

TESIS
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS BUDAYA ETIS
DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH
(Studi Kasus di MA Bilingual Batu)

OLEH

M. Sahrawi Saimima
Nim 14710002

PEMBIMBING I

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

PEMBIMBING II

Dr. H. Ahmad Djalaluddin, M.A
NIP. 19730719 200501 1 003



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS BUDAYA ETIS
DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH
(Studi Kasus di MA Bilingual Batu)**

TESIS
Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I)

OLEH

**M. Sahrawi Saimima
Nim 14710002**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS BUDAYA ETIS
DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH
(Studi Kasus di MA Bilingual Batu)

TESIS
Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I)

OLEH

M. Sahrawi Saimima
Nim 14710002

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Dr. H. Ahmad Djalaluddin, M.A
NIP. 19730719 200501 1 003

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 27 Mei 2016.

Dewan Penguji,

Dr. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

(Ketua Penguji)

Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M.Pd,
NIP. 19690526 200003 1003

(Penguji Utama)

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

(Pembimbing I)

Dr. H. Akhmad Djalaluddin, M.A
NIP. 19730719 200501 1 003

(Pembimbing II)

Mengetahui,

**Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang**

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Lembar Pernyataan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Sahrawi Saimima
NIM : 14710002
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Tlogo Indah 31.A Malang
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu)

Menyatakan dengan sebenarnya, dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip di dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya atas kesadaran diri sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 2 April 2016

Hormat saya,

M. Sahrawi Saimima

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, peneliti ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu)" dapat terselesaikan dengan baik semoga berguna dan bermanfaat bagi peneliti dan kita semua. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia kearah jalan kegelapan menuju jalan kebenaran.

Dalam penyelesaian tesis ini banyak pihak yang telah membantu peneliti. Untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan khususnya kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Hamka Saimima, S.Pd.I dan Nasgia Wattiheluw yang senantiasa mencurahkan segala doa, cinta dan kasih yang tak terhingga.
2. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Bpk Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, beserta para pembantu rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Bpk Prof. Dr. H. Baharuddin M.Pd.I atas layanan dan fasilitas yang diberikan selama menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Bpk Dr. H. M. Samsul Hady M.Ag. atas motivasi koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I Bpk Prof. Dr. H. Baharuddin M.Pd.I. atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.

5. Dosen Pembimbing II Bpk Dr. H. Ahmad Djalaluddin, M.A atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
7. Semua sivitas akademika MA Bilingual Batu khususnya kepala sekolah, Bpk. Drs. Farhadi M.Si; beserta seluruh jajaran bawahannya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Semua keluarga di Ambon yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani studi.

Malang, 2 April 2016

Peneliti,

M. Sahrawi Saimima

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian.....	12
Tabel 4.1 Curriculum Vitae Kepala Sekolah.....	72
Tabel 4.2 Data Siswa.....	72
Tabel 4.3 Data Guru dan Pegawai.....	72
Tabel 4.4 Prestasi Madrasah	73
Tabel 4.5 Prestasi Madrasah	99
Tabel 4.6 Strategi Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis.....	102
Tabel 4.7 Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis	103
Tabel 4.8 Dampak Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis.....	104
Tabel 5.1 Pemimpin Etis dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis.....	120

DAFTAR SIKLUS

Siklus	Halaman
Siklus Penjaminan Mutu 2.1	40
Siklus Kerangka Konseptual 2.2	57

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR SIKLUS	ix
DAFTAR ISI	x
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Originalitas Penelitian	9
F. Penjelasan Istilah.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	14
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	14
2. Keterampilan Kepala Sekolah.....	16
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif.....	17
B. Kepemimpinan Berbasis Budaya Etis	20
1. Pengertian Budaya Etis	20
2. Teori Basis Kepemimpinan.....	22
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis.....	25
C. Konsep Mutu Sekolah	32
1. Ukuran Peningkatan Mutu Sekolah	32
2. Strategi Peningkatan Mutu Sekolah	37
3. Siklus Penjaminan Mutu Sekolah	39
D. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah	43
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah.....	43

2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah	46
E. Kerangka Konseptual	52

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	58
1. Pendekatan Penelitian	58
2. Jenis Penelitian.....	58
B. Kehadiran Peneliti	59
C. Lokasi dan Latar Penelitian.....	59
D. Data dan Sumber Data Penelitian	60
1. Data	60
2. Sumber Data.....	61
E. Teknik Pengumpulan Data.....	62
1. Observasi.....	62
2. Wawancara.....	62
3. Dokumentasi	63
F. Teknik Analisis Data.....	64
1. Reduksi Data	64
2. Penyajian Data	64
3. Verifikasi Data	65
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	66
1. Triangulasi.....	66
2. Bahan Referensi	67

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum dan Latar Penelitian.....	68
1. Biografi Singkat Kepala Sekolah MA Bilingual Batu	68
2. Gambaran Lokasi Penelitian Secara Umum	70
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu	74
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis	74
2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis	80
3. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis	89
C. Temuan Penelitian.....	101

BAB V PEMBAHASAN

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu	105
B. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu	112

C. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu	121
---	-----

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	133
B. Implikasi Teoritis	135
C. Implikasi Praktis	135
D. Saran.....	136

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**SANGAT SULIT MENGHADAPI KERAGUAN , TETAPI LEBIH BURUK
JIKA TIDAK MENGHADAPINYA**

***KUPERSEMBAHKAN KARYAKU INI UNTUK KELUARGA
TERCINTA:***

- ❖ *Ayahanda dan Ibunda Tercinta; Hamka Simima, dan Nasgia Wattiheluw, yang paling kuhormati dan kusayangi yang selalu memberikan do'a dan kasih sayangnya yang tiada terhingga.*
- ❖ *Kakak dan Adikku, Mas'ud Saimima, Ramdani Saimima Beserta Semua Keluarga Besar Saimima*
- ❖ *Juga untuk teman sejati dan seperjuanganku Nurbeha Thati Kaplale yang selalu memotivasi dan memberikan do'a, kepadaku dalam menyelesaikan studi.*
- ❖ *Tak lupa pula untuk sahabat-sahabatku yang selalu memberikan dorongan dan masukan padaku dalam menyelesaikan studi...!!*

**SEMOGA KITA SELALU MENDAPATKAN PETUNJUK DAN RAHMAT
DARI ALLAH SWT, TUHAN PENCIPTA SEMESTA ALAM
*Amiiinn.....!!!!***

ABSTRAK

Saimima, M. Sahrawi. 2016. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu), Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, (II) Dr. H. Ahmad Djalaluddin, M.A.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Etis, Mutu Sekolah

Isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia saat ini adalah menyangkut peningkatan mutu sekolah. Namun, pada kenyataannya upaya peningkatan mutu saat ini masih mengalami berbagai masalah. Adapun permasalahan khusus dalam peningkatan mutu pendidikan saat ini seperti rendahnya sarana fisik, rendahnya kualitas guru dan sebagainya.

Tujuan penelitian ini adalah, *Pertama* Mendeskripsikan strategi. *Kedua*, Karakteristik dan, *Ketiga*, Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis terhadap peningkatan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Adapun teknik yang dilakukan dalam rangka mengumpulkan datanya dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi yang semuanya untuk mencari tahu tentang strategi, karakteristik dan dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah. Sedangkan informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, tenaga kependidikan, tenaga pendidik dan peserta didik.

Penelitian ini menghasilkan temuan penelitian, 1) Strategi meliputi berperan sebagai model atau contoh bagi bawahan, berjuang demi nasib bawahan, berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik, memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di lembaga sekolahnya. 2) Karakteristik meliputi religius, jujur, adil, disiplin, tegas dan simpati. 3) Dampaknya dapat dirasakan meliputi aspek perilaku akademik, non akademik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis memiliki implikasi dalam meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu dapat dioperasionalkan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu adalah proses mempengaruhi orang lain dalam lembaga pendidikan dengan mengedepankan cara atau kebiasaan beretika dengan baik dalam memimpin, disesuaikan dengan standar etika yang akan diterapkan, serta mengupayakan adanya peningkatan mutu pada lembaga pendidikan sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat sekolah dalam mencapai visi bersama.

مستخلص البحث

سيمما، محمد سهروي، 14710002، رئاسة رئيس المدرسة على أساس الثقافة الأخلاقية في تحسين جودة المدرسة (الدراسة الحالة في مدرسة متوسطة الثنائية اللغوية باتو)، الرسالة، قسم الإدارة التربوية الإسلامية، كلية العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج، المشرف (1) الأستاذ الدكتور بحر الدين الماجستير (2) الدكتور الحاج أحمد جلال الدين.

الكلمات المفتاحية: رئاسة رئيس المدرسة، ثقافة أخلاقية المدرسة

المسألة المهمة في تنظيم التربية في إندونيسيا الآن عن جودة المدرسة. ولكن الآن في الحقيقة جهود الجودة لا يزال المشكلات المتنوعات، أما المشكلة الخاصة في ترقية جودة التربية الآن نحو ضعف وسالة الجسادية وجودة المدرس وجودة معيار رئاسة رئيس المدرسة و إنجاز التلاميذ وغير ذلك.

والغرض من هذه الدراسة هو، أولاً صف الاستراتيجية الثانية، والخصائص، والثالثة، تأثير رئاسة رئيس المدرسة على أساس الثقافة الأخلاقية في MA مدرسة ثنائية اللغة باتو.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الكيفي لنوع من دراسات الحالة. يتم تنفيذ تقنية من أجل جمع البيانات باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلات والوثائق كلها لمعرفة عن الاستراتيجيات وخصائصها وأثر قيادة رئيس المدرسة على أساس الثقافة الأخلاقية لترقية جودة المدرسة. والمخبرين المختارة في هذا البحث هو المدير والعاملين والمعلمين والمتعلمين. وقد أدى هذا البحث النتائج، (1) تتضمن الاستراتيجية دوراً كنموذج أو مثال لمرؤوسين، ومكافحة مصير المرؤوسين، والتفكير في العواقب على المدى الطويل، ويحدد المعايير الأخلاقية للدين كثقافة للمعلمين والمتعلمين، اهتمام جوانب عدم التجانس في تطوير ثقافة الأخلاق في المؤسسات المدرسية. (2) الخصائص التي تشمل علي الدينية وصادقة وعادلة ومنضبطة وحاسمة والتعاطف. (3) والآثاره يمكن مشعور عن الجوانب السلوكية من الأكاديمية، وغير الأكاديمية.

وبناء على هذه النتائج التي يمكن أن يخلص إلى أن رئاسة رئيس المدرسة على أساس الثقافة الأخلاقية لها نداعيات في تحسين نوعية المدارس. لأجل ذلك يمكن تفعيل الرئيسي القائم على الثقافة الأخلاقية في تحسين جودة المدارس في MA ثنائية اللغة بباتو هي عملية تأثير الآخرين في المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز سبل أو العادات الأخلاقي في الصدارة، تكييفها مع المعايير الأخلاقية التي ينبغي تطبيقها، والساعية إلى زيادة جودة المؤسسة لذلك لا يقلل من القيم التي يتبناها المجتمع المدرسي لتحقيق رؤية مشتركة.

ABSTRACT

Saimima, M. Sahrawi. 2016. The leadership of the head of School-based Ethical Culture In improving the quality of School (Case studies in MA Bilingual Batu). Thesis, Islamic Education Management Courses, Graduate School Of Islamic State University Of Maulana Malik Ibrahim Malang, Supervisor (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, (II) Dr. H. Ahmad Djalaluddin, M.A.

Keywords: Principal Leadership, Ethical Culture, The Quality Of School

Important issues in organizing education in Indonesia is currently concerns the enhancement of the school. However, in reality the current enhancement efforts are still experiencing various problems. As for the specific issues in the current educational enhancement such as low means physically, poor quality of teachers and so on.

The purpose of this study is, first Describing strategies. Second, characteristics and, third, the impact of the leadership of the principal Ethical Culture-based quality improvement against schools in MA Bilingual Batu.

This study used a qualitative research approach with the types of case studies. As for techniques that are performed in order to collect the data using the method of observation, interview and documentation that is all to find out about the strategy, the characteristics and impact of leadership-based ethical culture school principal in improving the quality of the school. While the informants were selected in this peneltian is the principal, educational personnel, educators and learners.

This research resulted in the findings of research, 1) Strategies include acting as a model or example for subordinates, fight for the fate of the subordinates, think about the long term consequences, setting standards of religion as culture to educators and learners, paying attention to the cultural aspect of the heterogeneity in developing ethics in school institutions. 2) Characteristics include religious, honest, fair, disciplined, assertive and sympathy. 3) its effects can be felt include aspects of academic behavior, non academic.

Based on the results of the study it can be concluded that, leadership-based ethical culture school principal has implications in improving the quality of the school. Therefore it can dioperasinalkan the leadership of the principal Ethical Culture Based in improving the quality of schools in MA Bilingual Rock is the process affects other people in the institution with emphasis on how ethical habits or well in the lead, adapted to the standards that will be applied, as well as seeking an increase in the quality of the institution so that it does not reduce the values embraced by the school community in achieving a shared vision.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Isu penting penyelenggaraan pendidikan Indonesia saat ini adalah menyangkut peningkatan mutu sekolah. Realita di lapangan membuktikan, peningkatan mutu pendidikan saat ini masih mengalami berbagai sejumlah masalah. Permasalahan khusus dalam peningkatan mutu pendidikan, seperti rendahnya sarana fisik, rendahnya kualitas pendidik, rendahnya kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, rendahnya prestasi peserta didik dan seterusnya.

Faslil Jalal dalam Tobroni menganalisa, problem pendidikan Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih menghadapi persoalan-persoalan mendasar yang dianggap serius, seperti filosofi pendidikan yang kurang visioner, kepala sekolah yang berperan hanya sebagai pejabat dan kurang memiliki visi sebagai seorang *enterpreuner* dan pendidik, sistem pendidikan yang tidak padu, sistem pendidikan yang terlalu birokratis, minimnya pembiayaan pendidikan dan budaya masyarakat yang kurang kondusif.¹

Problem-problem pendidikan yang lebih spesifik ditandai dengan menurunnya peningkatan mutu pendidikan beberapa tahun terakhir, marak

¹Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Dalam Pengembangan Organisasi dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin di Kota Ngalam, Disertasi Doktor* (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2005), hlm. 1.

diperbincangkan di media massa. Problem tersebut di antaranya, dapat dilihat pada pemberitaan media massa berikut:

Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Makassar dicopot jabatannya karena terbukti melakukan pungutan liar di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil investigasi yang dilakukan oleh Inspektorat, Kepsek SMAN 5 Makassar terbukti telah melakukan pungli yang membuat Inspektorat memilih untuk memberhentikan Kepsek tersebut dan akan diserahkan ke Disdik sesuai SK-nya.²

Realitas tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pendidikan tidak hanya pada level konsep dan level sistem. Mengingat, secara sistem, UU pendidikan di Indonesia masih cukup relevan untuk mewadahi kepentingan penyelenggaraan pendidikan yang baik, namun masalah yang berkembang pada tataran praktik masih rawan terjadinya penyimpangan.

Berikutnya, kasus yang terjadi di Lamongan, informasi ini dihimpun berdasarkan pemberitaan media massa berikut:

Sikap keras pemerintah bahwa soal Ujian Nasional (UNAS) SMA tidak bocor akhirnya terpatok. Berdasar keterangan pihak-pihak yang telah ditangkap dan diperiksa polisi, diketahui bahwa soal UNAS telah bocor dan kunci jawabannya sudah menyebar kemana-mana. Naskah soal UNAS itu bocor karena dicuri. Tidak main-main pencurian tersebut melibatkan sekitar 70 Kepala Sekolah dan Pendidik yang bekerja secara terstruktur. Semuanya adalah Kepala Sekolah dan Pendidik yang berasal dari SMA Negeri maupun Swasta dari Lamongan. Motif pencurian naskah dilakukan pada saat naskah tersebut akan didistribusi. Distribusi umumnya menggunakan mobil kepala sekolah atau pendidik. Satu mobil dikawal seorang polisi. Selain itu, ada dari tiga sampai lima pendidik yang mengawal. Saat perjalanan menuju polsek itulah, naskah soal dicuri. Pendidik yang turut dalam pengawalan mengajak berhenti polisi untuk makan di rumah makan. Karena yang mengawal adalah pendidik, polisi pengawal tidak curiga. "Pada saat makan, ada salah seorang pendidik yang mengambil sebundel amplop naskah soal," papar Kapolrestabes Surabaya Kombespol Setija Junianti (12/5/2014).³

²Arif, "Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Makassar Dicopot (23/10/2015)", http://www.facebook.com/berita_kota_makassar, diakses tanggal 26 oktober 2015.

