

## Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Pendidikan Mutu Pendidikan Agama Islam; Studi di Sekolah Dasar Al-Ma'arif 02 Singosari Malang

Maskuri Bakri,<sup>1</sup> Rofiatul Hosna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Islam Malang, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Hasyim Asy'ari Jombang, Indonesia

<sup>1</sup>masykuri@unisma.ac.id, <sup>2</sup>rofiatulhosna@gmail.com

### Abstract

This study aims to describe, personality, understanding of vision and mission, decision making systems, and communication of school principals as leaders in improving the quality of Islamic education in schools. This study uses a qualitative approach to the type of case studies, the analysis uses Milles and Huberman's analysis techniques. The result is an increase in the quality of Islamic Religious Education (PAI) very closely related to the competency capabilities of the principal as a leader. At SDI Al-Ma'arif 02 proves that the school principal is currently able to improve the quality of PAI because they have good leader competencies, namely, personalities based on Islamic values competencies, decision-making abilities that satisfy all parties, understanding the development of vision, mission and strategic goals PAI learning and institutional as well as the implementation of quality improvement programs for PAI teachers. This competency can be seen from the ability of SDI Al-Ma'arif 02 to produce graduates who have high religious quality and establish synergy between institutions and the community.

**Keywords:** *School Principal's Competence; Leader; Islamic Education Quality*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan, kepribadian, pemahaman visi dan misi, sistem pengambilan keputusan, dan komunikasi kepala sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan mutu pendidikan Agama Islam di Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, analisisnya menggunakan teknik analisisnya Milles dan Huberman. Hasilnya peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) sangat berkaitan erat kemampuan kompetensi kepala sekolah sebagai *leader*. Di SDI Al-Ma'arif 02 membuktikan bahwa kepala sekolah saat ini mampu meningkatkan mutu PAI karena mempunyai kompetensi leader yang baik, yaitu kepribadian berlandaskan kompetensi nilai-nilai Islam, kemampuan mengambil keputusan yang memuaskan semua pihak, pemahaman pengembangan visi, misi dan tujuan strategis pembelajaran PAI dan kelembagaan serta pelaksanaan program peningkatan mutu guru-guru PAI. Kompetensi ini terlihat dari kemampuan SDI Al-Ma'arif 02 menghasilkan lulusan yang kualitas keagamaannya tinggi serta menjalin sinergi antara pihak lembaga dan masyarakat.

**Kata Kunci:** *Kompetensi Kepala Sekolah, Leader, Mutu Pendidikan Islam*

## **Pendahuluan**

Perkembangan mutu pendidikan sangat dipengaruhi kualitas kepala sekolah sebagai *leader*. Artinya hubungan antara peningkatan mutu dan kualitas kepala sekolah/kompetensi kepala sekolah sangat erat.<sup>1</sup> Karena, lembaga pendidikan dituntut menghasilkan lulusan yang mampu bersaing global. Dalam konteks inilah penting untuk melihat dinamika perjalanan lembaga pendidikan.

Berkenanan dengan permasalahan ini, Suderajat berpendapat bahwa mutu semakin tinggi kompetensi kepala sekolah sebagai *leader* menjadi tuntutan lembaga pendidikan. Kompetensi yang dilihat adalah kompetensi akademik dan non akademik.<sup>2</sup> Kompetensi akademik dan non akademik harus menjadi kepridaian yang meneluruh menjadi kompetensi sosial yang dilandasi kecakapan hidup (*life skill*). Hal ini senada dengan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam kurikulum tahun 2013.<sup>3</sup>

Dalam kurikulum 2013 menyebutkan bahwa lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu, jika pendidikan mampu menghasilkan peserta didiknya telah menguasai kompetensi afektif (*vertikal* dan *horisontal*), psikomotorik, dan kognitif secara terpadu. Meskipun banyak kalangan menilai, bahwa kurikulum 13 tidak bisa merepresentasikan kondisi lembaga pendidikan dalam perspektif lingkungan sosial. Akan tetapi, pemerintah menyakini Kurikulum 13 mampu mencapai tujuan pendidikan Nasional.

