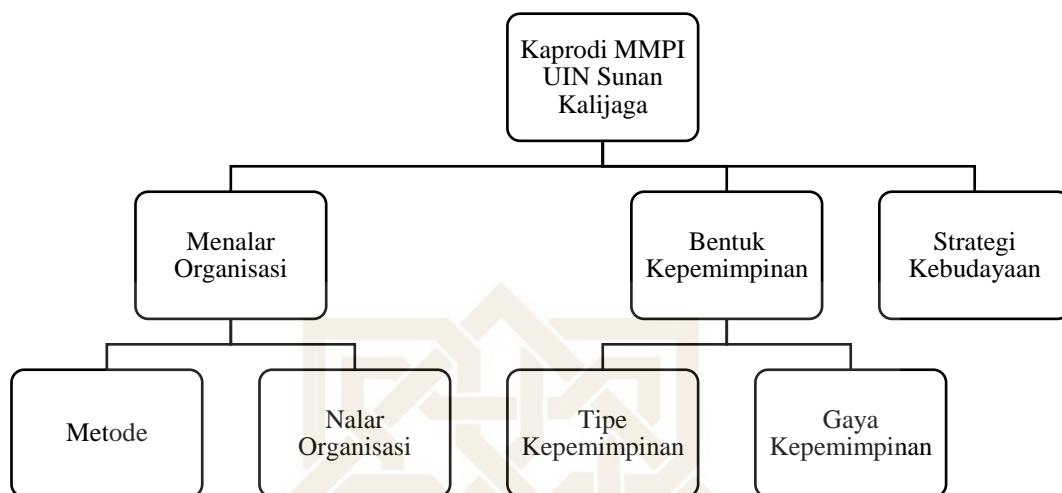
⁴³ Muhammad Abid Al-Jabiri, *Post Tradisionalisme Islam*, Terj. Ahmad Baso (Yogyakarta: LKIS, 2000). hal. 18

⁴⁴ Muhammad Abid Al-Jabiri, *Takwin Al-Aql Al-Arabi* (Beirut: Markaz Al-Tsaqafi Al-Arabi, 1991).

metode kritis maka pemikiran yang dihasilkan juga bersifat kritis begitupun sebaliknya ketika metode yang digunakan deskriptif maka pemikiran yang dihasilkan juga bersifat deskriptif. Selanjutnya, Al-Jabiri membagi pemikiran sebagai nalar dalam dua bentuk yaitu nalar pembentuk (*Al-Aql Al-Muqawwim*) disebut juga nalar murni merupakan nalar yang membedakan antara manusia dan hewan serta nalar terbentuk (*Al-Aql Al-Muqawwam*) bertindak sebagai produk atau hasil. Nalar terbentuk (*Al-Aql Al-Muqawwam*) atau nalar manusia yang dibentuk oleh ideologi, aliran atau budaya dimana orang tersebut hidup.⁴⁵

Secara operasional, gagasan Al-Jabiri akan diadopsi dalam penelitian ini dengan konteks yang agak berbeda. Pada penelitian ini, Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga diposisikan sebagai suatu kelompok atau komunitas yang memiliki budaya tertentu. Oleh karena itu, nalar Al-Jabiri akan ditekankan pada posisi penalaran terhadap Kaprodi sebagai salah satu tokoh terpenting dalam membentuk budaya mutu lembaga MMPI UIN Sunan Kalijaga dengan mengungkap bentuk kepemimpinan Kaprodi hingga pada akhirnya diketahui bagaimana strategi kebudayaannya. Selanjutnya, diperjelas dengan gambar dibawah ini.

⁴⁵ *Ibid.*



Gambar 1. Kerangka Teori Nalar Kritis Kebudayaan Al-jabiri.

F. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif yang didasarkan pada studi etnografi (*ethnographic*). Studi etnografi yang dikembangkan oleh James P. Spradley⁴⁶ dipilih untuk memahami dan menjelaskan kehidupan lembaga, mulai dari kebiasaan, nilai, norma, dan struktur lembaga. Observasi dalam studi etnografi adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan mengenal pasti fenomena budaya. Etnografi adalah strategi penelitian kualitatif yang melibatkan kombinasi lapangan dan observasi, yang berusaha untuk memahami fenomena budaya yang mencerminkan pengetahuan dan sistem makna yang membimbing kehidupan. Observasi partisipatif adalah metode yang paling umum untuk mengumpulkan data dalam studi etnografi, dimana seorang peneliti berada di dalam

⁴⁶ James P. Spradley, *The Ethnographic Interview* (New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1979). hal. 6

masyarakat yang diteliti sebagai bagian dari kelompok tersebut, berinteraksi, dan mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti observasi terdokumentasi, wawancara, dan telaah dokumen.⁴⁷ Penelitian ini menggunakan dua sumber data yakni sumber data primer dan sekunder. Sumber primer terdiri dari *Stakeholder* Prodi MMPI, yang meliputi ketua prodi, sekretaris prodi, dosen MMPI, petugas akademik, mahasiswa, serta sumber lain yang terlibat dengan Prodi MMPI. Sedangkan sumber sekunder merujuk pada artikel-jurnal, buku-buku, disertasi, tesis dan laman sumber lainnya yang relevan.

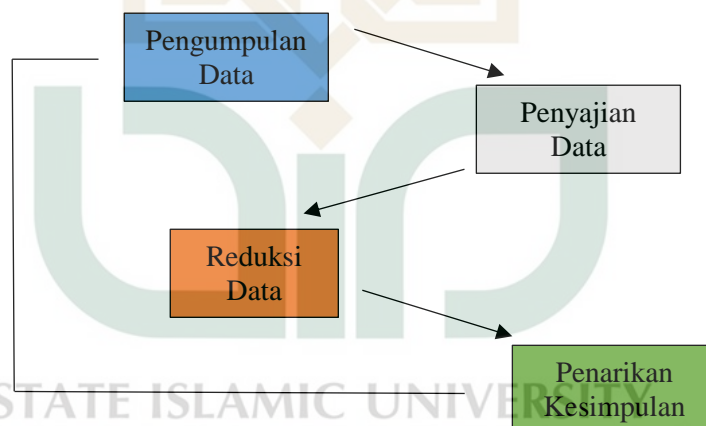
Data dikumpulkan melalui tiga metode utama: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Observasi melibatkan kunjungan langsung untuk mengamati fenomena terkait masalah penelitian. Penulis mencatat secara objektif dengan melihat, mendengarkan, dan merasakan peristiwa-peristiwa tersebut. Selain itu, wawancara dilakukan dengan sumber data primer. Informasi lebih lanjut tentang objek penelitian diperoleh melalui dialog langsung dengan responden menggunakan instrumen penelitian sebagai panduan.⁴⁸

Adapun analisis data dilakukan dengan beberapa langkah metodologis yang akan tersaji dalam bab empat. Dalam proses analisis data, teori kritik nalar al jabiri akan dijadikan sebagai pisau analisis namun dielaborasikan dengan pendekatan lain yang relevan. Pendekatan yang dimaksud adalah analisis data model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman dalam analisis data kualitatif, kegiatan dilakukan secara kolaboratif dan berlangsung secara berkesinambungan hingga

⁴⁷ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017). hal. 359

⁴⁸ W Gulo, *Metodologi Penelitian* (Grasindo, 2002). hal. 35

mencapai kesimpulan yang komprehensif, menghasilkan data yang sudah jenuh,⁴⁹ yang kegiatan dalam menganalisis data melibatkan beberapa langkah penting, termasuk mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data, dan mengambil kesimpulan atau memverifikasi hasilnya. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara mengamati dan melakukan wawancara mendalam terkait objek penelitian. Selanjutnya, data direduksi dengan merangkum, memilih, dan memilah informasi pokok yang berkaitan dengan tema penelitian. Setelah itu, hasil reduksi data disajikan dalam bentuk naratif atau uraian singkat. Terakhir, penulis melakukan penarikan kesimpulan. Rincian mengenai model interaktif dalam analisis data dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar 2. Model Komponen dalam analisis data (*interactive model*) Miles dan Huberman