³<http://jawapos.com/baca/artikel876/70-Kasek-Pendidik-Berkomplot-curi-soal-unas>, diakses tanggal 8 januari 2016.

Kemudian kasus yang terjadi di Jember. Informasi ini juga, dihimpun berdasarkan pemberitaan dari media massa berikut:

Tim penyidik Kejaksaan Negeri Jember akan segera memanggil dan memeriksa sedikitnya 900 orang kepala sekolah di Kabupaten Jember. Menurut Kepala Kejaksaan Negeri Jember Wilhelmus Lingitubun, para kepala sekolah itu akan diperiksa terkait kasus dugaan korupsi dalam penggunaan dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) untuk pembelian laptop tahun 2009 lalu. "Dalam waktu dekat, bergiliran, mereka akan kami panggil dan diperiksa," katanya, Rabu, 4 april 2012. Hingga kini, kata dia, jaksa masih menetapkan dua tersangka dalam kasus tersebut. Keduanya adalah rekanan yang digandeng Dinas Pendidikan Jember dalam pengadaan ribuan laptop itu. Hasil sementara penyelidikan jaksa dalam kasus itu, keuangan negara dirugikan sebesar Rp 9 miliar. "Calon tersangka lain akan segera menyusul. Kita lihat setelah memeriksa para kepala sekolah," katanya.⁴

Secara praktis, praktek kontra produktif yang dilakukan oleh kepala-kepala sekolah di atas, jika ditinjau pada keinginan mereka sendiri, tentu mereka akan membenarkan praktek-praktek tersebut sesuai dengan kepentingan mereka dan juga demi kemaslahatan bersama. Namun, jika ditelusuri pada tataran etika, praktek tersebut merupakan tindakan menyimpang yang selain berdampak pada masalah peningkatan mutu sekolah, juga lebih mengarah kepada miskinnya nilai budaya etis yang dimiliki oleh para kepala sekolah di Indonesia saat ini.

Seharusnya, kepala sekolah yang berkompeten dapat mengetahui ukuran mutu sekolahnya dengan baik. Hal ini dikarenakan mutu sekolah yang baik bagi seorang kepala sekolah adalah, 1) Memiliki pernyataan kebijakan kualitas, 2) Pendidik dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah, 3) kepala sekolah

⁴Mahbub Djunaidy, "Kasus Korupsi BOS 900 Kepsek Diperiksa", <http://nasional.tempo.co/read/news>, diakses tanggal 26 oktober 2015.

terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah, 4) Kepala Sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang konsep-konsep kualitas, 5) Kepala Sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan, 6) Kebijakan kualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus menerus, 7) Tanggungjawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah, 8) Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah, 9) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah, 10) Kepala sekolah memberikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas.⁵

Untuk lebih memperkuat eksistensi seorang kepala sekolah dalam memimpin lembaganya, seharusnya kepala sekolah berkompeten dalam tugasnya. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kepala sekolah diharuskan memahami dan mengamalkan lima kompetensi dasar bagi dirinya. *Pertama*, Kompetensi kepribadian yakni kepala sekolah diharuskan berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, menjadi teladan memiliki integritas kepribadian, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. *Kedua*, Kompetensi manajerial yakni menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah. *Ketiga*, Kompetensi kewirausahaan yaitu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, memiliki

⁵Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Press, 2010), hlm. 83.

motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok. *Keempat*, Kompetensi supervisi yaitu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme pendidik, melaksanakan supervisi akademik terhadap pendidik dan menindak lanjuti hasil supervisi. *Kelima*, Kompetensi sosial, yaitu bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁶

Peningkatan mutu sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah akan lebih baik dan optimal jika disandingkan dengan penanaman budaya etis yang dilakukan oleh figur kepala sekolah. Hal ini dikarenakan, dalam memimpin seorang pemimpin berkewajiban untuk menetapkan teladan moral bagi anggota organisasi dan menentukan kegiatan-kegiatan organisasi tersebut, sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat sekolah pada umumnya.⁷ Dengan demikian, orang-orang akan berharap bahwa pemimpin yang menerapkan pentingnya budaya etis, akan lebih mungkin untuk mempertimbangkan kebutuhan dan hak-hak individu dalam memperlakukan mereka dengan adil.

Sudarwan Danim menambahkan bahwa komitmen lebih besar pendidik organisasi, pada dasarnya muncul dari perilaku pemimpin yang

⁶Salinan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, dalam bukunya. Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), hlm. 468.

⁷Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, : Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.160.

mampu mendorong partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan yang memperlakukan mereka dengan pertimbangan, keadilan dan pendukung.⁸

Sejalan dengan pernyataan tersebut, praktik kepemimpinan kepala sekolah yang mengedepankan aspek budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah, menurut hemat peneliti telah dipraktikan secara alami oleh Kepala Sekolah di MA Bilingual Batu. Hal ini selaras dengan penuturan salah seorang informan yang ditemui pada saat melakukan survey awal, yang menyampaikan bahwa Kepala Sekolah MA Bilingual Batu merupakan sosok pemimpin yang bertanggungjawab, suka menolong dan merupakan panutan bagi seluruh warga sekolah dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada para peserta didik untuk mengembangkan keilmuan mereka di luar jam sekolah seperti mondok di berbagai Pesantren atau mengikuti kursus Bahasa Inggris sebagai penunjang wawasan keilmuan.⁹ Adapun, kegiatan seperti shalat dhuha secara berjamaah antara peserta didik dengan mendapatkan pendampingan dari para tenaga pendidik dan kependidikan, atau sholat duha secara sendiri-sendiri juga ditemukan di lokasi saat survey awal dilakukan. Di sisi lain, keunikan pada lokasi penelitian ini, terhitung sejak membuka penerimaan peserta didik baru pada tahun 2010, hanya menjelang beberapa tahun kemudian, telah mendapat sertifikasi akreditasi A dari BAN S/M pada tahun 2014. Oleh karena itu, berdasarkan konteks-konteks seperti ini, mengindikasikan adanya bentuk

⁸Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm.163.

⁹Zaki, *Wawancara* (Batu, 19 oktober 2015).

praktek kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah.

Berdasarkan pernyataan di atas, peneliti menganggap kepemimpinan kepala sekolah dengan mengedepankan aspek budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah atau dapat disederhanakan dengan topik “kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah”, perlu diketengahkan sebagai suatu penelitian baru yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan mutu pendidikan saat ini.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang dikemukakan, maka fokus penelitian dalam penulisan proposal ini pada “kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu”. Dalam rangka pemecahan masalah dengan judul penelitian tersebut, maka fokus masalah yang dijabarkan untuk memenuhi kriteria judul tersebut adalah:

1. Bagaimanakah strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu?
2. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu?
3. Bagaimana dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis terhadap peningkatan mutu sekolah di MA Bilingual Batu?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.
2. Mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.
3. Mendeskripsikan dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis terhadap peningkatan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang dapat dikedepankan dalam penelitian ini adalah agar selanjutnya, tema penelitian ini dapat dijadikan panduan untuk mengadakan penelitian-penelitian dalam konstruk pemodelan kepemimpinan berikutnya. terlebih untuk mendalami kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah sebagai bentuk transformasi baru dalam kajian kepemimpinan.

2. Manfaat praktis

Mampu memberikan sumbangsih pemikiran signifikan dalam perbaikan mutu sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian ini lebih berfokus pada Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. Setelah melakukan penelusuran terhadap penelitian terdahulu, maka peneliti menemukan beberapa penelitian yang mendukung penelitian ini adalah:

Pertama, tesis yang disusun oleh Asmi Faqiatul Himmah (2012) tentang "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Studi Kasus di Madrasah Aliyah Jember 1". Tesis ini lebih difokuskan pada model kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mengkaji strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik madrasah.¹⁰

Kedua, tesis yang disusun oleh Uswatun Hasanah (2010) tentang "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Agama: Studi Kasus di SMPN 1 Praya Barat Kabupaten Lombok Tengah". Tesis ini lebih difokuskan pada peran Kepemimpinan dan Upaya Kepala Sekolah dalam mengembangkan nilai-nilai agama.¹¹

Ketiga, tesis yang disusun oleh Lalu Akhmad Mudzaki (2012) tentang "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Praya". Tesis ini lebih memfokuskan penelitiannya

¹⁰Asmi Faqiatul Himmah, "*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Madrasah: Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Jember 1*", Tesis MA (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012).

¹¹Uswatun Hasanah, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama: Studi Kasus Di SMPN 1 Praya Barat Kabupaten Lombok Tengah*", Tesis MA. Tesis MA (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010).

pada budaya mutu yang dikembangkan dan langkah-langkah manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu.¹²

Keempat, tesis yang disusun oleh Syaikhul Falah (2006), “Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua”. Fokus penelitian pada tesis ini pada pengaruh budaya etis organisasi yang berpengaruh terhadap orientasi etika dalam sebuah lembaga.¹³

Kelima, jurnal yang disusun oleh Antonius Singgih Setiawan (2013), “Pengaruh Budaya Etis, Orientasi Etis Terhadap Perilaku Etis (Studi pada Alumni STIE Musi Palembang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh antara budaya etis, orientasi etika idealisme dan oerientasi etika relativisme terhadap perilaku etis alumni STIE Musi Palembang. Data penelitian yang dipakai dikumpulkan dari para alumni STIE Musi. Data penelitian dikumpulkan menggunakan 94 kuesioner. Data penelitian di analisis menggunakan uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya etis dan orientasi etika idealisme berpengaruh terhadap perilaku etis alumni STIE Musi, namun orientasi etika relativisme tidak berpengaruh.¹⁴

¹²Lalu Akhmad Mudzaki, “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Praya*”, Tesis MA. Tesis MA (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012).

¹³Saikhul Falah, “*Pengaruh Budaya Etis Oerganisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua*”, Tesis MA (Semarang: Universitas Diponegoro, 2006).

¹⁴Antonius Singgih Setiawan, “*Pengaruh Budaya Etis, Orientasi Etis Terhadap Perilaku Etis: Studi pada Alumni STIE Musi Palembang, (2013)*”, <https://www.academia.edu>, diakses pada 8 Januari 2016.

Dari keempat Tesis dan satu jurnal di atas, masing-masing dapat dideskripsikan secara terperinci persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Asmi Faqiatul Himmah	Kepemimpinan kepala sekolah, dengan fokus kajian model kepemimpinan	Kepemimpinan kepala sekolah dengan fokus utama pada budaya etis sebagai pengembangan mutu sekolah	a. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam mengembangkan mutu sekolah (Studi kasus M A Bilingual Batu) b. Kajian utama terfokus pada nilai-nilai budaya etis.
2	Uswatun Hasnah	a. Kepemimpinan Kepala Sekolah b. Fokus pada nilai-nilai budaya agama yang diterapkan pemimpin	Kepemimpinan kepala sekolah dengan lebih spesifik pada bagaimana budaya etis diterapkan oleh Kepala Sekolah	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah
3	Lalu Akhdad Mudzaki	a. Budaya dan pengembangan mutu oleh kepala sekolah b. Budaya mutu yang dikembangkan	Budaya etis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah	Kajian utama lebih difokuskan pada aspek kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis
4	Saikhul falalah	a. Budaya etis b. Fokusnya pada pemda	Budaya etis difokuskan pada sekolah	Kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah
5	Antonius Singgih Setiawan	Budaya etis	Kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan mutu sekolah	Kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah

Dari kelima penelitian yang telah dilakukan sebagaimana dideskripsikan persamaan dan perbedaannya pada tabel tersebut, maka perlu dijelaskan bahwa, penelitian ini lebih memfokuskan pada bagaimana seorang pemimpin kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah melalui basis budaya etis. Lebih jelasnya, yang membuat penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut adalah mengenai kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur yang memiliki basis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah.

F. Penjelasan Istilah

Untuk tidak salah melangkah dalam melakukan penelitian ini, maka dipandang perlu meendefinisikan tema kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah adalah proses mempengaruhi orang lain dalam lembaga pendidikan dengan mengedepankan cara atau kebiasaan beretika dengan baik dalam memimpin, disesuaikan dengan standar etika yang ditetapkan, dan mengupayakan adanya peningkatan mutu pada lembaganya sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat sekolah pada umumnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peran pemimpin dalam lembaga pendidikan adalah memudahkan dalam pencapaian tujuan demi kemaslahatan bersama. Kepemimpinan dalam pendidikan mengandung dua pengertian, adalah pendidikan yang mengandung arti dalam lapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung, sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki pemimpin. Sedangkan kepemimpinan bersifat universal, berlaku dan terdapat berbagai bidang kegiatan manusia.¹⁵

Secara lebih terperinci gambaran lebih jelas, akan dikemukakan oleh beberapa ahli berkaitan dengan pengertian kepemimpinan, berikut:

- a. Kepemimpinan adalah satu kualitas kegiatan-kegiatan kerja dan interaksi di dalam situasi kelompok.¹⁶
- b. Assumpta dalam Zulkarnain¹⁷ mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu konsep manajemen dalam kehidupan organisasi

¹⁵Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan; Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 132.

¹⁶Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 133.

¹⁷Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas Di Lembaga Pendidikan* (Malang: UMM Press, 2010), hlm. 32.

yang mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok.

- c. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota-anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁸
- d. Sutisna dalam Roihat¹⁹ mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.

Dari beberapa defenisi tersebut di atas dapat disimpulkan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan harmonisasi dalam kelompok dan intinya seorang pemimpin adalah orang yang ahli dalam menguasai bidangnya.

Sementara itu kepemimpinan dalam lembaga pendidikan dalam hal ini kepala sekolah merupakan pemimpin tingkat satuan pendidikan yang memiliki rentang kendali sebagai figur atau teladan untuk menuntun bawahannya ke-arah yang lebih baik. Bartky dalam Prim Masrokan Mutohar menjelaskan bahwa kepala sekolah yang baik

¹⁸H. Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, hlm. 76.

¹⁹Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 14.

hendaknya menjadi pemimpin yang efektif bagi peserta didiknya, para pendidik, orangtua peserta didik dan masyarakat.²⁰

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dengan kelompok sebagai wujud dalam kerjasama di sekolah.

2. Keterampilan Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah yang memiliki keterampilan dalam memimpin, hal yang penting baginya adalah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih proyekatif. Sealin itu, kemampuan khusus juga harus dimiliki olehnya. Kemampuan tersebut merupakan ciri khas baginya yang dapat membedakan kepemimpinannya dengan pemimpin pada sekolah lainnya.

Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan sebagai keterampilan yang harus dimiliki dalam memimpin yaitu membangkitkan inspirasi pendidik, menciptakan kerja sama antar pendidik, menciptakan kerjasama antar staf kependidikan, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan

²⁰Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzzmedia, 2013), hlm. 244.

pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan lainnya.²¹

Untuk mendukung pernyataan tersebut di atas, kepala sekolah diperlukan memiliki keterampilan konsep yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo dalam Mulyadi mengemukakan bahwa keterampilan konsep yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antaralain kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.²²

Kemampuan-kemampuan khusus sebagaimana dikemukakan di atas, sangat penting ada pada diri seorang kepala sekolah. Hal ini dikarenakan, pada dasarnya sekolah yang berkualitas memiliki kepala sekolah yang cakap dalam berbagai keterampilan konsep, mampu menganalisis berbagai kejadian yang terjadi di sekelilingnya (problem sosial) dan mampu mengenali berbagai macam kesempatan untuk peningkatan kualitas sekolah.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Mulyasa sebagaimana di kutip oleh Mulyadi, menjelaskan kriteria kepemimpinan kepala sekolah efektif adalah sebagai berikut:²³

²¹Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 146.

²²Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 67.

²³Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 68.