Dalam konteks inilah, perlunya *leader* kepala sekolah yang mampu memutuskan kondisi demikian. Hasil penelitian Daryanto, menyebutkan bahwa kompetensi kepala sekolah di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Pasalnya, kemampuan mengadministrasikan kebijakan pendidikan masih sangat rendah. Banyak kepala sekolah ditemukan masih rendah inovasi dan jiwa kreatifitasnya. Dampaknya, banyak lembaga pendidikan yang hanya mampu menghasilkan lulusan dengan kualitas mencapai nilai kelulusan.<sup>4</sup>

Rendahnya kualitas/kompetensi kepala sekolah dapat dilihat beberapa penyebab, diantaranya. proses pengangkatannya tidak transparan, tidak didasarkan pada

---

<sup>1</sup> Muzakar, Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo, *Jurnal Ilmiah ISLAM FUTURA*, 14(1), (Agustus 2014) 110-133

<sup>2</sup> Suderajat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 78.

<sup>3</sup> Arcaro, Jarome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

<sup>4</sup> Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB, Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007.

kemampuan dan pendidikan akseptabilitas yang baik, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru,<sup>5</sup> pengangkatan kepala sekolah lebih besar alasan politik seperti lebih didasarkan pada pertimbangan atau alasan-alasan seperti; politik, mementingkan hubungan atau golongan, popularitas, hubungan dekat, senioritas, penampilan fisik, kompromi, latar belakang etnis, sifat-sifat pribadi, kemampuan menawarkan (*salesmanship*), dan pujaan pahlawan (*hero warship*). Maka dari itu, kepala sekolah yang terpilih bukan atas dasar kompetensi yang dimilikinya, melainkan berdasarkan hal-hal di atas.<sup>6</sup> Hal tersebut mengakibatkan sekolah yang dipimpinnya menjadi kurang berkualitas atau bahkan mutunya merosot.

Suryadi, pakar pendidikan pun menambahkan. Rendahnya kompetensi kepala sekolah sebagai *leader* dapat dilihat dari,, *pertama* orientasi kegiatan pembelajaran memberi porsi besar pada penguasaan teori dan hafalan, sedangkan sangat kecil perhatian pada penalaran. *Kedua*, kurikulum sekolah dipahami sebagai rangkaian struktur dan tahapan-tahapan pembelajaran secara normatif. Akibatnya, proses pembelajaran di sekolah menjadi steril terhadap keadaan, perubahan lingkungan fisik dan sosial yang berkembang dalam masyarakat. Pengelolaan pendidikan tidak menggunakan pendekatan inovatif yang berorientasi pada keratifitas guru dan peserta didik. *Ketiga* hasil pendidikan belum dapat dinilai melalui sistem pengujian atau *assessment* yang terpercaya, dan terlembaga, sehingga mutunya belum dapat dimonitor secara teratur dan obyektif. *Keempat* pembinaan profesi jabatan guru masih dilakukan secara terpisah-pisah (*fragmented*) atau dengan kata lain, belum ditata di dalam suatu sistem yang *integral*.<sup>7</sup>

Melihat persoalan di atas, maka pendidikan merupakan tanggung jawab kita bersama, baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan pendidikan, maupun kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan, serta masyarakat sebagai pengguna atau pelanggan pendidikan. Oleh karena itu perlu adanya kerja sama yang baik antara pemerintah, pengelola pendidikan, mitra usaha, masyarakat dan media massa (pentahilix) untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Sehubungan dengan hal ini, kepala SDI Al-Ma'arif Singosari Malang sangat bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan terutama di lembaganya yang selalu dihadapkan berbagai problematik, baik yang

---

<sup>5</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 101.

<sup>6</sup> Danim, Sudarwan., *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2010.

<sup>7</sup> Suryadi, Ace, Dasim Budimansyah. *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru* (Bandung: Genesindo, 2004), 98.

menyangkut tentang pengalaman, keahlian, pengetahuan, sistem pengawasan, kreatifitas, inovasi, produktifitas, tenaga pendidik dan kependidikan dalam memimpin lembaga pendidikan.<sup>8</sup>

Sekolah dasar sebagai subject penelitian ini tergolong cukup tua, dan bila melihat peminatnya dari tahun ketahun sangat baik perkembangannya, ini berarti kepercayaan masyarakat terhadap SDI Al-Ma'arif Singosari sangat baik. Namun demikian, bila di lihat dari usaha yang dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Islam al-Ma'arif Singosari, bahwa dalam satu atap terdapat dua lembaga yang setingkat, yakni Sekolah Dasar di satu sisi yang menginduk pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan di sisi lain juga tersedia Madrasah Ibtida'iyah menginduk pada Kementerian Agama Republik Indonesia. Dari dua lembaga ini memiliki daya magnit, dan saling berkompetisi satu sama lain, salah satu faktornya juga ditentukan oleh sistim kepemimpinan kepala sekolah.<sup>9</sup>