G. Sistematika Pembahasan

Secara sistematis, pembahasan penelitian ini akan dibagi menjadi lima bab. Pada bab pertama (I) berisi pendahuluan yang tercakup dalam tujuh aspek di

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Alfabeta, 2019). hal. 88

antaranya: latar belakang masalah yang mengilhami penulis melakukan penelitian, rumusan masalah berupa formulasi pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat sebagai basis urgensi penelitian, kajian pustaka yang memuat upaya evaluatif penulis atas studi-studi yang ada untuk menentukan posisi kebaruan penelitian, kerangka teori berupa bangunan konsep berpikir untuk membongkar problem studi, metode penelitian yang menunjukkan alur penelitian, dan sistematika pembahasan.

Pada bab dua (II) membahas kajian teori yang dapat menguatkan pembahasan dalam tesis ini yang memuat diskursus seputar strategi kebudayaan, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan, dan budaya mutu lembaga pendidikan. Ulasan atas tiga aspek ini penting untuk dihadirkan sebagai pijakan teoritis penelitian. Bab ini terbagi dalam beberapa kategori yang meliputi; definisi strategi kebudayaan, periodisasi kebudayaan, konsep dasar kepemimpinan pendidikan, tipologi kepemimpinan dalam pendidikan, pendekatan dalam kepemimpinan pendidikan, definisi budaya mutu, konstruk budaya mutu organisasi, nilai-nilai budaya mutu, dan standarisasi mutu pendidikan pada program studi magister.

Pada bab tiga (III) dihadirkan potret Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Potret ini difokuskan kepada empat aspek yakni profil Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga, eksistensi Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga, arah prodi (visi, misi, tujuan, sasaran, dan aspek pencapaian Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga), dan keadaan civitas academica.

Pada bab empat (IV) penulis menguraikan strategi kebudayaan Kaprodi dalam membentuk budaya mutu lembaga di Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga, dampak strategi kebudayaan Kaprodi terhadap pembentukan mutu lembaga MMPI

UIN Sunan Kalijaga, dan proses analisis dengan menggunakan teori kritik nalar al jabiri mengungkap bagaimana startegi kebudayaan Kaprodi dapat terbentuk.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan ternyata kuatnya komitmen dan kapasitas kepemimpinan yang memadai telah mendorong Kaprodi dalam membentuk nilai kepemimpinan yang kemudian diimplementasikan dalam pengelolaan lembaga yang pada akhirnya membentuk ciri khas kepemimpinannya. Nilai kebudayaan yang dibangun Kaprodi berhasil diterima dan ditanggapi secara konstruktif oleh anggota lembaga sehingga mendorong budaya mutu lembaga kearah yang lebih produktif yang bukan hanya berorientasi kepada pencapaian lembaga, namun juga kepuasan anggota. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan beberapa hal.

1. Strategi kebudayaan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dilakukan dalam tiga bentuk strategi. Pertama, tradisi kekeluargaan dan konsistensi sebagai pilar lembaga. Pada strategi ini, Kaprodi membangun pendekatan emosional untuk mendulang partisipasi aktif anggota. Selanjutnya, konsistensi ditekankan dengan tujuan kegiatan lembaga mengarah kepada visi dan misi serta pengembangan lembaga. Kedua, Kaprodi menunjukkan keteladanan dalam pengelolaan organisasi. Strategi ini dilakukan dengan menunjukkan kapasitas Kaprodi dalam mengelola lembaga. Dengan ini, Kaprodi mendapatkan kepercayaan anggota serta memotivasi anggota untuk bekerja semaksimal mungkin. Pada sisi lain, Kaprodi memimpin lembaga dengan menunjukkan rasa keadilan terhadap semua anggota sehingga meminimalisir konflik dalam lembaga. Ketiga, Kaprodi melakukan

pembiasaan dalam membentuk mutu lembaga. Pembiasaan yang dimaksud adalah pembiasaan manajerial, dimana lembaga dikelola dengan berpegang teguh kepada fungsi-fungsi manajerial yang kemudian dibiasakan dalam lembaga.