- a. Mampu memberdayakan pendidik-pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan pegawai lain di sekolah.
- e. Mampu bekerja dengan tim sekolah.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Berbagai pernyataan yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai kepemimpinan kepala sekolah, apabila dikaitkan dalam kepemimpinan Islam, khususnya perkara figur yang mampu mempengaruhi dan berpengaruh dalam kelompok pada situasi apapun, maka dipandang perlu untuk bercermin pada kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini ditegaskan oleh Allah dalam Firmannya berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ

الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٦١﴾

*Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang-orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (Al-Ahzab: 21).*²⁴

Rasulullah adalah sosok pemimpin idaman bagi umat Islam. Bagi kaumnya, kepemimpinan Muhammad SAW merupakan tolak ukur menuju kesuksesan dalam memimpin. Dengan demikian dari sekian varian kepemimpinan kepala sekolah yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan, pentingnya memahami arti kepemimpinan bagi seorang kepala sekolah adalah untuk mengetahui jati dirinya dan menerapkannya dalam kelompoknya. Sebab, seorang pemimpin akan sukses jika mampu memahami dan mengkolaborasikan dari sekian banyak tipe kepemimpinan kedalam masa jabatan kepemimpinannya.

Sudah selayaknya bagi para kepala sekolah saat ini, diharuskan berkompetensi dan selalu efektif dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikarenakan pemimpin efektif adalah pemimpin yang selalu menunjang kariernya di kemudian hari dengan dibarengi kinerjanya yang berkompeten. Adapun untuk mengoperasionalkan konsep tersebut dalam tataran aplikasi, pemimpin atau kepala sekolah membutuhkan bawahannya yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan lembaga yang di bangun bersama.

²⁴Al-Qur'an al-karim.

B. Kepemimpinan Berbasis Budaya Etis

1. Pengertian Budaya Etis

Budaya etis terdiri dari dua kata dengan masing-masing memiliki perbedaan signifikan dalam pendefinisannya. Budaya adalah suatu konsep untuk membangkitkan minat.²⁵ Pada dasarnya budaya lebih berkenaan dengan cara hidup manusia, kebiasaan, mempercayai dan berusaha patut menurut budayanya.

Budaya pada dasarnya berasal dari perkataan "budi" yang dengan singkat boleh diartikan dengan jiwa manusia yang telah masak. Budaya atau kebudayaan tidak lain artinya daripada "buah budi manusia".²⁶ Di dalam bahasa Inggris budaya dinamakan *culture*, Bahasa Belanda *cultur* sedangkan dalam Bahasa Latin berasal dari kata *corela* yang berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan tanah (bertani).²⁷ Dalam tahap perkembangannya pengertian budaya, berkembang menjadi segala aktifitas manusia dalam mengolah dan mengubah alam. Oleh karena itu, yang perlu diutamakan dalam persoalan kebudayaan adalah tidak saja terkandung arti "buah budi" di dalamnya, tetapi juga arti memelihara dan memajukan.

Sementara etis, sebagaimana memiliki hubungan dengan etika, merupakan kajian yang berkaitan dengan penilaian terhadap perilaku

²⁵Deddy Mulyana dan Jalaludin Rakhmat ED, *Komunikasi Antar Budaya* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 18.

²⁶K.H Dewantara, *Bagian Ke- II A: Kebudayaan* (Yogyakarta: Yayasan Persatuan Taman Sisw, 2011), hlm. 72.

²⁷Elly M. Setiadi, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Jakarta: Pustaka Media, 2007), hlm. 98.

seseorang, apakah perilaku itu baik atau buruk. Perilaku baik dan buruk seseorang seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor misalnya faktor lingkungan, keluarga dan sekolah. Menurut para ahli, etika adalah aturan perilaku, adat kebiasaan manusia dalam pergaulan antar sesamanya dan menegaskan mana yang benar dan mana yang buruk.²⁸

Etika berasal dari bahasa Yunani Kuno *ethikos* yang berarti timbul dari kebiasaan.²⁹ Pada tahap perkembangannya etika sangat mempengaruhi manusia. Etika memberikan orientasi manusia dalam menjalani rangkaian tindakan-tindakan dalam hidup. Dan pada akhirnya etikalah yang membantu kita dalam mengambil keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan yang harus ditinggalkan. Ada dua macam etika yang harus dipahami bersama yaitu etika deskriptif dan etika normatif.

Etika deskriptif adalah etika yang berusaha menepok secara kritis dan rasional sikap dan perilaku manusia terhadap apa yang dikejar oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Sedangkan etika normatif adalah etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola perilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai.³⁰

Perkawinan antara budaya dan etis, melahirkan satu penjelasan tentang keduanya, yakni budaya etis adalah pola hidup berdasarkan

²⁸Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Kependidikan* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2010), hlm. 90.

²⁹A. Susanto, *Filsafat Ilmu: Suatu Kajian Dalam Dimensi Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 116.

³⁰Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Kependidikan*, hlm. 91.

kebiasaan, cara hidup seseorang dalam menerapkannya untuk memutuskan suatu tindakan berdasarkan atas tindakan itu apakah perlu untuk dilakukan atau ditinggalkan. Artinya, ruang lingkup kajian budaya etis lebih menitik-beratkan pada bagaimana seseorang mampu menempatkan posisinya dalam bertindak sesuai dengan norma yang berlaku dalam kehidupan sekitarnya.

Untuk mendukung pernyataan tersebut, Saikhul Falah menjelaskan defnisi dari budaya etis di lingkungan organisasi adalah pandangan luas tentang persepsi pendidik atau para staf pada tindakan etis pimpinan yang menaruh perhatian pentingnya etika di sebuah lembaga dan akan memberikan penghargaan ataupun sanksi atas tindakan yang tidak bermoral.³¹

Dengan demikian dapat ditarik benang merah untuk memahami pengertian dari budaya etis adalah kebiasaan suatu komunitas yang terimplementasi dari sikap atau perilaku seorang pemimpin yang menetapkan standar etika, dan sanksi atas segala tindakan yang tidak bermoral untuk dipatuhi oleh para bawahannya.

2. Teori-teori Basis Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan satu pendekatan dalam penanaman norma dan nilai dalam pengembangan kelompok yang menjadi petunjuk bagi perilaku orang-orang

³¹Syaikhul Falah, *“Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua”*, hlm. 27.

dalam organisasi. Kepemimpinan berbasis nilai mampu membangun individu dan memastikan adanya pembagian nilai bagi seluruh anggota organisasi.

Minnah El Widdah menafsirkan kepemimpinan berbasis nilai adalah komparasi dari berbagai aspek berkenaan dengan nilai dalam hubungan antar anggota organisasi, kerjasama dengan basis nilai dasar organisasi, komitmen yang tinggi, dan melayani anggota organisasi dengan sepenuh hati.³²

b. **Kepemimpinan Berbasis Spritual**

Kepemimpinan Berbasis Spritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spritual (Keilahian). Tuhan diyakini sebagai pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan nurani, dan memenangkan jiwa hamba-Nya melalui pendekatan etis dan keteladanan.

Adapun sifat utama yang tampak dari kepemimpinan berbasis spritual yaitu cara memimpin yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi, menggerakkan melalui keteladanan, kasih sayang, implementasi nilai-nilai dan sifat ketuhanan dalam tujuannya dimanapun berada.³³

³²Minnah El Widdah dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: ALFABETA, 2012), hlm. 75.

³³Mujtahid, "Urgensi Kepemimpinan Berbasis Spritual", <http://old.uin-malang.ac.id>, diakses tanggal 28 Januari 2016.

c. Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh, oleh pemimpin pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pengertian tersebut mengandung suatu pengertian inti dalam memimpin yaitu mempengaruhi perilaku orang yang di pimpinnya.

Dalam organisasi kepemimpinan diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya agar mengikuti atau membuat seperti apa yang diinginkan oleh yang memimpinya. Tetapi, dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin tidak sedikit dari para pemimpin dalam organisasi yang membutuhkan banyak pembelajaran penyesuaian dengan anggotanya. Hal ini dikarenakan dinamika kelompok yang selalu berkembang dalam sebuah organisasi harus dipahami dengan baik oleh pemimpin.

Konstruk kepemimpinan yang dianggap ampuh dalam memahami dinamika kelompok organisasi di Indonesia yang beragam seperti ini adalah dengan mendalami nilai-nilai kearifan lokal setiap individu dalam organisasi bagi seorang pemimpin.

Persoalan yang diketengahkan di atas, dikarenakan nilai-nilai kearifan lokal yang dilaksanakan dalam rangka membangun kepemimpinan nasional harus sesuai dengan empat

konsensus dasar nilai-nilai luhur bangsa Indonesia yaitu Nilai ketaqwaan kepada Tuhan YME, Nilai Kemanusiaan, Nilai Keadilan, Nilai Persatuan, Nilai Sosial, Nilai Demokratis, Nilai multikulturalis, Nilai Patriotisme.³⁴

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis

Diskursus tentang kepemimpinan banyak memiliki varian masing-masing dalam memimpin dan mengolah lembaganya sesuai metode dan penamaan pada model kepemimpinan yang dipakai dalam menjalankan roda organisasi. Mulai dari kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan berbasis spiritual, kepemimpinan berbasis kearifan lokal dan tidak kalah menariknya dalam mempelajari konstruk kepemimpinan, perlu diketengahkan konstruk kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis pada bagian ini sebagai sesuatu yang dianggap baru dalam mempelajari arti tentang kepemimpinan.

Pemimpin yang bijaksana dalam menjalankan roda organisasinya akan senantiasa menjunjung tinggi peran etika dalam kemajuan lembaga yang di pimpinnya. Etika ketika berjumpa dengan heterogenitas budaya dalam organisasi akan menjadikan organisasi tersebut memiliki warna tersendiri dalam mencapai suatu tujuan. Pada aspek inilah peran seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan dibutuhkan sebagai pengayom dan pengendali yang profesional atas sikap para anggotanya. Sebagaimana dinyatakan "*The school leader is*

³⁴Anton Charliyan, *Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal Menuju Masyarakat Tata Tentram Kertaraharja (Jakarta, 2013)*, <https://www.scribd.com>, diakses pada 28 Januari 2016.

*a moral agent*³⁵, itu artinya seorang pemimpin di lembaga tersebut, merupakan cermin kepribadian yang nyata bagi bawahannya dalam aktifitas kerja keseharian mereka.

Budaya etis bagi seorang pemimpin seperti kepala sekolah sangatlah bergantung pada peran, sosok, kebiasaan si pemimpin itu sendiri. Biasanya pola kepemimpinan yang dimunculkan tidak akan terlepas dari budaya yang selama ini ia dapatkan dari lingkungannya.³⁶ Budaya etis yang di pegang teguh oleh seorang kepala sekolah pada dasarnya, merupakan amanat yang senantiasa selalu tercermin dalam dirinya dan akan dipraktekkan di lingkungan sekolahnya. Sejalan dengan hal tersebut, Allah SWT menegaskan dalam Firmannya sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat (An-Nisa': 58).*³⁷

Firman Allah tersebut menyampaikan kepada kita, bahwa budaya etis yang dipegang teguh oleh seorang figur merupakan bagian

³⁵Sabre Cherkowski, Keith D. Walker, & Benjamin Kutsyuruba, "Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics: *International Journal of Education Policy & Leadership*", 10 (Mei, 2015), hlm. 2.

³⁶Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 218.

³⁷Al-Qur'an al-Karim.

dari amanat yang harus disampaikan, diterapkan dan dikembangkan di lingkungan sekolah. Mengapa budaya etis dikatakan sebagai amanat? kata "amanat" dalam ayat tersebut dapat ditafsirkan oleh peneliti sebagai penunjukan pemaknaan yang umum terhadap seseorang dalam menyampaikannya kepada yang berhak menerimanya. Sebagai contoh seorang pemimpin yang kental dengan nuansa Islami, akan terlihat dari gaya kepemimpinannya, misalnya pengaturan ruang kerja, kelas, bahkan gaya kepemimpinan seperti ini bisa terlihat dalam perwujudannya pada penampilan seragam pegawainya dengan mengharuskan berbusana Islami.

Terwujudnya budaya etis dalam sebuah organisasi pendidikan merupakan bentuk dari hasil interaksi antara orang-orang yang berada pada organisasi lembaga tersebut. Budaya etis organisasi adalah pandangan luas tentang persepsi pendidik atau para staf pada tindakan etis pimpinan yang menaruh perhatian pentingnya etika di sebuah lembaga dan akan memberikan penghargaan ataupun sanksi atas tindakan yang tidak bermoral.³⁸

Kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis ditafsirkan oleh penulis adalah sebagai komparasi, antara kebiasaan yang dimiliki oleh seorang individu dalam memimpin dengan mengedepankan strategi kepemimpinannya yang berbasis pada nilai-nilai etika sebagai konsekuensi jangka panjang dalam memimpin. Pernyataan ini dapat

³⁸Syaikhul Falah, "Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua", hlm. 27.

didukung oleh pernyataan Katrina Katja Mihelic yang mengedepankan strategi pemimpin etis meliputi:

- a. Pemimpin etis berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan yang mereka buat dalam organisasi.
- b. Rendah hati, menyangkut untuk kebaikan yang lebih besar, berjuang untuk keadilan, mengambil tanggungjawab dan menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu.
- c. Pemimpin etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan mereka (dirinya).
- d. Pemimpin etis mempengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku mereka.
- e. Pemimpin berfungsi sebagai model peran bagi pengikut mereka dan menunjukkan kepada mereka batas-batas perilaku diatur dalam sebuah organisasi.
- f. Pemimpin etis jujur, dapat dipercaya, berani dan menunjukkan integritas.³⁹

Kepemimpinan tanpa disertakan basis budaya etis bagaikan menggerakkan sebuah otoritarianisme belaka. Hal ini dikarenakan *Ethical culture of the organization becomes a powerful tool for leaders to communicate the organizational values to all members of the organization. Leaders who develop and implement ethical culture*

³⁹Katrina Katja Mihelic Dkk, *Ethical Leadership: International Journal of Management & Information Systems*, University of Ljubljana, Slovenia 14 (Number 5, 2010), hlm. 33.

will be followed by all members of the organization and make individual milestone to perform an action”⁴⁰ (Budaya etis organisasi menjadi alat yang ampuh bagi para pemimpin untuk berkomunikasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang mengembangkan dan menerapkan budaya etis akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan membuat tonggak individu dapat melakukan tindakan).

Selain strategi kepemimpinan etis yang dikemukakan di atas, perlu juga untuk dikedepankan karakteristik kepemimpinan etis yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yakni:

a. Adil

pemimpin ketika selalu jujur dan adil. Mereka senantiasa akan memperlakukan setiap orang sama. Di bawah pemimpin etis, karyawan tidak memiliki alasan untuk takut bisa berekspresi berdasarkan gender, etnis, kebangsaan, atau faktor lainnya.

b. Respon kepada orang lain (simpati)

Salah satu ciri yang paling penting dalam kepemimpinan etis adalah penghormatan yang diberikan kepada pengikut. Seorang pemimpin yang etis menunjukkan penghormatan kepada semua anggota tim dengan mendengarkan mereka penuh perhatian, menghargai kontribusi mereka, sedang kasihan, dan

⁴⁰Dewi Apriliani, Ratna Anggraini dan Choirul Anwar, “*The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating: Review of integrative business and economics rearch*”, 4 (April, 2014), hlm. 228.

menjadi murah hati sambil mempertimbangkan perlawanan sudut pandang.

c. Kejujuran

Tak usah dikatakan bahwa siapa pun yang etis juga akan menjadi jujur dan setia. Kejujuran sangat penting untuk menjadi seorang pemimpin etika yang efektif, karena pengikut percaya para pemimpin jujur dapat diandalkan. Pemimpin etis menyampaikan fakta secara transparan, tidak peduli seberapa populer mereka.

d. Manusiawi

Menjadi manusiawi adalah salah satu ciri yang paling mengungkapkan seorang pemimpin siapakah etika dan moral. Pemimpin etis merupakan tempat penting dalam bersikap baik, dan bertindak dengan cara yang selalu bermanfaat bagi tim.

e. Fokus pada team building

Pemimpin etis menumbuhkan rasa komunitas dan semangat tim dalam organisasi. Ketika pemimpin etis berusaha untuk mencapai tujuan, mereka akan membuat upaya tulus untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi seluruh organisasi, dan itu tidak hanya untuk diri mereka sendiri.

f. Nilai didorong pengambilan keputusan

Dalam etika kepemimpinan, semua keputusan pertama diperiksa untuk memastikan bahwa sesuai dengan nilai-nilai

keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang memenuhi kriteria adalah yang akan diimplementasikan.

g. Mendorong inisiatif

Di bawah pemimpin etis, para staf akan maju dan berkembang. Staf dihargai untuk datang dengan ide-ide inovatif, dan didorong untuk melakukan apa yang diperlukan demi memperbaiki hal-hal yang dilakukan. Para staf senantiasa mengambil langkah pertama, daripada menunggu orang lain untuk melakukannya kepada mereka.

h. Teladan

Kepemimpinan etis tidak hanya tentang berbicara, pemimpin jenis ini juga memiliki harapan yang besar. Harapan yang tinggi dan yang paling utama mengharapkan orang lain untuk melakukan hal yang benar dengan mencontohkan dari mereka.

i. Nilai-nilai kesadaran

Seorang pemimpin yang etis secara teratur akan membahas nilai-nilai yang tinggi dan harapan bahwa mereka menempatkan diri mereka sendiri, karyawan lain dan organisasi. Dengan secara teratur berkomunikasi dan membahas nilai-nilai, mereka memastikan bahwa ada pemahaman yang konsisten di seluruh organisasi.

j. Toleransi untuk pelanggaran etika

Seorang pemimpin yang etis mengharapkan karyawan untuk melakukan hal yang benar di semua lini, tidak hanya hal yang lebih mudah bagi mereka. Mereka juga mentolerir pelanggaran etika dengan berbagai pertimbangan yang mereka lakukan.⁴¹

Bagi para karyawan/staf dalam suatu lembaga, pemimpin merupakan tonggak individu yang dapat menjadi teladan dan patokan bagi mereka dalam menjalankan roda organisasi secara bersama. Pemimpin dengan basis etika yang mumpuni senantiasa akan membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Hal ini dikarenakan, persoalan etika merupakan faktor dasar atau standar prioritas bagi para bawahan untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin.