Penelitian ini sangat menarik dilihat dari kompetensi *leadership* kepala sekolah, dalam mengungkap berbagai problem yang dihadapi kepala sekolah dasar Islam al-Ma'arif Singosari 02 Malang sebagai leader, dan keberhasilan yang dicapai dalam mengembangkan mutu pendidikan, sehingga penelitian ini bermaksud mengungkap kepribadian kepala sekolah sebagai *leader*, pemahaman visi dan misi kepala sekolah sebagai *leader*, sistem pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai *leader*, sistem komunikasi kepala sekolah sebagai *leader*, dan pengetahuan kepala sekolah sebagai *leader* tentang tenaga pendidik dan kependidikan sebagai dasar dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) di Sekolah Dasar Islam ini.

## **Metode**

Metode peneliltian ini adalah kualitatif dengan analisis interaktif simbolik. Objek penelitian adalah kepala sekolah SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang. kerja penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan cara observasi, interview dan dokumentasi dan analisis data secara menyeluruh untuk mendapatkan kesimpulan.<sup>10</sup> Tahap terakhir, atau sebelum menyajikan hasil penelitian secara utuh, peneliti melakukan verifikasi data dan akuntabilitas dengan cara memperpanjang waktu penelitan dan penambahan

---

<sup>8</sup> Observasi dan dokumentasi di SDI AL Ma'arif 02 Singosari, Malang, Januari 2020

<sup>9</sup> Observasi dan dokumentasi di SDI AL Ma'arif 02 Singosari, Malang, Januari 2020

<sup>10</sup> Milles. B. Matthew, dan A. Michael Huberman, 1992. *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: Buku Sumber Tentang metode-metode Baru. Universitas Indonesia, 1992), 73.

informan.<sup>11</sup> Media yang digunakan adalah diskusi on line, atau webinar yang melibatkan kepala sekolah dan informan kunci seperti pemilik dan pengurus Yayasan Pendidikan Al Ma'arif.

## **Hasil dan Pembahasan**

### ***Kepribadian Sebagai Leader***

Islam memberikan pemahaman, kepribadian sebagai *leader* harus jujur, amanah, bertanggung jawab dan mempunyai karakter visioner memiliki ide-ide cemerlang, kreatif, inovatif, inspiratif. Pribadi ini menjadikan tenaga kependidikan mempunyai etos kerja, dan inavasi yang tinggi.<sup>12</sup> Dengan begitu, sangat wajar bila berdampak pada animo masyarakat dari waktu ke waktu semakin meningkat.

Saat ini kepala sekolah terlihat mempunyai kepribadian sebagai leader sangat kuat. Menurut pengakuan para guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepala sekolah SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang selalu bekerja keras dan berusaha mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Ia selalu berpendapat bahwa jika menjadi tenaga kependidikan ataupun guru, kepribadian baik yang selalu ingin dilihat masyarakat. Untuk itu, setiap tenaga kependidikan atau guru harus mempunyai kepribadian baik yang sangat tinggi.<sup>13</sup>

Sejatinya, kepribadian tidak bisa disamakan dengan pesona. Menurut para pakar psikolog, kepribadian menjadi karakter manusia yang selalu dinamis. Ia menggambarkan pertumbuhan dan pengembangan seluruh sistem psikologis manusia.<sup>14</sup> Konsep ini juga menegaskan bahwa kepribadian juga bisa disebut sebagai watak. Watak yang baik menggambarkan bahwa integritas kepala sekolah sudah teruji dan siap berkompetisi, sehingga menjadi kepala sekolah yang visioner, berjiwa enterpreneur, dan juga komunikatif.

Cara untuk melihat watak atau kepribadian yang baik adalah ketika seseorang diberikan tanggung jawab kekuasaan dengan pengelolaan keuangan.<sup>15</sup> Pengelola

---

<sup>11</sup> Bakri, Masykuri. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Aksi* (Jakarta: Nirmana Press, 2015), 174.

<sup>12</sup> Sagala, Saiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 134

<sup>13</sup> Hasil Observasi dan Wawancara di SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang, 20 Januari 2020

<sup>14</sup> Roza, Welya. *Pembinaan dan Pengembangan Komponen Kompetensi Pengembangan Profesi Guru SMA Negeri Sumbar Sangat Memprihatinkan* (Jakarta: Makalah yang Disajikan dalam Simposium Nasional Pendidikan, Tidak Diterbitkan, 2008), 7.