2. Strategi-strategi yang dibangun Kaprodi ternyata berdampak terhadap terbentuknya suasana kondusif dan dinamis dalam lembaga. Komunikasi yang dibangun secara terbuka dan saling mendengarkan memperkuat hubungan interpersonal diantara anggota sehingga menimbulkan rasa nyaman dalam berlembaga dan hal ini membawa lembaga ke arah yang dinamis. Selanjutnya, strategi Kaprodi juga berdampak terhadap peningkatan performansi lembaga. Pembiasaan dan keteladanan yang ditunjukkan Kaprodi yang kemudian dibungkus dalam kemampuan manajerial berhasil meningkatkan performa lembaga. Manajemen lembaga melalui perencanaan strategis, analisis kebutuhan, dan langkah lainnya yang kemudian mampu dilembagakan mengantar MMPI UIN Sunan Kalijaga kepada mutu yang lebih baik.
3. Budaya mutu yang dibentuk Kaprodi dalam mengelola lembaga MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terbentuk melalui nalar organisasinya yang berbasis visi dan misi, dinamis dan terbuka, serta pengelolaan lembaga yang berdasarkan kebenaran etis dan administratif. Kaprodi memiliki metode berfikir substantif dan berparadigma *humanisme teosentris* serta memiliki tipe kepemimpinan demokratis dengan gaya demokratis-kharismatik-analitis.

Pada sisi yang lain, penulis menyadari keterbatasan dalam tesis ini sehingga dibutuhkan studi lanjutan dengan memfokuskan kepada jumlah data yang lebih beragam atau memfokuskan lebih dalam bagaimana budaya mutu dapat terbentuk dan dapat dilembagakan.

B. Saran

Dalam membentuk budaya mutu lembaga pada Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Kaprodi telah melakukan beberapa strategi kebudayaan yang memberikan dampak signifikan terhadap performansi mutu Prodi. Terlepas dari keterbatasan studi yang ada, penulis juga hendak menyampaikan beberapa saran dan rekomendasi.