C. Konsep Mutu Sekolah

1. Ukuran Peningkatan Mutu Sekolah

Adapun ukuran mutu menurut kriteria mutu, Baldrige berfokus pada tujuh area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan. Sedangkan 7 area tersebut jika diukur dengan kriteria Baldriga maka menghasilkan sistem kualitas manajemen sebagai berikut:⁴²

⁴¹Paul Eisntein, *ethical leadership characteristics, attributes and traits: International of Business*, (<http://yscouts.com>), diakses pada 1 Juni, 2016.

⁴²Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 83-87.

a. Kepemimpinan

- 1) Kepala sekolah memiliki pernyataan kebijakan kualitas
- 2) Pendidik dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah.
- 3) Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah.
- 4) Kepala sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang kualitas konsep-konsep yang tepat.
- 5) Kepala sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan.
- 6) Kebijakan kualitas belandasarkan pada perbaikan terus menerus.
- 7) Tanggung jawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan pada keluarga sekolah.
- 8) Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah.
- 9) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah.
- 10) Kepala sekolah memeberikan sumber daya yang cukup dan tempat untuk perbaikan kualitas.

b. Analisis dan Informasi

- 1) Kepala sekolah melaporkan tentang semua dimensi penting dari kualitas pelanggan sekolah.

- 2) Pendidik dan kariyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting.
- 3) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah.
- 4) Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha.
- 5) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah.
- 6) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efesien.
- 7) Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah.

c. Perencanaan Mutu Strategis

- 1) Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas.
- 2) Kepala sekolah memiliki rencana oprasioal tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas.
- 3) Pendidik dan kariyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas.
- 4) Pemimpin unit-unit sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas.
- 5) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah.
- 6) Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah.

- 7) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah.
- 8) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi pendidik dan karyawan dalam perbaikan kualitas
- 2) Kreteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah.
- 3) Sasaran kualitas dikomunikasikan dalam semua pendidik dan staf.
- 4) Pendidik dan karyawan percaya dan secara terus menerus memberikan layanan terbaik.
- 5) Semua pendidik dan karyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas.
- 6) Kepala sekolah memberikan kompensasi atas jasa pendidik/karyawan untuk usaha perbaikan kualitas mereka.
- 7) Kepala sekolah mengumpulkan data tentang moral pendidik dan karyawan.

e. Manajemen Kualitas Proses

- 1) Eskpektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas.

- 2) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas.
 - 3) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspektasi pelanggan.
 - 4) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas.
 - 5) Kepala sekolah bekerja dengan *stake holder* untuk meningkatkan kualitas.
 - 6) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas.
 - 7) Kepala sekolah menyimpan dan mempertahankan dokumen-dokumen kualitas yang baru.
 - 8) Terdapat sistem efektif untuk mengkomunikasikan ide-ide kualitas kepada kepala sekolah.
- f. Hasil-hasil Kualitas
- 1) Sekolah merupakan satu di antara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan.
 - 2) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir.
 - 3) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung.
 - 4) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stake holder*.

- 5) Terdapat penurunan terus menerus keluhan pelanggan dalam waktu tiga tahun terakhir.

g. Kepuasan Pelanggan

- 1) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang atau jasa yang diberikan.
- 2) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan.
- 3) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir.
- 4) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dari sekolah pesaingnya.
- 5) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan.
- 6) Definisi pekerjaan pendukung pendidik dan karyawan untuk secara cepat menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan.
- 7) Kepala sekolah menggunakan pendekatan inovatif untuk menilai kepuasan pelanggan.

Dengan demikian dapat dipahami, ukuran peningkatan mutu sekolah yang baik pada prinsipnya jika kepala sekolah dan para bawahannya yang bergerak dalam tim pengembang mutu mampu secara jeli dalam menganalisa setiap informasi terkait dengan

pengembangan mutu, mampu merencanakan secara strategis, mengembangkan sumber daya manusia, mengatur manajemen yang berkualitas sehingga mendapatkan hasil yang kualitas pula.

2. Strategi Peningkatan Mutu Sekolah

Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 51 ayat (1), menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.⁴³ Karena itu, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah wajib diketahui dihayati dan dilaksanakan.

Otonomi daerah yang diberlakukan sekarang ini, sangat bergantung pada keputusan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Untuk itu, dalam rangka mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dengan baik, maka diperlukan strategi yang berkaitan dengan hal tersebut. Strategi peningkatan mutu sekolah, diantaranya meliputi:

- a. Komitmen kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Membentuk *team work* sebagai penggerak mutu.
- c. Merumuskan visi dan misi sekolah berbasis pada mutu.
- d. Membuat evaluasi diri.

⁴³Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 51 ayat (1), dikutip dalam Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 167.

- e. Membuat perencanaan sekolah atau madrasah berbasis pada mutu.
- f. Memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam melaksanakan program-program mutu.
- g. Melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu.⁴⁴

Dapat disimpulkan, strategi yang digunakan tersebut, akan efektifnya jika didukung dengan kompetensi yang baik oleh seorang kepala sekolah. Sebab, kepala sekolah yang berkompeten dianggap mampu dalam meningkatkan sumber daya manusia para bawahannya, agar senantiasa konsisten dan menjunjung tinggi komitmen kerja berkualitas demi menunjang masa depan lembaga.

3. Siklus Penjaminan Mutu Sekolah

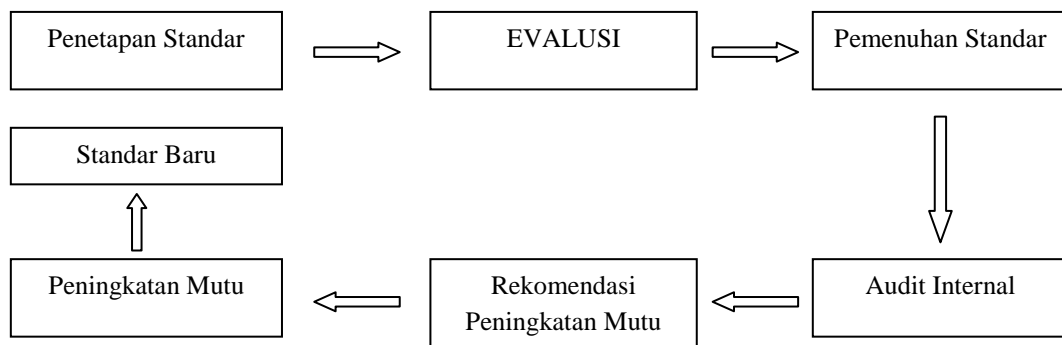
Kegiatan penjaminan mutu di sebuah lembaga pendidikan pada dasarnya melibatkan pihak evaluasi eksternal dan internal. Pihak evaluasi eksternal biasanya dilakukan oleh organisasi independen, misalnya Badan Akreditasi Nasional Sekolah atau Madrasah (BAN-S/M). Sementara, pihak evaluasi internal dilakukan oleh pelaku pendidikan di satuan pendidikan tersebut seperti kepala sekolah dan beberapa pendidik yang ditugaskan sebagai tim evaluasi atau auditor.

Pada kesempatan ini hanya akan dideskripsikan siklus penjaminan mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang dilakukan oleh tim evaluasi internal. Alasan dipilih siklus penjaminan mutu yang

⁴⁴Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 167-176.

dilakukan oleh tim evaluasi internal adalah untuk mengetahui alur penjaminan mutu pada lokasi yang akan diteliti. Di sisi lain karena, hanya tim evaluasi internal yang dapat mengetahui apakah lembaga yang mereka kelola sudah dapat dikatakan bermutu atau tidak. Siklus penjaminan mutu sekolah dapat dilihat berikut:

Siklus 2.1 Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan⁴⁵



Penjelasan masing-masing dari siklus penjaminan mutu tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Standar merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh sekolah dan merupakan dokumen tingkat mutu satuan pendidikan yang disusun berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Standar tersebut ditetapkan, diperiksa dan ditingkatkan secara berkelanjutan oleh satuan pendidikan.
- b. Evaluasi dilakukan untuk mengukur dan menilai ketercapaian tujuan, yang dalam hal ini adalah tingkat ketercapaian standar. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui kesenjangan dan

⁴⁵Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati dan Anis Muctiany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 153.

permasalahan yang terjadi di sekolah dalam upaya memenuhi standar yang telah ditetapkan.

- c. Pelaksanaan merupakan organisasi dan prosedur pelaksanaan pada tingkat satuan pendidikan, serta seluruh bagian organisasi satuan pendidikan yang bersangkutan untuk masing-masing standar.
- d. Audit internal, kegiatan ini dimaksud untuk melakukan penilaian atas kepatuhan pelaku pendidikan di satuan pendidikan terhadap prosedur yang dilakukan secara internal, yang dilakukan oleh tim internal mutu sekolah.
- e. Rekomendasi peningkatan mutu, berdasarkan temuan hasil kegiatan audit mutu internal, unit penjaminan mutu menyampaikan rekomendasi peningkatan mutu. Rekomendasi ini merupakan bukti atas penjaminan mutu di sekolah.
- f. Peningkatan mutu berkelanjutan dimaksudkan berdasarkan atas rekomendasi peningkatan mutu sebelumnya, maka satuan pendidikan dapat melakukan tindak lanjut dengan menentukan langkah upaya perbaikan terhadap standar jika masih terdapat kekurangan dalam pencapaian standar.⁴⁶

Dari siklus penjaminan mutu internal yang dikedepankan dengan kriteria yang digunakan di atas, dimensi-dimensi yang harus diperhatikan adalah dengan mempertimbangkan secara jeli keinginan

⁴⁶Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati dan Anis Muctiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, hlm. 153-155.

stakeholder setiap tahunnya, memperhatikan masukan dari *stakeholder* terkait dengan berbagai kekurangan yang dimiliki dan menganalisa informasi perkembangan pendidikan nasional setiap tahunnya demi terjalannya komunikasi mutu dengan baik.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.⁴⁷ Kepala sekolah yang rajin, cermat dan peduli terhadap bawahannya akan berbeda dengan gaya kepemimpinan acuh tak acuh, kurang komunikatif apalagi arogan dengan komunitas sekolahnya.⁴⁸ Di mata para stafnya, kepala sekolah adalah figur atau teladan untuk menuntun mereka kearah yang lebih baik. Perilaku dan tindakan apapun yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah senantiasa akan terekam baik atau buruk dalam ingatan orang-orang yang di pimpinnya sesuai dengan yang dilakukan.

Komunitas dalam suatu kelompok di sekolah merupakan bagian dari budaya. Nilai dan arti budaya dalam suatu kelompok sangatlah dalam dan terkait dalam loyalitas dan kecintaan yang mendalam.⁴⁹

⁴⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 2002), hlm. 104.

⁴⁸H. Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, hlm. 79.

⁴⁹H. Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, hlm. 283.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi ekseternal dan integrasi internal.⁵⁰

Budaya etis seorang kepala sekolah akan lebih mapan jika didukung dengan strategi pengelolaan lembaga yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan baik. Artinya dinamika kelompok dalam sekolah harus dipahami dengan baik oleh kepala sekolah demi terjaga mutu sekolahnya. Tidak menutup kemungkinan, beberapa masalah yang mungkin sering terjadi dan dialami oleh organisasi adalah seperti pendidik mungkin berbohong, mengeksploitasi atau menyalahgunakan posisi mereka, melecehkan orang lain, dan bahkan terlibat dalam pelecehan seksual.⁵¹ Untuk itu, strategi kepemimpinan etis yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menciptakan budaya etis di sekolahnya agar berjalan sesuai yang diinginkan adalah:

- a. Pemimpin etis berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan yang mereka buat dalam organisasi.
- b. Rendah hati, menyangkut untuk kebaikan yang lebih besar, berjuang untuk keadilan, mengambil tanggungjawab dan menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu.

⁵⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT Radika Aditama), hlm. 113.

⁵¹Karakose and Kocabas, "An investigation of ethical culture in educational organizations: *African Journal of Business Management*" 3 (Oktober, 2009), hlm. 505.

- c. Pemimpin etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan mereka (dirinya).
- d. Pemimpin etis mempengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku mereka.
- e. Pemimpin berfungsi sebagai model peran bagi pengikut mereka dan menunjukkan kepada mereka batas-batas perilaku diatur dalam sebuah organisasi.
- f. Pemimpin etis jujur, dapat dipercaya, berani dan menunjukkan integritas.

Pemimpin yang mengembangkan dan menerapkan budaya etis akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi.⁵² Hal ini dikarenakan, budaya etis bagi seorang pemimpin dalam meningkatkan mutu sekolah akan berjalan dengan baik bila pada tahap memimpin, seorang kepala sekolah tidak melenceng dari koridor yang diinginkan.

Budaya etis pada diri seorang kepala sekolah sangat berperan penting dalam peningkatan mutu sekolah. Karena, konsep "*Ethical culture encompasses the experiences, expectations and presumptions of how the organisation promotes ethical and prevents unethical behavior*" (Budaya etis meliputi pengalaman, harapan dan praduga

⁵²Dewi Apriliani, Ratna Anggraini dan Choirul Anwar, "*The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating: Review of integrative business and economics rearch*", hlm. 228.

tentang bagaimana organisasi mempromosikan etika dan mencegah perilaku yang tidak etis).⁵³

Adapun, peningkatan mutu melalui budaya kepala sekolah meliputi dua unsur utama yaitu, (1) bangunan budaya yang meliputi visi, misi, tujuan nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional sosial dan desain organisasi. (2) bangunan pribadi berupa pemodalan peran yang meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi.⁵⁴ Sejalan dengan hal tersebut, dalam kacamata pemerintah, sekolah yang bermutu harus memenuhi bahkan melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai berikut:

- a. Standar kompetensi lulusan
- b. Standar isi.
- c. Standar proses
- d. Standar pendidikan dan tenaga kependidikan
- e. Standar sarana dan prasarana
- f. Standar pengelolaan pendidikan
- g. Standar pembiayaan pendidikan
- h. Standar penilaian pendidikan.⁵⁵

Berdasarkan SNP tersebut, peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah agar berkualitas, diharuskan mampu

⁵³Elina Rivari dkk, *“The ethical culture of organisations and organisational innovativeness: European Journal of Innovation Management”*, 15 (Maret, 2012), Hlm. 8.

⁵⁴Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm. 130.

⁵⁵https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Standar_Nasional_Pendidikan, di akses pada 21 Maret 2016.

meningkatkan kompetensi pendidik dengan peserta didiknya. Adalah melalui kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor dan kepala sekolah sebagai leader.⁵⁶ Dengan demikian investasi dalam bidang pendidikan akan memberikan dampak yang lebih besar daripada investasi dalam bidang ekonomi. Para *stakeholder* saat ini sangat kritis terhadap mutu pendidikan sekarang. Mereka tidak akan menyekolahkan anak mereka pada sekolah yang tidak bermutu, sebaliknya mereka akan selalu berupaya menyekolahkan anak mereka pada sekolah dengan taraf mutunya baik dan berkualitas. Mengapa demikian? karena, orientasi para *stakeholder* pendidikan saat ini lebih mengerucut kepada sebuah lembaga/sekolah dapat memberikan kepuasan maksimal terhadap hasil akhir dari lulusan anak-anak mereka.