<sup>15</sup> Hersey, Paul. Kennet H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1999), 33

keuangan yang baik pasti memiliki perencanaan yang matang dalam pembelanjaan. Semua kegiatan pengelolaan keuangan dibukukan secara rapi, disiplin dalam penggunaannya sesuai dengan hasil rapat pembelanjaan dan transparan. Sikap ini juga diperlihatkan oleh Kepala SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang. Hasil observasi dan dokumentasi, terbukti Kepala sekolah mempunyai pembukuan keuangan yang sangat rapi. Semua hasil pembelanjaan atau penggunaan keuangan disampaikan kepada seluruh tenaga kependidikan dan yayasan melalui rapat berkala. Semua pembahasan dalam rapat, dibuatkan berita acara yang dilampiri tanda-tangan seluruh peserta rapat.<sup>16</sup>

Segala keperibadian yang baik itu, juga ditunjukkan sebagai sarana pengembangan mutu PAI. Dalam kaca mata PAI, kepribadian yang baik akan membawa suasana pembelajaran religius. Secara tidak langsung, suasana religious akan membantu menanamkan nilai-nilai keIslaman kepada peserta didik. Dengan begitu, harapannya akan berdampak pada perubahan tingkah laku yang dulunya melanggar ajaran agama Islam, menjadi bertingkah sesuai dengan nilai-nilai yang sesuai dengan ajaran Islam.<sup>17</sup>

Sejatinya, jika membahas tingkah laku, maka tingkah laku kepala sekolah yang menjadi perhatian. Artinya, kepala sekolah menjadi percontohan bagi seluaruh komponen pendidikan pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Menurut Mulyasa, tingkah laku kepala sekolah dipengaruhi banyak faktor. Dari dalam diri, faktor pendorongnya adalah pribadi yang ingin mengembangkan diri. Faktor ini, mengakibatkan tingkah laku kepala sekolah menjadi lebih baik dan lentur dalam berinteraksi dengan siapapun. Ia akan lebih mengutamakan menjaga hubungan yang harmonis.<sup>18</sup> Sedangkan faktor pendorong eksternal adalah budaya kerja dengan semangat berinovasi.

Sebagai manusia dengan kemampuan adaptasi, peningkatan kualitas diri menjadi hal yang tidak bisa ditinggalkan. Seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan diri dari tingkat *reaktif personality*, *proactive personality*, *independent personality*, menuju *spiritual personality*.<sup>19</sup> Kepala sekolah harus menghindari kepribadian tahap *reactive personality* atau selalu berperilaku reaktif, bersifat spontan tanpa pertimbangan-pertimbangan nilai moral. Sebaliknya, kepribadian lain yang harus dimiliki adalah *proactive personality*, yaitu kemampuan melakukan hubungan timbal balik dengan

---

<sup>16</sup> Hasil Observasi dan Wawancara di SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang, 20 Januari 2020

<sup>17</sup> Mulyasa, E.2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 113.

<sup>18</sup> Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 79.

<sup>19</sup> Sagala, Saiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 134.

berbagai aspek dalam dirinya sendiri dengan kendali emosi yang baik. Kepribadian ini sangat dibutuhkan untuk mewujudkan perilaku aktif dan terarah sesuai dengan tuntutan dirinya sendiri dan lingkungan.<sup>20</sup>

Kepribadian ini sangat terlihat kuat di Kepala SDI Al-Ma'arif 02 Singosari Malang. Ia mempunyai tingkah laku yang menunjukkan langkah strategis menjaga hubungan yang baik dengan semua tenaga kependidikan di lembaga yang dipimpinnya. Terbukti, hampir tidak terjadi ketegangan antar tenaga kependidikan yang termanifestasi dalam konflik. Menurut Guru PAI, kepribadian ini cermin praktik kepemimpinan yang menerapkan prinsip keadilan dan mengayomi.<sup>21</sup>

Kepribadian demikian menunjukkan tingginya “emosional intelegensi” yaitu kualitas kemampuan menampilkan kepribadian dengan kekuatan emosional yang sangat baik, sehingga tercipta perilaku yang baik. Kepribadian ini setahap menjadi kepribadian sempurna yaitu *interdependent personality*. Kepribadian ini ditandai dengan kemampuan individu kepala sekolah untuk melakukan hubungan timbal balik secara sehat antara dirinya dengan para guru, staf dan peserta didik dan lingkungan yang lebih luas.<sup>22</sup> Perilaku individu dalam tingkatan kepribadian ini lebih banyak didasarkan atas pertimbangan moral. Oleh karena itu tingkatan kepribadian ini juga disebut sebagai *moral intelligence* atau kecerdasan moral.