1. Bagi pemangku kebijakan di Universitas perlu memperhatikan karakteristik calon pemimpin program studi yang memiliki pengalaman dan sepaik terjang yang panjang sebagai hal yang diutamakan.
2. Keberhasilan Kaprodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dalam membentuk budaya mutu lembaga perlu dirispon secara aktif oleh pimpinan prodi lain dengan menjadikan cara kepemimpinan tersebut sebagai sebuah rekomendasi.
3. Bagi Prodi MMPI UIN Sunan Kalijaga dengan segala kekuatan dan potensi yang dimiliki perlu mencoba mempersiapkan diri untuk peningkatan mutu lembaga dalam hal ini akreditasi yang lebih tinggi seperti akreditasi yang bertaraf internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- (JNUTA), Jawaharlal Nehru University Teachers Association. "A Critical Assessment of the Draft National Education Policy, 2019" 47, no. 9 (2019): 27–50. <https://www.jstor.org/stable/26844283>.
- Abshor, M U. "Kebijakan Pengembangan Kurikulum Program Studi Magister Menejemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Dalam Merespon MB-KM (Merdeka Belajar-Kampus Merdeka)." UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/49549>.
- Agarwal, Sugandha. "Leadership Style and Performance of Employees." *International Research Journal of Business Studies* 13, no. 1 (2020): 1–14.
- Al-Jabiri, Muhammad Abid. *Post Tradisionalisme Islam, Terj. Ahmad Baso*. Yogyakarta: LKIS, 2000.
- . *Takwin Al-Aql Al-Arabi*. Beirut: Markaz Al-Tsaqafi Al-Arabi, 1991.
- Alcorn, Brian L., and Beth Eisenfeld. "Cultural Intelligence in the Study of Intelligence." *Journal of Strategic Security* 15, no. 1 (2022): 148–60. doi:10.5038/1944-0472.15.1.2006.
- Altman, Steven, Enzo Valenzi, and Richard M. Hodgetts. *Organizational Behavior, Theory and Practice*. Florida: Academia Press, 1985.
- Anggreni, Minatul. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan." *Jurnal PTK Dan Pendidikan* 6, no. 2 (2021): 49–56. doi:10.18592/ptk.v6i2.4101.
- Arifin, Zainal. *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen. Hikmah Idariyah Dalam Al-Qur'an*. Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga, 2019.
- Arifin, Zainal, Maragustam Maragustam, Muqowim Muqowim, and Hafidh 'Aziz. "The Kiai's Cultural Strategy in Shaping the Religious Culture of the Community of Temboro Magetan Village, East Java." *Dinamika Ilmu* 21, no. 2 (2021): 369–81. doi:10.21093/di.v21i2.3657.
- Ariningsih, Putu Ayu. "Kepemimpinan Pendidikan." In *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA*, 82–95. Banjarmasin: Magister Manajemen Pendidikan UNISKA, 2021.
- Asgari, Ali, Somayeh Mezginejad, and Fatemeh Taherpour. "The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction." *Innovar* 30, no. 75 (2020): 87–98. doi:10.15446/innovar.v30n75.83259.

- Atibuni, Dennis Zami. "Roles, Stress and Coping Mechanisms among Middle-Level Academic Leaders in Multi-Campus Universities in Africa." *Journal of Higher Education in Africa* 17, no. 1–2 (2022): 95–124. doi:10.57054/jhea.v17i1-2.1465.
- Atiqullah. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Edited by Abdul Aziz. Surabaya: Pena Salsabila, 2012.
- Bahasa, Kamus Pusat. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Bannister, Kelly. "From Ethical Codes to Ethics as Praxis: An Invitation." *Ethnobiology Letters* 9, no. 1 (2018): 13–26. doi:10.14237/ebl.9.1.2018.1060.
- Bregenzer, Anita, Jörg Felfe, Sabine Bergner, and Paul Jiménez. "How Followers' Emotional Stability and Cultural Value Orientations Moderate the Impact of Health-Promoting Leadership and Abusive Supervision on Health-Related Resources." *German Journal of Human Resource Management* 33, no. 4 (2019): 307–36. doi:10.1177/2397002218823300.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Carrizales, Tony. "Cultural Competency: Administrative Accountability And Responsibility." *Journal Public Administration Quarterly* 43, no. 1 (2019): 28–51.
- Ch, HM. Nasruddin Anshoriy. *Strategi Kebudayaan: Titik Balik Kebangkitan Nasional*. Malang: UB Press, 2013.
- Chaniago, Aspizain. "Pemimpin Dan Kepemimpinan: Pendekatan Teori Dan Studi Kasus." *Pemimpin Dan Kepemimpinan* 10, no. 9 (2017): 87.
- Duryat, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Dwi Andriani, Astri, Afriansyah, Elisabet Luju, Dyanasari, Abdul Haris Muchtar, Bakhtiar Tijjang, Ahdiyati Madya, et al. *Dasar Kepemimpinan Dan Pembambilan Keputusan*. Edited by Suwandi. 1st ed. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2022.
- Dwinanda, Giri. "Hubungan Faktor Intrapersonal Dan Faktor Kebudayaan Terhadap Kepemimpinan Pengusaha Perempuan Di Sulawesi Selatan." *Jurnal Mirai Managemnt* 4, no. 2 (2019): 122–36. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/miraipg.120%0Ahttps://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>.
- Ekman, Marianne, Monica Lindgren, and Johann Packendorff. "Universities Need