2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis

Budaya hidup seseorang senantiasa akan mempengaruhi karakternya. Jika seseorang hidup pada lingkungan dengan memiliki budaya Islami, maka karakter yang akan terkonstruksi dalam dirinya adalah budaya hidup Islam. Secara linguistik, karakter berasal dari Bahasa Yunani yang berarti *to mark* atau menandai dengan fokus

⁵⁶Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, hlm. 81.

mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku.⁵⁷

Karakter sering dikaitkan dengan kepribadian, sehingga pembentukan karakter selalu dihubungkan dengan pembentukan kepribadian. Karakter adalah perilaku yang baik, yang membedakannya dari tabiat yang dimaknai perilaku yang buruk.⁵⁸ Artinya karakter merupakan kumpulan dari tingkah laku baik dari seorang anak manusia, tingkah laku ini merupakan kesadaran dari seseorang menjalankan peran, fungsi dan tanggungjawabnya dengan baik.

Karakteristik kepemimpinan secara umum yang harus dipahami dan dipegang oleh seorang kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolahnya,⁵⁹ yaitu:

- a. Pemahaman otentisitas sejarah keberadaan organisasi. Artinya seorang kepala sekolah yang baik, dapat menerima realitas sejarah organisasi atau lembaganya dengan sebenarnya, baik yang menyenangkan maupun yang buruk sekalipun.
- b. Memahami otentisitas sumber-sumber organisasi. Dalam dimensi ini seorang kepala sekolah berfokus pada kompetensi individu dan organisasi. Tantangan pemimpin adalah

⁵⁷Anas Salahudin dan Irwanto, *Pendidikan Karakter: Pendidikan Berbasis Agama dan Budaya Bangsa* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hlm. 44.

⁵⁸Haedar Nashir, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya dan Agama* (Yogyakarta: Multipersindo, 2013), hlm. 11.

⁵⁹Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, ...* hlm. 19-20.

mempekerjakan orang sesuai dengan tugas dan fungsinya sesuai sumber yang relevan.

- c. Memahami otentisitas struktur organisasi, peran pemimpin dalam dimensi ini adalah menginspirasi orang untuk berkomitmen dan bergairah pada peran mereka dalam organisasi.
- d. Memahami otentisitas kekuatan organisasi, kekuatan organisasi adalah energi yang mampu menggerakkan organisasi kemanapun hendak arah pencapaiannya. Peranan pemimpin dalam dimensi ini adalah mampu merubah posisi kekuasaan menjadi pemberdayaan.
- e. Memahami otentisitas misi organisasi, pada dimensi ini seorang pemimpin mampu menciptakan gambaran pilihan masa depan yang baik terhadap sebuah lembaga yang ia pimpin.
- f. Memahami otentisitas makna organisasi, dimensi ini bagi seorang pemimpin diharuskan betul-betul memahami realitas atau dinamika kelompok dengan baik. Sehingga dalam pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan tidak terdapat ketidakadilan yang dirasakan oleh anggota organisasi lainnya. Pemimpin juga diharuskan selalu berinovasi terhadap realitas yang dihadapi.

Lebih spesifiknya, karakteristik kepemimpinan etis yang harus diteladani oleh kepala sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Paul Einstein meliputi:

a. Adil

Pemimpin ketika selalu jujur dan adil, mereka senantiasa akan memperlakukan setiap orang sama. Di bawah pemimpin etis, karyawan tidak memiliki alasan untuk takut bisa berekspresi berdasarkan gender, etnis, kebangsaan, atau faktor lainnya.

b. Respon kepada orang lain (simpati)

Salah satu ciri yang paling penting dalam kepemimpinan etis adalah penghormatan yang diberikan kepada pengikut. Seorang pemimpin yang etis menunjukkan penghormatan kepada semua anggota tim dengan mendengarkan mereka penuh perhatian, menghargai kontribusi mereka, sedang kasihan, dan menjadi murah hati sambil mempertimbangkan perlawanan sudut pandang.

c. Kejujuran

Tak usah dikatakan bahwa siapa pun yang etis juga akan menjadi jujur dan setia. Kejujuran sangat penting untuk menjadi seorang pemimpin etika yang efektif, karena pengikut percaya para pemimpin jujur dapat diandalkan. Pemimpin etis

menyampaikan fakta secara transparan, tidak peduli seberapa populer mereka.

d. Manusiawi

Menjadi manusiawi adalah salah satu ciri yang paling mengungkapkan seorang pemimpin siapakah etika dan moral. Pemimpin etis merupakan tempat penting dalam bersikap baik, dan bertindak dengan cara yang selalu bermanfaat bagi tim.

e. Fokus pada team building

Pemimpin etis menumbuhkan rasa komunitas dan semangat tim dalam organisasi. Ketika pemimpin etis berusaha untuk mencapai tujuan, mereka akan membuat upaya tulus untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi seluruh organisasi, dan itu tidak hanya untuk diri mereka sendiri.

f. Nilai didorong pengambilan keputusan

Dalam etika kepemimpinan, semua keputusan pertama diperiksa untuk memastikan bahwa sesuai dengan nilai-nilai keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang memenuhi kriteria adalah yang akan diimplementasikan.

g. Mendorong inisiatif

Di bawah pemimpin etis, para staf akan maju dan berkembang. Staf dihargai untuk datang dengan ide-ide inovatif, dan didorong untuk melakukan apa yang diperlukan demi memperbaiki hal-hal yang dilakukan. Para staf senantiasa

mengambil langkah pertama, daripada menunggu orang lain untuk melakukannya kepada mereka.

h. Teladan

Kepemimpinan etis tidak hanya tentang berbicara, pemimpin jenis ini juga memiliki harapan yang besar. Harapan yang tinggi dan yang paling utama mengharapkan orang lain untuk melakukan hal yang benar dengan mencontohkan dari mereka.

i. Nilai-nilai kesadaran

Seorang pemimpin yang etis secara teratur akan membahas nilai-nilai yang tinggi dan harapan bahwa mereka menempatkan diri mereka sendiri, karyawan lain dan organisasi. Dengan secara teratur berkomunikasi dan membahas nilai-nilai, mereka memastikan bahwa ada pemahaman yang konsisten di seluruh organisasi.

j. Toleransi untuk pelanggaran etika

Seorang pemimpin yang etis mengharapkan karyawan untuk melakukan hal yang benar di semua lini, tidak hanya hal yang lebih mudah bagi mereka. Mereka juga mentolerir pelanggaran etika dengan berbagai pertimbangan yang mereka lakukan.⁶⁰

⁶⁰Paul Eisntein, *ethical leadership characteristics, attributes and traits: International of Business*, (<http://yscouts.com>), diakses pada 1 Juni, 2016.

Berdasarkan berbagai konsep tentang karakter kepemimpinan kepala sekolah yang diketengahkan di atas, dapat disimpulkan karakter pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan adalah cerminan kebiasaan sifat pemimpin dalam memimpin lembaga dengan berbagai cara yang dilakukan untuk mencapai kualitas yang diinginkan bersama. Dan pada intinya, karakter pemimpin atau kepala sekolah merupakan identitas kepribadian lembaga itu sendiri.

E. Kerangka Konseptual

Secara konseptual kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah, dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik hendaknya menjadi pemimpin yang efektif bagi peserta didiknya, para pendidik, dan orangtua peserta didik beserta masyarakat.⁶¹
 - b. Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah membangkitkan inspirasi pendidik, menciptakan kerja sama antar pendidik, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan lainnya.⁶²

⁶¹Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 244.

⁶²Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 146.

2. Budaya etis

- a. Budaya etis dapat dijelaskan kedalam dua konsep yaitu budaya dan etika. Budaya adalah suatu konsep untuk membangkitkan minat.⁶³ Sedangkan, etika berasal dari bahasa Yunani Kuno *ethikos* yang berarti timbul dari kebiasaan perilaku.⁶⁴ Perkawinan antara keduanya dapat dikonsepsikan budaya etis adalah pola hidup berdasarkan kebiasaan, cara hidup seseorang dalam menerapkannya untuk memutuskan suatu tindakan berdasarkan atas tindakan itu apakah perlu untuk dilakukan atau ditinggalkan.
- b. Budaya etis di lingkungan organisasi adalah pandangan luas tentang persepsi pendidik atau para staf pada tindakan etis pimpinan yang menaruh perhatian pentingnya etika di sebuah lembaga dan akan memberikan penghargaan ataupun sanksi atas tindakan yang tidak bermoral.⁶⁵
- c. Strategi kepemimpinan etis meliputi (1) berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan yang mereka buat dalam organisasi. (2) Rendah hati, menyangkut untuk kebaikan yang lebih besar, berjuang untuk keadilan, mengambil tanggungjawab dan menunjukkan rasa

⁶³Deddy Mulyana dan Jalaludin Rakhmat ED, *Komunikasi Antar Budaya*, hlm. 18.

⁶⁴A. Susanto, *Filsafat Ilmu: Suatu Kajian Dalam Dimensi Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi*, hlm. 116.

⁶⁵Syaikhul Falah, "Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua", hlm. 27.

hormat untuk setiap individu. (3) Pemimpin etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan mereka (dirinya). (4) Mereka mempengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku mereka. (5) Pemimpin berfungsi sebagai model peran bagi pengikut mereka dan menunjukkan kepada mereka batas-batas perilaku diatur dalam sebuah organisasi. (6) Pemimpin etis dianggap jujur, dapat dipercaya, berani dan menunjukkan integritas.⁶⁶

- d. Karakteristik kepemimpinan etis meliputi (1) Adil, (2) Respon kepada orang lain (simpati), (3) Kejujuran, (4) Manusiawi, (5) Fokus pada team building, (6) Nilai dorong pengambilan keputusan, (7) Mendorong inisiatif, (8) Teladan, (9) Nilai-nilai kesadaran, (10) Toleransi untuk pelanggaran etika.⁶⁷

3. Peningkatan mutu sekolah

Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang jika di analisis prosedurnya sesuai dengan yang dikemukakan oleh pemerintah, sekolah yang bermutu harus memenuhi delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai berikut:

- a. Standar kompetensi lulusan
- b. Standar isi.
- c. Standar proses

⁶⁶Katrina Katja Mihelic Dkk, *Ethical Leadership: International Journal of Management & Information Systems*, hlm. 33.

⁶⁷Paul Eisntein, *ethical leadership characteristics, attributes and traits: International of Business*, (<http://yscouts.com>), diakses pada 1 Juni, 2016.

- d. Standar pendidikan dan tenaga kependidikan
- e. Standar sarana dan prasarana
- f. Standar pengelolaan pendidikan
- g. Standar pembiayaan pendidikan
- h. Standar penilaian pendidikan.⁶⁸

Selain itu, konsep peningkatan mutu kepala sekolah meliputi:

- a. Komitmen kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Membentuk *team work* sebagai penggerak mutu.
- c. Merumuskan visi dan misi sekolah berbasis pada mutu.
- d. Membuat evaluasi diri.
- e. Membuat perencanaan sekolah atau madrasah berbasis pada mutu.
- f. Memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam melaksanakan program-program mutu.
- g. Melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu.⁶⁹

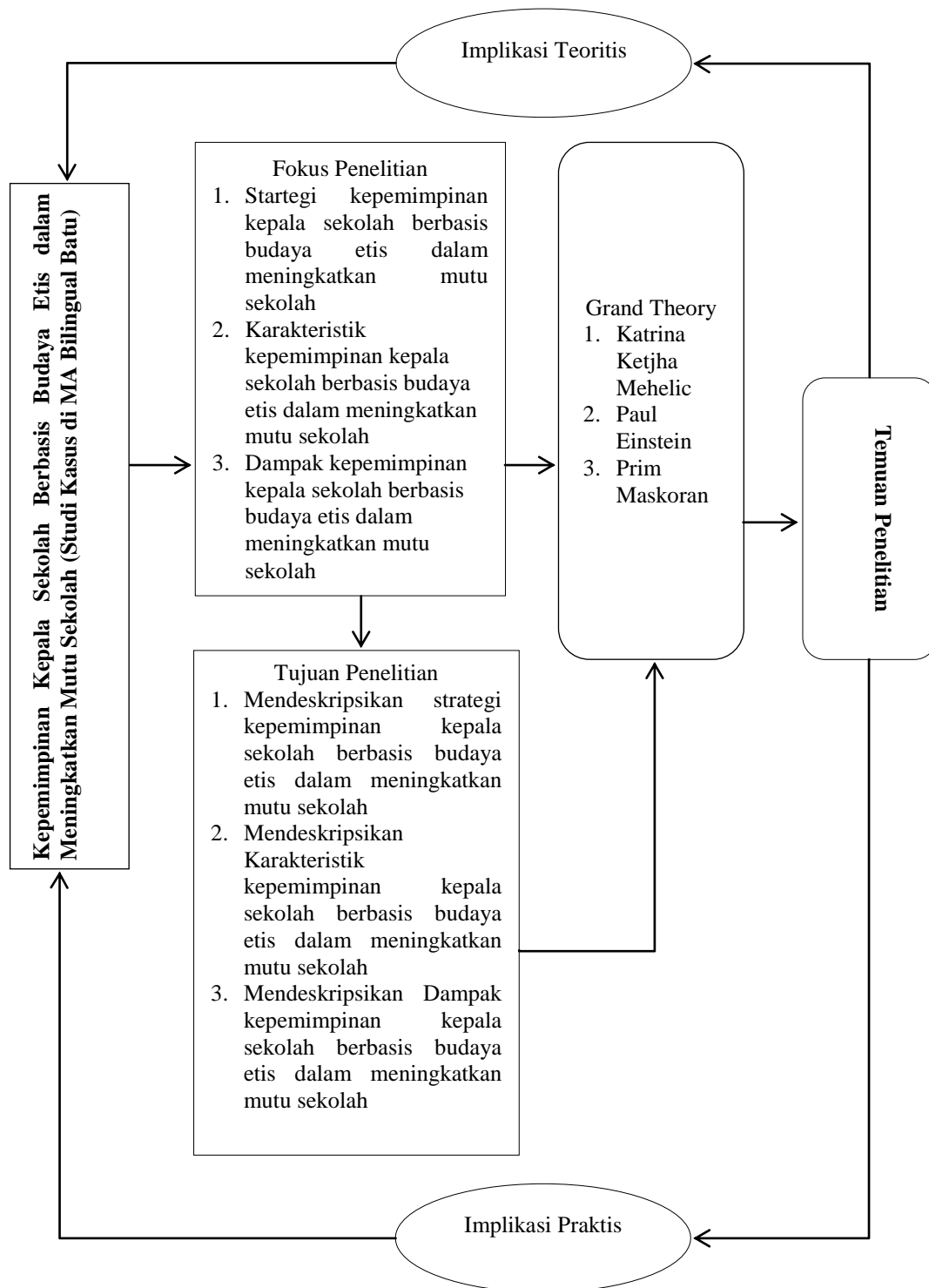
Secara konsep, kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah masih belum ditemukan pembahasan yang lebih spesifik, namun pada tataran aplikatif, praktik ini telah banyak diterapkan oleh sebagian kepala sekolah. Oleh sebab itu, berbekal teori-teori parsial, peneliti hendak mengangkat kajian ini guna membuat konstruksi

⁶⁸https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Standar_Nasional_Pendidikan, di akses pada 21 Maret 2016.

⁶⁹Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 167-176.

teoritis tentang kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis yang lebih spesifik dengan lokasi penelitian di MA Bilingual Batu.

Adapun kerangka koseptual pada peneltian ini dapat ditunjukkan pada siklus berikut:



Siklus 2.1 Kerangka Konseptual

**Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis
Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Dikatakan kualitatif karena data yang digali berupa informasi, komentar, pendapat dan kalimat-kalimat yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis yang diterapkan di MA Bilingual Batu.⁷⁰ Pendekatan ini dipilih, karena peneliti hendak melakukan eksplorasi informasi dari lapangan terkait dengan keberadaan penerapan budaya etis ketika dikaitkan dengan peningkatan mutu sekolah. Dengan pendekatan ini peneliti hendak mengembangkan teori, strategi-strategi kongkrit terkait dengan implementasi pada konsep perencanaan, karakteristik dan dampak dari kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.

2. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Jenis ini dipilih karena peneliti terjun langsung mengamati fenomena lapangan sebagai basis data utama. Pengamatan lapangan yang peneliti lakukan berkaitan dengan praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, serta dampaknya

⁷⁰Sedarmayanti, Dkk, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Cv Mandar Maju,2002), hlm. 33.

terhadap seluruh elemen yang menjadi tolak ukur pengembangan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.

B. Kehadiran Peneliti

Sebagaimana telah maklum, bahwa dalam penelitian kualitatif yang berjenis studi kasus, kehadiran peneliti memiliki peranan yang sangat penting. Mengingat, dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci yang paling bisa menentukan kevalidan data yang diperoleh. Dengan alasan tersebut, maka aktifitas peneliti di lapangan agar dapat semaksimal mungkin untuk menggali data terkait dengan praktik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis yang menjadi tema penelitian ini. Kehadiran peneliti, harus dapat terlibat langsung secara baik untuk menangkap makna dengan jelas dan valid.⁷¹ Bahkan jika diperlukan kehadiran peneliti dapat berlangsung secara sembunyi-sembunyi untuk memastikan lingkungan penelitian berjalan secara alamiah.

C. Lokasi dan Latar Peneliti

Lokasi penelitian ini bertempat di MA Bilingual Batu, dengan letak wilayah sekolah pada Jl. Pronoyudo, Dadaprejo Batu. Adapun peneliti melakukan penelitian di MA Bilingual Batu di mulai dari bulan Februari - April 2016.

MA Bilingual Batu dari segi prestasinya, telah mendapat sertifikasi akreditasi A oleh BAN S/M dengan prestasi nilai UN terbaik pada tahun 2014. Di samping itu juga, yang membuat peneliti tertarik dengan lokasi

⁷¹Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 168.

tersebut, karena di lokasi ini lebih menonjolkan budaya etika yang baik melalui penanamannya pada etika keagamaan seperti membiasakan para peserta didiknya dalam melaksanakan sholat dhuha secara berjamaah, salim tangan dengan para pendidik, bagi yang terlambat datang ke sekolah diberikan sanksi dengan menghafal surat-surat pendek dan doa-doa dalam melaksanakan sholat.

Berdasarkan keunikan lokasi penelitian yang dipaparkan di atas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut dengan memfokuskan penelitian pada strategi, karakteristik dan dampak dari kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data

a. Data Primer

Adapun data primer/utama dalam penelitian ini adalah aktifitas-aktifitas, informasi lisan, tulisan yang berkaitan langsung dengan proses penanaman budaya etis, seperti, strategi penanaman budayanya, program dan aktifitas kongkritnya. Hal ini sesuai dengan pengertian data primer yaitu data yang berkaitan langsung dengan obyek material.⁷² Obyek material dalam penelitian ini adalah praktik kepemimpinan kepala

⁷² Kaelan, *Metode penelitian kualitatif interdesipliner*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), hlm. 156.

sekolah dalam menanamkan budaya etis, serta dampaknya terhadap peningkatan mutu sekolah.

b. Data Skunder

Sedangkan data skunder dalam penelitian ini adalah seluruh aktifitas sekolah, mulai dari yang terkecil hingga aktifitas urgen lainnya. Namun tidak memiliki kaitan langsung dengan fokus penelitian. Seperti aktifitas diluar sekolah, dan atribut kurikulum sekolah. Karena data skunder adalah data yang berkaitan dengan topik umum penelitian.

2. Sumber Data

Adapun sumber dalam penelitian ini ada dua bentuk, yaitu sumber data manusia, dari elemen kepala sekolah, wakil kepala, peserta didik, pendidik, wali murid staf/tenaga kependidikan dan stakeholder bila diperlukan. Sedangkan data yang dapat diperoleh dari sumber ini berbentuk *soft data*. Berikutnya adalah sumber data bukan manusia seperti dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis, program-program tentang penanaman budaya etis. Adapun data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).⁷³

⁷³S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.55.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam proses observasi, peneliti mengamati secara langsung terhadap praktik dan aktifitas di sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis. Sedangkan yang peneliti amati adalah mencakup interaksi kepala sekolah dengan tenaga kependidikan, kepala sekolah dengan tenaga pendidik dan kepala sekolah dengan peserta didik.

Adapun bentuk observasi yang peneliti lakukan dapat berbentuk formal, yaitu secara terus terang dengan cara menjelaskan kepada informan yang ditemui di MA Bilingual Batu bahwa peneliti sedang menggali data dan hendak mendapatkan informasi. Namun demikian, peneliti juga melakukan dalam bentuk informal, yaitu samar-samar dengan cara mengamati secara jarak jauh atau melibatkan secara langsung dalam kerumunan elemen sekolah.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data kedua yang peneliti gunakan adalah wawancara. Dengan teknik ini, peneliti akan melakukan wawancara tidak terstruktur dengan seluruh informan yang menjadi sumber data. Wawancara tidak terstruktur yang peneliti maksudkan adalah proses percakapan antara pewawancara dan terwawancara secara *random* dan

mengalir. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya etis, dan mutu sekolah tidak disediakan sebelumnya. Melainkan hanya membuat point-point inti yang menjadi fokus penelitian. Adapun yang berkaitan dengan data pendukung lainnya akan diperoleh melalui wawancara mengalir.⁷⁴ Di sisi lain, untuk mendukung wawancara tersebut agar lebih mendapatkan data signifikan, maka peneliti perlu menggunakan alat atau media yang dapat digunakan pada wawancara adalah Samsung Galaxy Tab 3V, Bolpoint, Notes, spidol dan alat kelengkapan lainnya. Alat atau media ini peneliti butuhkan untuk menunjang kelancaran dan kevalidan data yang peneliti peroleh.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan juga adalah dokumentasi. Proses ini dilakukan untuk memperoleh data yang berbentuk dokumen-dokumen.⁷⁵ Artinya, pengambilan data dapat dilakukan baik yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, notulen rapat, agenda, File yang kesemuanya berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya etis, mutu sekolah. Dokumen lain yang tidak kalah penting juga adalah gambar dari aktifitas penanaman budaya etis yang dilakukan oleh kepala sekolah.

⁷⁴Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 191.

⁷⁴Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 191.

⁷⁵Husain Usman, Purnomo Setiadi, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1996), hlm. 73.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi reduksi data, penyajian data, verifikasi data. Masing-masing dari ketiganya akan diuraikan berikut:

1. Reduksi Data

Pada tahap reduksi ini, peneliti merangkum, memilih data-data yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis, serta dampaknya dalam peningkatan mutu sekolah. Di samping itu peneliti juga memfokuskan pada hal yang sesuai dengan data yang dibutuhkan untuk mencari tema dan polanya. Dengan demikian maka data-data yang kompleks dan banyak yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian harus dikesamping atau diabaikan.⁷⁶ Artinya, data yang terkait kepemimpinan kepala sekolah, budaya etis dan peningkatan mutu sekolah MA Bilingual Batu dapat di rangkum dan di olah sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan temuan penelitian dengan konsep strategi, karakteristik dan dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah masing-masing dengan poin-poinnya.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Penyajian data yang akan peneliti lakukan

⁷⁶Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 92.

adalah dengan cara membentuk uraian singkat, menghubungkan data dengan melihat abstraksi data yang peneliti kumpulkan melalui kode yang di buat oleh peneliti. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka bentuk penyajiannya akan menggunakan teks dan bersifat naratif.⁷⁷ Data yang telah di display dari berbagai abstraksi, menggambarkan proses kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu.

3. Verifikasi Data

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi data atau menyimpulkan data. Pada tahap ini peneliti akan membuat simpulan sementara tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis budaya etis di MA Bilingual Batu. Simpulan tersebut dilakukan guna menjawab rumusan masalah penelitian. Namun demikian kesimpulan tersebut akan berubah jika pada akhirnya tidak ditemukan data yang valid untuk menjawab rumusan masalah yang terkait dengan fokus penelitian.⁷⁸ Tetapi apabila kesimpulan yang dihimpun pada data awal, yaitu terdapat strategi khusus yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menanamkan budaya etis untuk peningkatan mutu sekolah, dan didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah simpulan yang kredibel.

⁷⁷Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, hlm. 95.

⁷⁸ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, hlm. 99.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menguji kredibilitas/keabsahan data, maka peneliti menggunakan *Triangulasi* dan *Bahan Referensi*, supaya data yang ditemukan benar-benar diketahui valid atau tidaknya.⁷⁹ Masing-masing dari keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Triangulasi Data

Sebagai salah satu cara untuk melakukan pengecekan keabsahan data, maka peneliti melakukannya pada tiga aspek:

- a. Pengecekan pada sumber, dalam hal ini adalah informan dan sumber informasi lain, seperti kepala sekolah, tenaga kependidikan, peserta didik, pendidik, serta dari dokumen-dokumen yang relevan.
- b. Pengecekan pada teori, dalam hal ini, peneliti akan melakukan validasi apakah teori yang telah peneliti gunakan telah sesuai dengan fokus atau masih kurang relevan sehingga menyebabkan data yang diperoleh tidak valid karena cakupannya terlalu luas atau terlalu sempit.
- c. Pengecekan metode, berkaitan dengan ini, peneliti harus melakukan validasi dan memastikan bahwa data-data yang diperoleh memang sesuai dengan metode yang digunakan.

⁷⁹Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 272-275.

2. **Bahan Referensi**

Bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Misalnya data hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Para Wakil Kepala Sekolah, Pendidik, Staf dan Peserta didik di MA Bilingual Batu, yang peneliti memilih mereka sebagai key informan. Atau juga gambaran suatu keadaan yang perlu didukung oleh foto-foto.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

1. Biografi singkat kepala sekolah MA Bilingual Batu

Drs. H. Farhadi, M.Si atau yang akrab di sapa Hadi ini, lahir di Malang pada tanggal 23 maret tahun 1967. Pendidikan terakhirnya, strata 2, Pendidikan Matematika ITS Surabaya. Farhadi adalah kepala sekolah pertama MA Bilingual Batu yang di pilih dan ditetapkan sebagai Yayasan Al-Ikhlash Batu untuk memimpin madrasah yang akan di bentuk oleh mereka. Beliau ditetapkan sebagai kepala madrasah pada tanggal 17 April 2010. Ia memainkan peranan penting dalam peningkatan mutu MA Bilingual Batu. Dalam upaya menjadikan sekolahnya sebagai lembaga yang diminati oleh masyarakat luas, ia memaknai kepemimpinannya dengan filosofi kepemimpinan *“datang lebih awal, pulang lebih akhir, lahir batin”*. Di mata para bawahannya Farhadi merupakan sosok kepala sekolah yang jujur, sangat memperhatikan disiplin dalam peningkatan mutu sekolah serta menjadikan ritual keagamaan sebagai budaya yang senantiasa menjadi ciri khas bagi sekolahnya. Alhasilnya di tahun 2014 MA Bilingual Batu mendapat pengakuan oleh BAN S/M dengan mendapatkan nilai akreditasi “A”. Untuk mengetahui perjalanan beliau

hingga menjadi kepala MA Bilingual Batu, simaklah penuturan beliau berikut.

Pada mulanya, orang-orang KEMENAG yang tergabung dalam yayasan Al-Ikhlas Batu ingin membentuk madrasah terpadu. Nama awal sekolah MA Bilingual Batu yang direncanakan oleh mereka adalah Madrasah Aliyah Bilingual Persiapan Negeri Kota Batu. Untuk memimpin sekolah tersebut, saat itu dipilih lima orang sebagai calon kepala sekolah. Dari kelima orang yang di pilih, salah satunya adalah saya. Pada tanggal 17 April 2010, tepatnya pada hari selasa, di antara kelima orang tersebut, saya-lah yang dipilih menjadi kepala sekolah. Sebelum ditunjuk menjadi kepala sekolah, saya sempat ditanya seperti ini, “seandainya pak Farhadi ditunjuk sebagai kepala sekolah, apa visi dan misinya”? Saya pun menjawab, karena saya alumni ITS (Institut Teknologi Surabaya), maka model-model kepemimpinan yang akan saya terapkan adalah dengan mengikuti ITS pula. Karena itu, visi, misi saya memimpin sekolah adalah dengan *“masuk memakai bahasa kerja pintar keluar bahasa kerja pintar”*, akhirnya saya ditunjuk sebagai kepala sekolah. Sebagai kepala sekolah terpilih, hal pertama yang saya lakukan adalah dengan memilih pendidik yang handal sehingga bisa menghasilkan peserta didik yang hebat.

Pada tanggal 1 mei 2010, di mulailah dengan pembukaan untuk penerimaan peserta didik baru. Angkatan pertama yang masuk di MA

Bilingual sekitar 60 orang dan dibagi kedalam dua kelas. Bangunan yang digunakan pertamakali untuk proses belajar mengajar adalah di TPQ dekat MTsN Batu.

Selain itu, sekolah kita yang lebih mengarah kepada Bilingual, maka bentuk penguatan bahasa yang dilakukan adalah dengan bentuk pengajaran bahasa inggris yang menyenangkan. Di sisi lain, para pendidik yang dipilih adalah mereka yang memiliki kompeten di bidang disiplin ilmunya dan yang paling penting memiliki kompetensi di bidang Bahasa Inggris.⁸⁰ Imbuh beliau.

2. Gambaran Lokasi Penelitian Secara Umum

Penelitian ini mengambil lokasi di Batu, yaitu MA Bilingual Batu. MA Bilingual Batu beralamat di Jl. Pronoyudo Areng-areng, Kecamatan Dadaprejo Kota Batu, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja dengan melihat dan mempertimbangkan sejarah inovasi dan keunikan pada sekolah tersebut yang diperankan oleh Kepala Sekolah di dalamnya. Adapun, penelitian ini dilaksanakan dari bulan Februari – April 2016.

MA Bilingual Batu merupakan salah satu lembaga pendidikan suwasta yang diminati oleh masyarakat luas. Hal ini dikarenakan MA Bilingual memiliki kualitas lulusan yang bagus. Kualitas tersebut mengindikasikan adanya peran kepala sekolah sebagai basis budaya etis.

⁸⁰Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 6 februari 2016, Pkl 6.25 Pagi WIB.

Untuk mempertegas keeksisan dan kualitasnya, dapat dibuktikan dengan prestasi yang ditorehkan oleh MA Bilingual Batu dengan mendapat pengakuan dan di Sertifikasi nilai “A” oleh BAN S/M pada tahun 2014. Pencapaian tersebut tentu merupakan suatu usaha sadar dan terencana dengan baik yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta para jajarannya untuk meningkatkan mutu sekolah ke-arah yang lebih baik.

Adapun Visi dari MA Bilingual Batu adalah *“Terciptanya generasi Islam yang cerdas, terampil, berakhlakul karimah, serta berwawasan global”*. Misinya adalah *“Menyelenggarakan pendidikan yang unggul dan terampil dibidang kebahasaan yang bernunasa keislaman”*. Sedangkan Tujuannya lebih memfokuskan kepada hasil akhir yang diperoleh peserta didik selama 3 tahun bersekolah di MA Bilingual, yang diharapkan adalah. 1) Mampu secara aktif melaksanakan ibadah Yaumiah dengan benar dan tertib. 2) Khatam Al-Qur’an dan Tartil. 3) Berakhlak mulia. 4) Hafal 1 Juz Al-Qur’an. 5) Mampu berbicara dengan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab secara aktif. 6) dapat diterima di perguruan tinggi negeri favorit.⁸¹

Di sisi lain kondisi MA Bilingual Batu seperti curriculum vitae Kepala Sekolah, data peserta didik, pendidik dan prestasi MA Bilingual dapat dilihat pada table berikut di bawah ini:

⁸¹Profil MA Bilingual Batu, Tahun 2015.

Tabel 4.1 Curriculum Vitae Kepala Sekolah⁸²

Nama Kepala Madrasah	Drs. Farhadi, M.Si
Tempat Tanggal Lahir	Malang, 23 Maret 1967
Pendidikan Terakhir	Strata 2, Pendidikan Matematika ITS Surabaya
NIP	196703231996031001
Pangkat/Golongan	IVa/Pembina
Jabatan	Kepala Madrasah
Unit Kerja	MA Bilingual Batu
Penetapan Sebagai Kepala Madrasah	17 April 2010

Tabel 4.2 Data Peserta didik⁸³

Th. Ajaran	Kelas I		Kelas II		Kelas III		Jumlah	
	Jml. Peserta didik	Jml. Rbl	Jml. Peserta didik	Jml. Rbl	Jml. Peserta didik	Jml Rbl		
2015/2016	120 Org	4 Rbl	90 Org	3 Rbl	60 Org	2 Rbl	270 Org	9 Rbl

Tabel 4.3 Data Pendidik Dan Pegawai⁸⁴

Jumlah Pendidik/Staf	Jumlah	Keterangan
Pendidik PNS Depag	9 Org	
Pendidik tetap Yayasan	17Org	
Pendidik PNS dipekerjakan(DPK)	-	
Pendidik kontrak	-	
Pegawai PNS	-	
Pegawai kontrak	-	
Pegawai Tidak tetap	2 Org	
Pembina Extra	5 Org	

⁸²Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

⁸³Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2014.