Paparan di atas, menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian yang dimaksud adalah integritas pribadi kepala sekolah yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri, terbuka dan minat dalam menjalankan jabatan sebagai kepala sekolah, dan berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dengan landasan kepribadian yang positif.<sup>23</sup> Tingginya kepribadian ini juga bisa dilihat pada kemampuan kepala sekolah memahami visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sikap keterbukaan dan ingin mengembangkan diri dengan pertimbangan moral, visi, misi yang memuat mutu PAI juga akan berkembang.

Pemahaman visi dan misi kepala sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan sangat berguna sebagai sumber arahan misi sekolah. Dalam konteks ini, dapat dipahami

---

<sup>20</sup> Sulistiyorini. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Yogyakarta: Teras, 2010). 123

<sup>21</sup> Wawancara, infoman No. 1, Januari 2020

<sup>22</sup> Danim, Sudarwan., *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 151.

<sup>23</sup> Abd. Rahman, *Korelasi Kompetensi Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Dengan Hasil Pembelajaran Pendidikan Jasmani MI Negeri Kota Banda Aceh*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(3), (2015), 1-16

bahwa visi adalah pandangan jauh kemana sekolah di bawa ke depan, sedang misi adalah tindakan untuk merealisasikan/ mewujudkan visi. Jika visi sekolah tidak dipahami oleh semua stakeholders, maka kepala sekolah harus mensosialisasikan dengan melibatkan seluruh warga sekolah (pendidik, pegawai, peserta didik, dan orang tua), visi sekolah di sosialisasikan agar warga sekolah mengetahuinya dan memahami sebagai cita cita bersama.

Pemahaman Kepala SDI Al-Ma'arif 02 sebagai leader telah jelas visi dan misinya, yakni mewujudkan generasi Qur'ani yang berwawasan global. Visi dan misi ini tidak semata-mata dimiliki kepala sekolah, tetapi kepala sekolah mensosialisasikan melalui workshop yang melibatkan semua guru, staf dan komite sekolah, dengan alasan agar guru lebih kreatif dalam mengembangkan visi dan misi sekolah; mensosialisasikan visi misi melalui leaflet di kelas-kelas, papan-papan pengumuman, brosur, dan benda-benda publikasi agar visi misi terinternalisasi kepada *stakeholders* terkait; menyampaikan visi dan misi sekolah di berbagai pertemuan dengan wali murid, agar wali murid juga mengambil peran saat peserta didik beraktifitas di rumah karena tanggung jawab pendidikan adalah sekolah, keluarga, dan masyarakat; menjadikan visi dan misi sekolah sebagai pijakan dalam pengembangan program pelaksanaan mutu pendidikan di sekolah oleh kepala sekolah maupun guru dalam menyelenggarakan pendidikan intra maupun ekstrakurikuler.<sup>24</sup>

Dalam menerapkan visi sekolah, kepala sekolah harus menemukan dan mengerti dari arti visi itu sendiri secara filosofis, menurut pendapat Helgeson bahwa visi menjelaskan mengenai rupa yang seharusnya ada dari suatu organisasi dan harus dijadikan dasar pijakan dengan baik. Visi yang merupakan suatu pandangan yang merupakan realisasi dan intisari kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan.<sup>25</sup> Jadi kepala sekolah dituntut untuk mengetahui visi sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu tugas utama kepala sekolah adalah menyisihkan waktu agar dapat mengkomunikasikan visi tersebut keseluruhan jajarannya di tingkat manajemen, hal ini dapat dilakukan oleh para kepala sekolah.

### ***Sistem Pengambilan Keputusan sebagai Leader***

---

<sup>24</sup> Wawancara, infoman No. 1, Januari 2020

<sup>25</sup> Hersey, Paul. Kennet H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1999), 33.