- Leadership, Academics Need Management: Discursive Tensions and Voids in the Deregulation of Swedish Higher Education Legislation.” *Higher Education* 75, no. 2 (2018): 299–321. doi:10.1007/s10734-017-0140-2.
- Fanar, Agus, Syukri Pusat, Penelitian Sistem, Mutu Dan, and Teknologi Pengujian -Lembaga. “NILAI-NILAI BUDAYA MUTU DI INDUSTRI JASA (Studi Kasus PT. Para Bandung Propertindo) Quality Culture Values in The Services Industry (Case Study PT. Para Bandung Propertindo).” *Jurnal Standarisasi* 15, no. 1 (2013): 58–65.
- Fauzi, Ahmad. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2017): 42–53. doi:10.31538/nidhomulhaq.v2i2.31.
- Febri, Rehan. “Urgensi Kepemimpinan Pendidikan.” *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora 2021* (2021): 1.
- Floyd, Alan, and Diane Preston. “The Role of the Associate Dean in UK Universities : Distributed Leadership in Action?” 75, no. 5 (2023): 925–43. doi:10.1007/s10734-017-0178-1.
- Gulo, W. *Metodologi Penelitian*. Grasindo, 2002.
- Haryoko, Spto, Arsad Bahri, and Wahyu Hidayat. “Penguatan Kelembagaan Penjaminan Mutu Sebagai Upaya Menciptakan Budaya Mutu Di Universitas Negeri Makassar.” *Seminar Nasional Hasil Penelitian LP2M-Universitas Negeri Makassar*, 2022, 1815–29.
- Henningsmoen, Erik, and Anayancy Solis. “Developing Intercultural Competence amongst Higher Education Staff” 51, no. 3 (2018): 239–60.
- Hourani, Rida Blaik, and David Litz. “Juvenile Education in Abu Dhabi: Insights from and Implications of School Policies for Educational Equity and Inclusion.” *The Journal of Correctional Education* 69, no. 2 (2018): 33–58.
- “Identitas Program Studi,” n.d. <https://mpimagister.uin-suka.ac.id/id/page/prodi/1002-Identitas-Program-Studi>.
- Jang, Ahnlee. *University-Community Relations in Urban Regeneration: A Study on the Conflict between Students and Residents and the Role of the University*. *Journal of Asian Sociology*. Vol. 49, 2020. doi:10.21588/jas/2020.49.2.002.
- Kadarusman, Dadang, and Budiani. *Natural Intelligence Leadership*. 1st ed. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2012.
- Kartono. *Pimpinan Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press, 2018.
- Kasule, George Wilson. “Leadership Development Schemes for Middle-Level

Academics in Merged Universities: The Case of Kyambogo University.” *Journal of Higher Education in Africa* 17, no. 1–2 (2022): 43–62. doi:10.57054/jhea.v17i1-2.1462.

“Keadaan Civitas Academica,” n.d. <https://mpimagister.uin-suka.ac.id/id/>.

Khalil Amiri, Sofiane Sahraoui, Ichrak Klai and Sana Ajmi, Intissar Kherigi. “Quality Assurance in Tunisian Higher Education: A Case-Driven Analysis of Prevalent Policymaking Practice.” *Quality Assurance in Higher Education* 3, no. 2 (2020): 50–63. doi:10.4324/9780203416327.

Kilonzo, Susan M., Kennedy Onkware, Pamela A. Oloo, and Simon G. Omare. “Comparing Pedagogy in Kenya’s Public Universities: The Roles of University Managers.” *Journal of Higher Education in Africa* 19, no. 1 (2022): 63–93. doi:10.57054/jhea.v19i1.1889.

Koeslag-kreunen, Author Mieke G M, Marcel R Van Der Klink, Piet Van Den Bossche, and Wim H Gijsselaers. “Leadership for Team Learning: The Case of University Teacher Teams.” *Higher Education* 75, no. 2 (2023): 191–207. doi:10.1007/s10734-017-01.