⁸⁴Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2014.

Tabel 4.4 PRESTASI MADRASAH⁸⁵

No	Jenis lomba	Tingkat	Tahun	Prestasi
1	MTQ	Kota Batu	2010	Juara 2
2	Pencak silat	Kota Batu	2010	Juara 1
3	Debat bhs Inggris	Kota Batu	2011	Juara 2
4	Debat bhs Arab	Kota Batu	2011	Juara 2
5	Baca kitab kuning	Kota Batu	2010	Juara 1
6	Pidato Bhs Inggris	Malang raya	2011	Juara 2
7	Pidato Bhs Inggris	Kota Batu	2012	Juara 1 dan 2
8	Pidato Bhs Arab	Kota batu	2012	Juara 1
9	Penulisan Puisi bhs Inggris	Kota batu	2014	Juara 1
10	Olimpiade matematika	Se Pulau Jawa	2014	Finalis

⁸⁵Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2014.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis

Strategi bagi kepala sekolah adalah suatu rangkaian proses kegiatan dalam menyiapkan berbagai keputusan tentang apa yang akan dicapai dan yang akan dilakukan. Proses-proses tersebut direncanakan, di gagas dan dieksekusi dalam rangkaian pencapaiannya dalam waktu yang ditentukan. Adapun data-data mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dapat diasjikan sebagai berikut.

- a. Berperan sebagai model atau contoh bagi para masyarakat sekolahnya

Kepala sekolah sangat berperan penting dalam menentukan staretgi yang tepat bagi peningkatan mutu lembaganya. Strategi-strategi yang biasanya digunakan dan dilaksanakan dengan baik, pada dasarnya, akan memberi dampak pada peningkatan mutu lembaganya. Melalui wawancara yang dilakukan, kepala sekolah mengemukakan strategi yang dilakukan oleh beliau dalam peningkatan mutu sekolahnya yaitu:

Bagi saya jangan kita cuman hanya ngomong to'. Misalnya disiplin, nyuru harus disiplin kerja, sholat, ngaji, dan lain sebagainya andaikan kita tidak mematuhinya lalu mau jadi apa nantinya. Selain itu, bekerja berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah ini kita kerja sebagai patokan peningkatan mutu lembaga. Jadi, yang jelas harus memberikan teladan

bagi bawahan saya, selain itu juga memperjuangkan nasib mereka agar kualitas pembelajarn di sekolah ini harus lebih baik. Saya itu ya,, pada angkatan pertama saya ngajar ngaji, ngimamin sholat dhuha, dhuhur juga begitu, tetapi karena sekarang pendidikanya sudah banyak, jadi kita memakai jadwal.⁸⁶

Data ini dapat didukung dengan observasi formal yang dilakukan oleh peneliti berikut:

Saat peneliti sampai di lokasi penelitian, tepatnya pada pkl. 06.00 peneliti mengamati keadaan sekitar lokasi penelitian, tampak kepala sekolah sedang melakukan aktifitas memonitoring proses pengajaran mengaji yang dilakukan oleh para guru mengaji.⁸⁷

b. Berjuang demi nasib para bawahannya

Dalam upaya menjawab starateginya agar berjalan dengan baik, langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah salah satunya memperjuangkan nasib para bawahannya. Mengingat MA Bilingual Batu masih merupakan sekolah suwasta, maka strategi yang dilakukan yaitu membutuhkan pihak *stakeholder* sebagai pendukung dan pengayom dalam menyuplai bantuan demi terselenggaranya pendidikan dengan baik. Pernyataan ini sejalan dengan yang disampaikan berikut:

Alhamdulillah bagus, terutama lobi-lobi keluar ya,,. Karena kita masih suwasta, kita masih membutuhkan dana. Karena saya PNS, jadi terutama ke GTT atau yang honorer itu, untuk memperjuangkan nasib mereka apakah itu mengenai NUPTK atau HR nya, karena kalau dulu muridnya masih sedikit kan, jadi teman-teman dari GTT sedikit. Tapi sekarang kita berjuang untuk muridnya banyak jadi HR-nya diberikan. Terus kalau english skors itu, kalau pendidikanya rajin, akan

⁸⁶Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 23 April 2016, Pkl 9.00 Pagi WIB.

⁸⁷Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 6 Februari Pkl. 06.00 WIB, 2016.

diberikan bonus oleh pak Farhadi bagi pendidiknya, rajin terus akan di kasih bonus Rp 100.000,-. Kalau pendidik GTT yang dalam satu bulan rajin itu di tambah sama beliau, karena masuk terus toh.⁸⁸

c. Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang

Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang merupakan langkah strategis yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Kaur kurikulum melalui wawancara yang dilakukan dengan beliau menyampaikan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengantisipasi berbagai hambatan proses pembelajaran yang nantinya dihadapi oleh tenaga pendidiknya, strateginya adalah:

Strategi banyak ya.. kalau dalam pembelajaran yang berhubungan dengan saya, itu... preventif dulu, jadi sebelum kejadian kita sudahantisipasi jauh-jauh hari. Seperti UN, UN ini kan maju tgl 14 april. Jauh-jauh hari saya sebagai Kurikulum sudah membuat program kerja itu, maju terus. Karena, kalau tidak, itu keburu mau puasa, wisudahnya nanti kapan, dan permasalahannya waktu, dan beliaunya mau. Jadi pembelajarannya dipercepat. Ujiannya sudah kita lewati dimana, anak-anak masih ujian semester genap. Kita berarti sudah, karena ada pekan ujian semester genap yang harus kita lewati. Tapi mengenai keputusan yang lain jauh-jauh hari beliau sudah mempersiapkan.⁸⁹

Jika merujuk pada pedoman MA Bilingual Batu tahun 2015/2016, strategi di atas merupakan pembagian tugas personalia yang harus dilaksanakan dan diperhatikan oleh kepala

⁸⁸Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu "Ibu Rika", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.18 Pagi WIB.

⁸⁹Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu "Ibu Rika", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.18 Pagi WIB.

sekolah. Data tersebut dapat didukung dengan observasi formal yang dideskripsikan berikut:

Tepatnya pada hari senin tanggal 8 Februari 2016 pkl. 14.00 WIB. Hari itu peneliti sedang mengamati proses jalannya rapat evaluasi mingguan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan para stafnya mengenai kinerja mereka. Salah satu dialog yang sempat peneliti menangkap kesannya yaitu kepala sekolah hendak mendialogkan persoalan dimajukannya UN pada tgl 14 april. Hasil dialog tersebut menampilkan satu ketegasan yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam tingkatat sistem pembelajaran yang lebih intensif kepada peserta didik agar hasil yang diraih semaksimal mungkin.⁹⁰

- d. Menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik

Salah satu strategi yang digunakan kepala sekolah MA Bilingual Batu dalam meningkatkan mutu sekolahnya yaitu, menetapkan standar etika kepada para bawahannya. Standar etika yang didengungkan oleh kepala sekolah tersebut di latar belakang oleh:

Karena madrasah yang jelas, disamping kompetensi pendidik secara umum, di tambah juga dengan spiritualnya. Jangan sampai pendidik madrasah seperti sekolah-sekolah pada umumnya. Jadi, standar etikanya yang jelas etika agama. Mengapa? karena kita budayakan shalat sunat-sunat dan mengaji. Jadi yang diintikan, etika keagamaan itu. Ukurannya, etika agama. Jadi seperti mengaji, sholat dhuha berjamaah itu sudah dijadikan sebagai budaya di sekolah ini.⁹¹

⁹⁰Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 6 Februari Pkl. 08.00 WIB, 2016.

⁹¹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

Etika keagamaan yang diterapkan sebagai budaya oleh kepala sekolah MA Bilingual batu dapat didukung melalui wawancara yang dilakukan bersama Muzrifin berikut:

Benar, kita menjadikan sholat dhuha itu sebagai tarbiyah atau pembelajaran, yang mestinya sendiri-sendiri. Tetapi untuk memberikan pembelajaran kepada peserta didik dilaksanakanlah secara berjamaah. Biasanya beliau terlibat secara langsung dalam menerapkannya. Misalnya pada sholat dhuha biasanya beliau yang mengimami secara berjamaah. Tetapi, kalau beliau tidak di tempat, biasanya kita sendiri-sendiri dengan melakukan pendampingan kepada peserta didik.⁹²

Data ini dapat didukung dengan pengamatan formal yang dilakukan oleh peneliti dilokasi penelitian berikut:

Pagi itu, peneliti berangkat dari rumah pada pkl. 09.00 WIB dengan mengendarai sepeda motor jenis Vega R. Sampainya di lokasi tepatnya pkl. 09.30 WIB. Peneliti langsung mengamati keadaan sekitar lokasi penelitian. Di sana, peneliti melihat para pendidik sedang melakukan aktifitas pendampingan kepada para peserta didik untuk melaksanakan sholat dhuha. Aktifitas tersebut dilakukan dengan cara memonitoring setiap ruangan kelas dan membimbing mereka sampai ke masjid sekitar sekolah MA Bilingual Batu.⁹³

- e. Memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika

Heterogenitas dalam strategi kepala sekolah MA Bilingual Batu adalah kemajemukan budaya yang dimiliki oleh masyarakat sekolahnya. Sekolah akan memiliki warna tatkala terdapat heterogenitas budaya didalamnya, karena itu untuk mewadahi mereka dalam sebuah visi, dibutuhkanlah

⁹²Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu “Pak Muzrifin”, pada tanggal 18 februari 2016, Pkl 9.20 Pagi WIB.

⁹³Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 22 Februari Pkl. 08.00 WIB, 2016.

keterampilan soeran pemimpin sebagai basis budaya etis di dalamnya.

Menyambung pernyataan di atas, pada tataran operasionalnya, guru agama MA Bilingual Batu menambahkan budaya etika yang dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Untuk mengembangkannya disesuaikan dengan kebutuhan. Karena di sini masyarakatnya bermacam-macam modelnya, ya kita sesuaikan saja dengan kebutuhan yang ada, semuanya demi sekolah juga.⁹⁴

Agar masyarakat sekolahnya memiliki satu visi dengan kepala sekolah, standar etika yang harus dijadikan sebagai budaya sekolah mereka yaitu:

Bekerja harus sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah ini. Misalnya hafal 1 juz. Itu kan tidak mudah standarnya itu. Seperti juga diterima di PTN, untuk mencapai itu karena setiap tahun lagi ganti peserta didik maka standar rutinitasnya harus itu. Untuk mencapai itu pagi harinya harus belajar mengaji dengan saya datangkan guru mengaji dan mengikuti pendampingan pada kegiatan ritual keagamaan lainnya.⁹⁵

Sementara itu, bentuk daripada evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah agar rencana operasionalnya dalam meningkatkan mutu sekolah mencapai hasil yang bagus. Kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja setiap bawahannya pada setiap satu minggu sekali. Pernyataan tersebut dapat didukung dengan pernyataan kepala sekolah berikut:

⁹⁴Wawancara dengan Pendidik Agama MA Bilingual Batu "Ibu Ida", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 8.47 Pagi WIB.

⁹⁵Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu "Bpk Drs. Farhadi, M.Si", pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

Jadi, dimulainya dari wali kelas yang mengevaluasi. Wujud evaluasi itu dimulai dari wali kelas. Mengevaluasi wali kelas bagaimana wali kelas itu mengevaluasi anak buahnya dengan laporan tertulis misalnya, yang dhuha berapa persen, yang upacara berapa persen itu, dilaporkan. Jadi, setiap minggu, hari senin itu rapat dengan waka-waka untuk mengevaluasi kinerja pendidik. Keuangan juga begitu, setiap senin ada rapat khusus. Biar mengetahui bagaimana kinerja mereka. Saya termasuk orang yang sangat memperhatikan absensi seperti ini. Bagi, walikelas, jika tidak mengumpulkan absensi ini, gajinya satu bulan akan saya berikan hanya Rp 50.000.-. Lalu, kalau mengumpulkan absensi ini, gaji walikelas itu, perbulan menjadi Rp 200.000,-. Orang-orang akhirnya khawatir untuk bekerja, ada sebagian orang tanpa uang mereka kerja. Tetapi, pada akhirnya uang dapat menentukan.⁹⁶

Berdasarkan pemaparan data di atas, dapat disimpulkan strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu yaitu

- (1) Berperan sebagai model atau contoh bagi para bawahannya,
- (2) Berjuang demi nasib para bawahannya, (3) Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, (4) Menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik, (5) Memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di lembaga sekolahnya.

2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis

Pada dasarnya karakter seseorang akan terpengaruh dengan budaya kehidupannya. Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan,

⁹⁶Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

karakter seorang kepala sekolah memegang peran penting dalam peningkatan mutu sekolah. Oleh karena itu, karakter yang terbangun berdasarkan budaya etis kepala sekolah yang baik, tentunya akan memberikan hasil yang signifikan terhadap peningkatan mutu sekolahnya pula. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MA Bilingual Batu, peneliti dapat mengemukakan karakter yang dimiliki oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu yaitu:

a. Religius

Sebagai panutan di lembaganya, kepala sekolah berperan penting dalam memupuk etika yang dibangun secara bersama dengan para tenaga kependidikan lainnya melalui standar etika yang di pegang teguh olehnya. Adapun, bentuk standar etika yang dipegang teguh oleh kepala sekolah, adalah sebagai berikut:

Penanaman etikanya yang jelas etika agama. Mengapa? karena kita budayakan shalat sunat-sunat, mengaji dengan menggunakan metode qiraati. Jadi yang diintikan adalah etika keagamaan itu. Ukurannya yaa, etika agama itu tadi. Jadi seperti mengaji, sholat dhuha berjamaah itu sudah dijadikan sebagai budaya, untuk shalat sunatnya, seperti itu. Kalau untuk sholat wajib tidak usah di bahas lagi.⁹⁷

Pada prinsipnya penanaman etika melalui etika keagamaan, seperti membudayakan shalat sunat, mengaji dengan menggunakan metode qiraati merupakan titik tekan yang diperhatikan oleh kepala sekolah. Penanaman etika agama yang

⁹⁷Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

lebih ditekan oleh kepala sekolah tersebut mengindikasikan bahwa MA Bilingual Batu memiliki karakter religius.

Pernyataan ini dapat didukung pada wawancara berikut:

Karakter kepala sekolah ini karakternya ya,, religius juga ada, karena kita madrasah yaa, jadi karakternya yaa religious atau keagamaan itu, artinya dengan menonjolkan karakter keagamaan/religius.⁹⁸

Tidak kalah menariknya dari pernyataan wawancara yang disampaikan di atas, adalah pernyataan wawancara langsung dengan Marzuki salah satu staf Administrasi MA Bilingual Batu yang menyampaikan bahwa:

Karakter kepala sekolah dalam penanaman budaya etis di MA Bilingual Batu adalah mengedepankan karakter keagamaan/religius (bersumber dari Al-Qr'an dan Hadits) dan nasionalisme yang (bersumber dari Pancasila).⁹⁹

Data tersebut dapat di dukung dengan, pengamatan yang dilakukan secara informal berikut:

Pagi itu, peneliti berangkat dari rumah pada pkl. 06.00 WIB dengan mengendarai sepeda motor jenis Vega R. Sampainya di lokasi tepatnya pkl. 06.15 WIB. Peneliti langsung mengamati keadaan sekitar lokasi penelitian. Di sana, peneliti melihat kepala sekolah sedang melakukan aktifitas pendampingan dan memonitoring secara langsung proses pembelajaran mengaji yang di ajarkan kepada para siswa.¹⁰⁰

⁹⁸Wawancara dengan Pendidik Agama MA Bilingual Batu "Ibu Ida", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 8.47 Pagi WIB.

⁹⁹Wawancara dengan Staf Administrasi "Marzuki", pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 08.00 Malam WIB.