Dalam pengambilan keputusan, seorang *leader* dapat dilihat dalam dua sisi, yaitu sistem yang diterapkan dalam mengambil keputusan dan gaya komunikasi sebagai pemimpin. Sistem pengambilan keputusan sebagai indikator kemampuan kepala sekolah dalam memuaskan semua orang yang dipimpinnya, sedangkan gaya komunikasi adalah indikator kekuatan mempengaruhi bawahannya untuk mengikuti perintahnya secara sukarela. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.<sup>26</sup>

Saat ini, Kepala SDI Al-Ma'arif 02 dalam mengambil keputusan tidak bertanggung besar. Banyak strategi yang digunakan untuk mencapai kesepakatan bersama tanpa menghilangkan tujuan merealisasikan ide atau gagasannya. Strategi yang sering digunakan, melakukan pendekatan secara personal kepada seluruh pemangku kepentingan. Setelah mendapatkan kesepakatan secara kultural, maka dilakukan rapat formal untuk mencapai keputusan bersama. Meskipun demikian, tidak jarang Kepala SDI Al-Ma'arif 02 mengalami jalan buntu. Langkah yang dilakukan adalah mengambil keputusan berdasarkan suara terbanyak (*votting*).<sup>27</sup>

Di sisi lain, Kepala SDI Al-Ma'arif 02 sebagai diplomat yang harus mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Peran ini harus dipertimbangkan kepala sekolah sebagai wakil resmi lembaga yang dipimpinnya. Dia harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit diluar amanah lembaga yang dia pimpin. Selama ini, Kepala SDI Al-Ma'arif 02 mampu menjalankan fungsi diplomat dengan baik. Hal ini tercermin dalam mengambil keputusan saat virus corona menyebar di Malang. Ia mengambil keputusan untuk menggunakan metode pembelajaran daring yang melibatkan orang tua secara langsung.

Dalam konteks interaksi dengan eksternal, kepala sekolah juga harus dipahami sebagai seorang politisi, maka kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama

---

<sup>26</sup> Arcaro, Jarome S., 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 67.

<sup>27</sup> Wawancara, infoman No. 2, Januari 2020

(*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan dengan komunikasi yang baik dan meyakinkan kepada seluruh unsur terkait.<sup>28</sup>

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah berfungsi sebagai: (1) *entrepreneur*, (2) (*disturbance handler*) (3) *a resource allocator* dan (4) *a negotiator roles*,. Fungsi-fungsi tersebut menuntut kepala sekolah mempunyai gaya komunikasi yang baik.

Dalam setiap organisasi apapun, dimensi komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting. Akan tetapi, yang diperlukan adalah efektifitas komunikasi. Efektivitas komunikasi antar anggota sangat dipegaruhi banyak faktor, diantaranya; (1) keterbukaan (2) empati, (3) dukungan, (4) kepositifan, (5) kesamaan, mencakup kesamaan suasana dan kedudukan antara orang-orang yang berkomunikasi.<sup>29</sup> Keberhasilan komunikasi merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat (*communication is a key to successful team effort*). Artinya kalau kepala sekolah ingin berhasil dalam memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka kunci pertama yang harus dikuasai adalah kemampuan berkomunikasi. Kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi efektif.

Di sisi lain, seorang kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi yang efektif dan tepat guna. Komunikasi sangat berkaitan erat dengan perencanaan program kerja, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dalam pelaksanaan visi misi dan tujuan secara kelembagaan. Kepala sekolah pun harus mempunyai gaya komunikasi yang baik, agar mampu menjaga kewibawaannya sebagai pemimpin. Hal ini menjadi penting, karena seringkali dalam organisasi terjadi kemacetan komunikasi antar pribadi, antarpribadi dalam kelompok, atau antar kelompok dalam organisasi.<sup>30</sup>

Selama ini, gaya komunikasi kepala Kepala SDI Al-Ma'arif 02 sangat unik. Dengan gaya komunikasi dengan bahasa sederhana, mampu mendorong tenaga kependidikan untuk mengikuti apa yang menjadi agenda-agenda kerjanya. Manriknya juga, dengan gaya komunikasi yang sangat baik, Kepala SDI Al-Ma'arif 02 dianggap mampu menjadi

---

<sup>28</sup> Wahjosumidjo.1999. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 71.

<sup>29</sup> Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan: Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 87.

<sup>30</sup> Munir, Abdullah.2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 83.

melayani kepentingan dan kebutuhan sekolah, utamanya para guru, staf, dan peserta didik.<sup>31</sup>

Gaya komunikasi baik, didukung penguasaan bahasa yang baik pula. Hal ini penting dipahami agar mampu menempatkan diri sesuai dengan porsinya. Dalam sudut pandang teori isinteraksi simbolik, manusia mampu menyampaikan nilai dalam bahasanya, sehingga setiap kata yang dikeluarkan mempunyai nilai moral tertentu. Misalnya, penggunaan kata untuk memerintah bawahannya. Kepala sekolah akan dinilai lebih bermoral jika memerintahkan bawahannya dengan menggunakan kata minta tolong, daripada menggunakan kata saya perintahkan. Penggunaan bahasa minta tolong dinilai akan menjaga martabat bawahan sebagai manusia.<sup>32</sup>