Kusnandi. “Konsep Dasar Dan Strategi Penjaminan Mutu Pendidikan: Sebagai Review Kebijakan Mutu Pendidikan.” *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review* 1, no. 2 (2017): 107–18.

Madni, Ghulam Rasool. “Probing Institutional Quality Through Ethnic Diversity, Income Inequality and Public Spending.” *Social Indicators Research* 142, no. 2 (2019): 581–95. doi:10.1007/s11205-018-1924-1.

Mattayang, Besse. “Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis.” *JEMMA / Journal of Economic, Management and Accounting* 2, no. 2 (2019): 45. doi:10.35914/jemma.v2i2.247.

Maunah, Binti. *Sosiologi Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia, 2016.

Mirela, Tiarani. “Pengembangan Diri Mahasiswa Melalui Manajemen Waktu Perspektif Al-Qur’an Dan Hadis Di Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta.” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022.

Muhammad Fathurrohman, Sulistyorini. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik & Teoritik)*. Yogyakarta: Teras, 2012.

Muhtarom, Mumuh. “Implementasi Kepemimpinan Dan Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan.” *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan* 12, no. 33 (2018): 152–58. doi:10.38075/tp.v12i33.65.

- Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. 7th ed. Edinburgh Gate: Pitman Publishing Imprint, 2005.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. 15th ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Mutaqinah, Rina. *Membangun Budaya Mutu Melalui Evaluasi Diri Sekolah*. Jabar: LPMP, 2011.
- Mzileni, Pedro. "Reimagining Mandela ' s Leadership EsiXhoseni." *International Journal of Critical Diversity Studies* 2, no. 2 (2019): 72–88. doi:10.13169/intecritdivestud.2.2.0072.
- Nenonene, Rochonda, Colleen Gallagher, Mary Kay, and Rachel Collopy. "Challenges and Opportunities of Infusing Social, Emotional, Amd Cultural Competencies into Teacher Preparation: One Program's Story." *Teacher Education Quarterly* 46, no. 4 (2019): 92–115.
- Nkabala, Helen Nambalirwa, and Dickson Kanakulya. "Leadership Philosophy and Interventions to Support Middle-Level Units within Large Academic Institutions: Experiences at the Makerere Peace and Conflict Studies Centre." *Journal of Higher Education in Africa* 18, no. 2 (2022): 55–75. doi:10.57054/jhea.v18i2.1878.
- Norhasanah. "Kepemimpinan Dan Keterampilan Kepemimpinan Dalam Organisasi Pada Pendidikan." *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB* 1, no. 1 (2021): 118–24.
- Noronha, Carlos. *The Theory of Culture-Specific Total Quality Management*. formerly Macmillan Press Ltd, 2002.
- Northouse. *Leadership: Theory and Practice*. US: Sage publications, 2018.
- Peursen, C.a Van. *Strategi Kebudayaan, Terjemahan Dick Hartoko*. Yogyakarta: Kanisius, 1984.
- Pramitha, Devi. "Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, Dan Perilaku Inovatif." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2020): 147–54. doi:10.21831/jamp.v8i2.33058.
- Rahman, Ainur. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta." UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022.
- Rahmat, Abdul. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021.

- Rahmat, Abdul, and Syaiful Kadir. *Kepemimpinan Pendidikan Dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Rahmi Maulida, Hermanoadi, K E C Kota, Sumenep Kab, Rahmi Maulida, Program Studi, Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, and Universitas Gresik. "Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Di SDN Pangarangan 3 Kec. Kota Sumenep." *Progrsm Studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Gresik*, n.d., 1–9.
- Rodliyah, St. "Kepribadian Pemimpin Perempuan Dalam Perspektif Islam." *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 12, no. 1 (2016): 139. doi:10.21154/cendekia.v12i1.372.
- Rumbay, Charstar Arstilo, Wolter Weol, Handreas Hartono, Maria Magdalena, and Binsar Hutasoit. "Akulturasi Kepemimpinan Transformasional Paulus Dan Falsafah Pemimpin Negeri Di Minahasa." *DUNAMIS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani* 6, no. 2 (2022): 563–80. doi:10.30648/dun.v6i2.625.
- Safinah, Safinah. "Manajemen Lembaga Pendidikan Berorientasi Mutu Di MA Sunan Pandanaran Yogyakarta." *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 1–18. doi:10.51700/manajemen.v1i2.218.
- Samsu. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan. Maktabatuna*, 2016.
- Sari, Maulina, Mia Audina Naibaho, Putri Mulianda Hasibuan, and Tengku Lailan Khairuni. "Strategi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 6 (2023): 379–85.
- "Sejarah Magister Manajemen Pendidikan Islam," n.d. <https://mpimagister.uin-suka.ac.id/id/page/prodi/2539-Sejarah-Magister-Manajemen-Pendidikan-Islam>.
- Shadri, R, I Isjoni, and A Azhar. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Riau." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5 (2021): 1571–76. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1141%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/download/1141/1022>.
- Siagian, P, Sondang. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Siagian, and P. Sondang. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Siagian, Y. M. *Aplikasi Supply Chain Management*. Jakarta: Grasindo, 2007.

- Siswanto, Rendyka Dio, and Djambur Hamid. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits Pt Freeport Indonesia)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 42, no. 1 (2017): 189–98.
- Sobri, Asep Jihad, and Chaerul Rochman. *Pengelolaan Pendidikan*. Pertama. Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Spradley, James P. *The Ethnographic Interview*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1979.
- Suarga. "Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2017): 23–33. doi:10.24252/idaarah.v1i1.4081.
- Suci, Rahayu Puji. *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta, 2019.
- Sukataman, Sukataman, Muhibbatun Soodiqoh, . Farkhah 'Azizah, and M Husein Falaakhuddin. "Teori Pendekatan Dan Model Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan." *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 7, no. 1 (2023): 89–104. doi:10.33507/cakrawala.v7i1.1266.
- Thohir, Muhammad. *Budaya Mutu Pendidikan Islam: Membangun Nilai-Nilai Luhur Manajemen Dan Kepemimpinan*. Sidoarjo: Kanzum Books, 2020. <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/968/2014/03/EMA503-4-Budaya-Mutu.pdf>.
- TINGGI, BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN. *Lampiran Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Instrumen Akreditasi Program Studi*. Jakarta, 2019.
- Todnem By, Rune. "Leadership: In Pursuit of Purpose." *Journal of Change Management* 21, no. 1 (2021): 30–44. doi:10.1080/14697017.2021.1861698.
- Veithzal Rivai Zaibal, Fauzi Bahar. *Islamic Education Management Dari Teori Ke Praktik; Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perspektif Islam*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013.
- "Visi Dan Misi," n.d. <https://mpimagister.uin-suka.ac.id/id/page/prodi/975-Visi-dan-Misi>.
- Walid, Muhammad. "Nilai Dan Keyakinan, Kreatifitas, Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 Kota Malang." *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI* 5, no. 1 (2018): 107. doi:10.24235/al.ibtida.snj.v5i1.2729.

- Wartono, T, L G Kailola, and B Simbolon. "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Di Lembaga Pendidikan Bina Pangudi Luhur Jakarta." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 5390–5400. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1842>.
- Wei, Feng, Yi Li, Yi Zhang, and Shubo Liu. "The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *Journal of Business Ethics* 153, no. 3 (2018): 763–73. doi:10.1007/s10551-016-3379-0.
- Winoto, Suhadi. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bildung Nusantara, 2020.
- Zaidi, Ifti, and Blanka Bellak. "Leadership Development for International Crises Management: The Whole Person Approach." *Journal of Peacebuilding and Development* 14, no. 3 (2019): 256–71. doi:10.1177/1542316619864909.