Manusia sebagai makhluk sosial, komunikasi menjadi bagian tidak bisa dipisahkan dari kebutuhan manusia. Dalam konteks pemimpin lembaga pendidikan, sistem komunikasi memiliki peran dan fungsi strategis dalam mendorong kemajuan sekolah yang menjadi binaannya. Berbekal pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, mereka dapat memberikan inspirasi dan mendorong para guru serta tenaga kependidikan lainnya untuk terus mengembangkan profesionalisme dan meningkatkan kinerja mereka. Bagi kepala sekolah, guru layaknya mitra bekerja dalam pengelolaan sekolah, untuk memecahkan problema dan meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>33</sup>

Sisi lain, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin mitra dengan para guru, *shareholder* dan *stakeholder* lainnya. Hal ini karena dalam bekerja kepala sekolah bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi, kepentingan serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bermitra baik dengan individu maupun kelompok, selain itu kepala sekolah juga berperan untuk mengembangkan jaringan kemitraan dengan berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan mutu sekolah, dan mengembangkan tim kerjasama yang kokoh di dalam sekolah.<sup>34</sup>

### ***Peningkatan Kualitas Guru PAI***

---

<sup>31</sup> Wawancara, infoman No. 2, Januari 2020

<sup>32</sup> Hersey, Paul. Kennet H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1999), 33

<sup>33</sup> Mastuhu. "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2016), 119.

<sup>34</sup> Hersey, Paul. Kennet H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1999), 33

Fungsi dan peran kepala sekolah sebagai *leader* yang sangat penting adalah penguasaan strategi meningkatkan profesionalisme guru-guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menjadi prasyarat mutlak, jika kepala sekolah mempunyai visi untuk meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam.

Dalam konteks ini, kepala sekolah untuk memahami arti pembelajaran PAI tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan, kebijakan kurikulum dan sejenisnya. Namun ia harus hingga visi pendidikan dan bagaimana strategi pembelajaran PAI itu di laksanakan. Strategi yang baik adalah peningkatan kompetensi guru-guru PAI. Peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan melalui pembinaan, pelatihan, workshop dan seminar. Dalam hal ini diperlukan dialog dan komunikasi yang bersifat interaktif, efektif dan efisien antara guru dan pihak sekolah agar guru dapat dengan segera meningkatkan pengetahuan dan keilmuannya dalam rangka meningkatkan prestasi kerjanya.<sup>35</sup>

Beberapa indikator peningkatan kompetensi dasar adalah pemahaman pengembangan visi, misi dan tujuan pembelajaran PAI, mampu membuat RKS (Rancangan Kegiatan Sekolah) disusun berdasarkan kebutuhan anak didik dan menciptakan hubungan harmonis antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitar yang didasarkan pada nilai-nilai pengajaran PAI. Dalam penyusunan RKS ini, menyesuaikan dengan Permendikbud 4/2020, yaitu Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) sarasanya, program, indikator keberhasilan, kegiatan penanggung jawab dan jadwal kegiatan di mana program ini disusun bersama-sama dengan dewan guru guru dan staf yang ada di sekolah berdasarkan bidang masing-masing termasuk komite sekolah.

Di lembaga pendidikan, saat ini guru ditempatkan sebagai ujung tombak keberhasilan kegiatan pembelajaran. Untuk itu, salah satu cara pemerintah meningkatkan kompetensi guru adalah dengan adanya pengoptimalan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini di sekolah. Pada dasarnya, KKG bagi guru, merupakan wadah bagi guru untuk bekerjasama mengatasi berbagai kesulitan dan meningkatkan kompetensi di era merdeka belajar. KKG tidak hanya diselenggarakan di sekolah, namun juga di gugus dan di

---

<sup>35</sup> Komariah, Aan, Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 92.

kecamatan. Hal ini diharapkan para guru dapat mengikuti KKG gugus dan kecamatan guna pengembangan kompetensinya, terutama kompetensi paedagogig dan profesional.<sup>36</sup>

Pengetahuan kepala sekolah sebagai *leader* dilakukan dengan berusaha mengembangkan, menanamkan, dan meningkatkan pembinaan kepada guru, melalui sedikitnya empat macam nilai, yakni; pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik; mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan workshop, sarasehan, seminar, diklat dan sejenisnya, untuk menambah wawasan; menyelenggarakan kegiatan kerja kelompok guru (KKG) di sekolah sebagai sarana peningkatan kompetensi guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya; berbagai aktifitas yang di kembangkan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, yakni melalui penumbuhan semangat kerja, dan mengembangkan budaya pendidikan yang kondusif; dan kepala sekolah selalu menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>37</sup>

Saat ini, Kepala SDI Al-Ma'arif 02 telah melaksanakan semua agende untuk peningkatan mutu guru PAI. Meskipun, kepala sekolah menyakini bahwa program peningkatan mutu hanya berhasil 60%. Hal ini disebabkan faktor kemampuan guru menerima informasi atau ilmu baru. Kelemahan lain yang mendasar adalah penyatuan peran dan fungsi guru PAI dengan masyarakat. Padahal, dengan kerja sama dan partisipasi dari masyarakat maka diharapkan pendidikan yang ada dapat berkembang dengan baik dan sesuai dengan harapan semua pihak, khususnya stakeholder.<sup>38</sup>

Khusus mengahdapi permasalahan ini, kepala sekolah mengoptimalkan peran dan fungsi komite sekolah. Sebagai langkah awal, Komite Sekolah SDI Al-Ma'arif 02 menerpakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Peningkatan mutu pendidikan melalui MBS ini berlandaskan pada asumsi bahwa sekolah akan meningkat mutunya jika kepala sekolah bersama guru, orang tua siswa dan masyarakat setempat diberi kewenangan yang cukup besar untuk mengelola kegiatannya sendiri. Pengelolaan ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pembinaan, baik dalam hal keuangan, pembelajaran, dan pengembangan budaya pendidikan.<sup>39</sup>

## **Kesimpulan**

---

<sup>36</sup> Komariah, Aan, Cepi Triatna...110

<sup>37</sup> Marno, Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Adbitama, 2008), 172.

<sup>38</sup> Observasi dan dokumentasii, Januari 2020

<sup>39</sup> Wawancara dengan Informan 2, Januari 2020

Berdasarkan hasil penelitian ini, peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) sangat berkaitan erat kemampuan kompetensi kepala sekolah sebagai *leader*. Di SDI Al-Ma'arif 02 membuktikan bahwa kepala sekolah saat ini mampu meningkatkan mutu PAI karena mempunyai kompetensi leader yang baik, yaitu kepribadian berlandaskan kompetensi nilai-nilai Islam, kemampuan mengambil keputusan yang memuaskan semua pihak, pemahaman pengembangannya visi, misi dan tujuan strategis pembelajaran PAI dan kelembagaan serta pelaksanaan program peningkatan mutu guru-guru PAI. Kompetensi ini terlihat dari kemampuan SDI Al-Ma'arif 02 menghasilkan lulusan yang kualitas keagamaannya tinggi serta menjalin sinergi antara pihak lembaga dan masyarakat.

### **Daftar Pustaka**

- Arcaro, Jarome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Arikunto, Suharsimi, dan Yuliana, Lia. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Burhanuddin, dkk. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep Pendekatan dan Penerapan Pembinaan Profesional*, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan, UM Malang, 2004.
- Danim, Sudarwan. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 2005.
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Hersey, Paul. Kennet H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1999.
- Komariah, Aan, Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Mansur, Mahfud Junaidi. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005.
- Marno, Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Abditama, 2008.
- Masykuri, Bakri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Nirmana Press, 2011.

- Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2016.
- Milles. B. Matthew, dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Buku Sumber Tentang metode-metode Baru. Universitas Indonesia, 1992.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Muzakar, Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo, *Jurnal Ilmiah ISLAM FUTURA*, 14(1), (Agustus 2014) 110-133
- Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1998.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rahman, Abd. Korelasi Kompetensi Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Dengan Hasil Pembelajaran Pendidikan Jasmani MI Negeri Kota Banda Aceh, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(3), (2015), 1-16
- Riyanto, Yatim. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*, Surabaya: Unesa University Press, 2007.
- Sagala, Saiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sardiman. AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB*, Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007.
- Suderajat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005.
- Sujanto, Bedj. *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Sulistiyorini. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, Yogyakarta: Teras, 2010.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: eLKAF, 2006.
- Suryadi, Ace, Dasim Budimansyah. *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*, Bandung: Genesindo, 2004.

- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan: Dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafinso Persada, 2003.
- Yukl, G. *Leadership in Organization (Second edition)*. Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice Hall Inc, 1999.