¹⁰⁰Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 8 Februari Pkl. 06.00 WIB, 2016.

b. Jujur

Jujur dalam pandangan bawahan terhadap pemimpin mereka adalah lurus hati, tidak berbohong, sejalan dengan yang disampaikan. Faktor kesuksesan bagi seorang pemimpin dalam memimpin lembaganya yaitu memiliki karakter jujur. Karakter inilah sebagaimana dimiliki oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu. Mendukung pernyataan ini, Muzrifin menuturkan bahwa:

Saya melihatnya jujur, karakternya jujur. Saya kenal dengan beliau sudah lama, sejak 2003 sewaktu di tempat mengajar kami yang lama, beliau sekantor dengan saya kemudian beliau di angkat menjadi kepala sekolah di sini terus beberapa tahun berikutnya baru saya nyusul di sini. Sampai hari ini saya melihatnya masih jujur.¹⁰¹

Data tersebut dapat didukung dengan wawancara yang dilakukan dengan kaur kurikulum berikut:

Kalau dalam PBM ya jelas dipercaya. Karena dia keras, dia kan matematika, jadi seperti biologi, IPA, itu kalau ke anak itu sangat disiplin sekali. Tetapi kalau ke masalah keuangan yang lebih tahu adalah mereka dari TU. Karena saya pindahan dari NTT ya.. saya baru pindah kesini sekitar 3 tahun yang lalu. Yang lebih terpenting dari beliau, sangat memperhatikan masalah peningkatan mutu sekolah ini.¹⁰²

c. Adil

Adil adalah tidak berat sebelah dalam memberikan tugas dan wewenang kepada para bawahan. Seperti halnya kepala sekolah MA Bilingual Batu, setiap tugas yang diberikan kepada para bawahannya selalu menitik beratkan kepada para bawahan

¹⁰¹Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu “Pak Muzrifin”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 9.20 pagi WIB.

¹⁰²Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu “Ibu Rika”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.18 Pagi WIB.

beliau yang memiliki kompetensi di bidangnya. Karakter yang dimiliki oleh kepala MA Bilingual Batu tersebut dapat dibuktikan pada wawancara yang dilakukan berikut:

Perlakuan beliau dalam memimpin para bawahannya tidak memilah-milah misalnya yang ini berhak untuk diperhatikan dan yang si ini tidak, jadi semuanya di sama ratakan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.¹⁰³

Data tersebut dapat didukung dengan pernyataan kepala sekolah saat dilakukan wawancara dengan beliau berikut:

Tentu saya pilih orang-orang yang berkompeten, karena. Kemampuan seseorang tidak sama. Maka saya pilih dan itu merupakan hak prerogatif kepala sekolah dengan beberapa pertimbangan.¹⁰⁴

d. Disiplin

Disiplin adalah perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya dalam melakukan pekerjaan. Kepala sekolah MA Bilingual Batu memiliki filosofi kepemimpinan dalam disiplin bekerja yaitu “datang lebih awal, pulang lebih akhir, lahir batin”. Karakter disiplin yang dimiliki oleh kepala sekolah inilah yang membuat MA Bilingual menjadi lembaga pendidikan yang saat ini banyak diminati oleh konsumen pendidikan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Muzrifin, beliau menuturkan:

¹⁰³Wawancara dengan Staf Administrasi “Marzuki”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 08.00 Malam WIB.

¹⁰⁴Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

Pak Farhadi termasuk kepala sekolah yang bagus, komitmennya pada pembangunan fisik maupun non fisik bagus. Beliau itu paling kerasan (betah) di sekolah. Kan ada kepala sekolah yang suka meeting ke luar sekolah, tapi beliau ini sukanya di sekolah. Yang sering orangnya datang lebih awal pulang lebih akhir.¹⁰⁵

Selain itu, para peserta didik yang ditemui di Ponpes Al-

Falah menjelaskan:

Karakter yang dapat kami contohkan dari beliau seperti kerajinannya, kedisiplinannya, ketegasan, perhatiannya. Pak Farhadi (Kepala Sekolah), orangnya juga tegas dalam memimpin dan juga adil kepada peserta didik-peserta didiknya.¹⁰⁶

Data tersebut di atas dapat didukung melalui pengamatan yang dilakukan secara formal berikut:

Hari itu tepatnya 1 maret 2016 Pkl. 08.25 WIB, peneliti mengamati tindakan beliau ketika berada di sekolah. Beliau termasuk orang yang rajin dalam memonitoring dan mengevaluasi keadaan sekolah sebelum di mulainya jam pelajaran, disiplin dalam menjalankan tugasnya dengan memosisikan filosofi kepemimpinannya dengan datang lebih awal pulang lebih akhir lahir batin, tegas dalam peningkatan mutu sekolahnya terbukti dengan monitoring yang dilakukan oleh beliau di saat jam pelajaran sedang berlangsung, perhatian kepada bawahannya dan peserta didiknya dalam bersosialisasi dengan mereka pada jam kerja, sehingga terkesan tak ada ketegangan yang terjadi antara mereka.¹⁰⁷

¹⁰⁵Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu “Pak Muzrifin”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 9.20 pagi WIB.

¹⁰⁶Wawancara dengan Peserta didik MA Bilingual Batu, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 7.40 Malam WIB. Al-Falah adalah pondok pesantren yang di dalamnya terdapat banyak peserta didik dari MA Bilingual Batu, dalam memperluas ilmu keagamaan mereka. Letak geografis pondok ini berada dekat dengan sekolah MA Bilingual Batu.

¹⁰⁷Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 1 Maret Pkl. 08.25 WIB, 2016.

e. Tegas

Tegas merupakan karakter yang melekat pada diri seseorang untuk menghadapi orang lain tanpa menimbulkan penghinaan bagi dirinya atau orang lain. Kepala sekolah MA Bilingual Batu dikenal sebagai seorang kepala sekolah yang sangat tegas dalam peningkatan mutu sekolahnya. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui data wawancara yang dilakukan berikut:

Saya itu mas ya,, pindah ke sini itu di telephone untuk mengajar kelas 3. Beliau itu, mengenai masalah mutu, beliau sangat disiplin. Sampai saya dibilang begini,, bu' rika.. ini kan lulusan pertama, jadi saya mau nilai lulusan IPA-nya itu harus bagus. Saya itu stress juga, karena saya baru disini saya harus meraba peserta didik disini seperti apa. Kebetulan di NTT saya mengajar di MAN model terus kesini dengan melihat peserta didik dari sekolah swasta yang baru berdiri, dengan fasilitas yang jauh dari MAN model. Akhirnya saya gini, di sana saya bisa, prinsip saya ya,, tidak ada akar rotan pun jadi. Akhirnya karena beliau lebih menekankan harus bagus itu menjadi beban bagi saya. Jadi saya harus bisa. Karena di sana saya sudah pengalaman menangani anak-anak MAN Model berprestasi. Akhirnya, Alhamdulillah tahun angkatan pertama kita ranking 3 Se-Kota Batu untuk prestasi nilai UN terutama mata pelajaran IPA-nya. Jadi Biologi itu saya dapat 9,8. Matematika 9,7. Kimianya 9,7. Jadi tiga nilai itu yang kita raih pada tahun angkatan pertama itu mendapat ranking 3 se-Kota Batu. Dari SMA 1, SMA Al-Izha, baru kita makanya beliau sangat kencang mengenai mutu. Dan itu, kita dapat Reward dan itu bukan uang tapi berupa sertifikat. Akhirnya kita dapat akreditasi A pada tahun 2014.¹⁰⁸

¹⁰⁸Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu "Bpk Drs. Farhadi, M.Si", pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.14 Pagi WIB.

Penuturan yang di sampaikan oleh Kaur Kurikulum di atas dapat didukung dengan pernyataan Kepala Sekolah MA Bilingual berikut:

Saya termasuk orang yang sangat memperhatikan absensi seperti ini. Bagi, walikelas, jika tidak mengumpulkan absensi ini, gajinya satu bulan akan saya berikan hanya Rp 50.000.-. Lalu, kalau mengumpulkan absensi ini, gaji walikelas itu, perbulan menjadi Rp 200.000,-. Orang-orang akhirnya khawatir untuk bekerja, ada sebagian orang tanpa uang mereka kerja. Tetapi, pada akhirnya uang dapat menentukan.¹⁰⁹

Selain itu, berdasarkan kondisi real yang di hadapi oleh Kepala Sekolah, beliau juga menambahkan:

Berdasarkan kondisi real yang ada di sini, intinya gini, saya yang tidak boleh ditawar-tawar. Yang pertama, mutu (mutu itu harus bagus). Kedua, keluaran UNAS harus bagus nilainya. Ketiga, masuk ke PTN harus banyak yang diterima. Sehingga tercapai sampai seperti sekarang. Pada waktu itu kita mulainya dari 30%, 40 % dan 50% seperti sekarang itu merupakan perjuangan yang luar biasa. Andaikan ada teman-teman yang menghambat maka minggir saja. Itulah ketegasan saya.¹¹⁰

f. Respon terhadap orang lain atau simpati

Simpati merupakan suatu gejala kejiwaan, dimana seseorang merasa tertarik kepada suatu kelompok, seseorang, sesuai dengan perilaku atau perbuatannya. Simpati bagi kepala sekolah MA Bilingual ditunjukkan oleh beliau melalui keagraban yang diciptakan oleh beliau di lokasi kerja (sekolah).

¹⁰⁹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.15 Pagi WIB.

¹¹⁰Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu “Ibu Rika”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah beliau menuturkan:

Dalam memimpin saya tidak menggunakan “tangan besi” artinya saya memperbiasakan mereka dengan saya itu seperti kakak dan mereka seperti adik saya, jadinya mereka lebih mendengarkan nasehat dari saya. Dengan demikian dampaknya ke akademik mereka semakin tanggungjawab untuk mengajar.¹¹¹

Pernyataan tersebut dapat didukung dengan data wawancara yang disampaikan oleh kaur kurikulum berikut:

Karena saya PNS, jadi terutama ke GTT atau yang honorer itu, untuk memperjuangkan nasib mereka apakah itu mengenai NUPTK atau HR nya, karena kalau dulu muridnya masih sedikit kan, jadi teman-teman dari GTT sedikit. Tapi sekarang kita berjuang untuk muridnya banyak jadi HR-nya diberikan. Terus kalau english skors itu, kalau pendidiknya rajin, akan diberikan bonus oleh pak Farhadi bagi pendidiknya, rajin terus akan di kasih bonus Rp 100.000,-. Kalau pendidik GTT yang dalam satu bulan rajin itu di tambah sama beliau, karena masuk terus toh.¹¹²

Rasa simpati yang dimiliki oleh kepala sekolah kepada para bawahannya tersebut, merupakan usaha sadar dan terstruktur yang dilakukan oleh kepala sekolah semata-mata demi meningkatkan mutu lembaga pendidikannya di masa mendatang.

Berdasarkan penyajian data di atas dengan memfokuskan pada karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis di MA Bilingual Batu, maka dapat dikedepankan, karakter kepala

¹¹¹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 23 April 2016, Pkl 09.00 Pagi WIB.

¹¹²Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu “Ibu Rika”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.18 Pagi WIB.

sekolah MA Bilingual Batu yaitu (1) Religius, (2) Jujur, (3) Adil, (4) Disiplin, (5) Tegas, (6) Simpati.

3. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis

“Datang lebih awal, pulang lebih akhir, lahir batin”. Melalui filosofi kepemimpinan yang di pegang teguh oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu tersebut, maka dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis untuk mengetahui indikasinya ke peningkatan mutu di MA Bilingual Batu, perlu dijabarkan melalui aspek perilaku, akademik dan non akademik, kemudian ketiga aspek tersebut akan di olah berdasarkan data pertimbangan melalui wawancara, pengamatan dan dokumen terkait:

a. Aspek Perilaku

Pada aspek ini hendak dilihat, berdasarkan perubahan perilaku yang terjadi pada para pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik. Adapun, dampak penanaman budaya etis yang dilakukan oleh kepala sekolah, berdasarkan penuturan guru olahraga MA Bilingual Batu, yaitu:

Otomatis anak-anak itu disiplin melaksanakan sholat. Pasti pencerahan kedalam diri mereka di dalam pembelajaran, pencerahan dalam kepribadian secara otomatis dampaknya akan ke sekolah. Pertama yang merasakan pasti individu itu sendiri jadi peserta didik yang mengelompok menjadi sebuah komunitas dengan menjalankan ritual seperti itu akan mengangkat mutu dari sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Jadi bukan hanya dari kepala sekolah yang mencontohkan saja, ada juga dari pendidik, tenaga kependidikan dan lain sebagainya. Karena, peserta didik itu sering mencontoh pada pendidik, kalau pendidiknya tidak sholat, ngapain kita harus sholat. Jadi kepala sekolah itu

selalu memonitoring program-program para staf beliau selama satu minggu, terkait kegiatan yang mereka lakukan. Semininim mungkin, pendampingan sholat pada anak-anak.¹¹³

Mendukung pernyataan tersebut, melalui pengamatan formal yang dilakukan di lokasi penelitian, dapat dideskripsikan:

Hari itu tepatnya, tanggal 22 Februari Pkl. 10.30 ketika peneliti sampai ke lokasi penelitian, dan melakukan pengamatan di Masjid dekat dengan MA Bilingual Batu, di sana terdapat aktifitas pendampingan yang dilakukan oleh para pendidik kepada peserta didik dalam melaksanakan shalat dhuha.¹¹⁴

Untuk lebih mendukung datanya, perlu diperhatikan pada dokumen pedoman MA Bilingual Batu, pada bagian hubungan antara pendidik dengan peserta didik, diantaranya:¹¹⁵

- 1) Pendidik berperilaku secara profesional dalam melaksanakan tugas didik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.
- 2) Pendidik membimbing peserta didik untuk memahami, menghayati dan mengamalkan hak-hak dan kewajiban sebagai individu, warga sekolah, dan anggota masyarakat.
- 3) Pendidik mengetahui bahwa setiap peserta didik memiliki karakteristik secara individual dan masing-masingnya berhak atas layanan pembelajaran.

¹¹³Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu “Pak Musrifin”, pada tanggal 9 februari 2016. Pkl 9.20 WIB.

¹¹⁴Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 22 Februari Pkl. 10.30 WIB, 2016.

¹¹⁵Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, tahun ajaran 2013-2014.

- 4) Pendidik menghimpun informasi tentang peserta didik dan menggunakannya untuk kepentingan proses kependidikan.
- 5) Pendidik secara perseorangan atau bersama-sama secara terus-menerus berusaha menciptakan, memelihara, dan mengembangkan suasana sekolah yang menyenangkan sebagai lingkungan belajar yang efektif dan efisien bagi peserta didik.
- 6) Pendidik menjalin hubungan dengan peserta didik yang dilandasi rasa kasih sayang dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan fisik yang di luar batas kaidah pendidikan.
- 7) Pendidik berusaha secara manusiawi untuk mencegah setiap gangguan yang dapat mempengaruhi perkembangan negatif bagi peserta didik.
- 8) Pendidik secara langsung mencurahkan usaha-usaha profesionalnya untuk membantu peserta didik dalam mengembangkan keseluruhan kepribadiannya, termasuk kemampuannya untuk berkarya.
- 9) Pendidik menjunjung tinggi harga diri, integritas, dan tidak sekali-kali merendahkan martabat peserta didiknya.
- 10) Pendidik bertindak dan memandang semua tindakan peserta didiknya secara adil.

Merujuk pada data wawancara dan dokumen di atas, dapat diketahui pentingnya pendampingan yang dilakukan oleh pendidik atau juga para staf kependidikan pada kegiatan-kegiatan ritual keagamaan tersebut dengan memberikan contoh/teladan yang baik kepada para peserta didik, akan berdampak positif pada perilaku mereka dan terlebih lagi bagi peningkatan mutu sekolah. Mendukung pernyataan demikian, guru agama MA Bilingual Batu, menambahkan:

Ya,,dampaknya pasti ada. Dapat diketahui seperti Anak-anak sosialnya lebih tinggi anak yang sebelumnya jarang ngaji jadi ngaji, sholat lebih lagi. Jadi, kita itu membiasakan anak yang belum terbiasa untuk menjadi biasa.¹¹⁶

Senada dengan yang dinyatakan tersebut, kedua peserta didik yang di temui di Pondok Pesantren Al-Falah, menambahkan:

Yaa,, dampaknya kepada kami, dapat dirasakan seperti peserta didik sholatnya semakin rajin, disiplinnya juga bagus.¹¹⁷

Berdasarkan pemaparan data di atas, kesimpulan yang dapat ditarik, pada dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis pada aspek perilaku, (1) pendidik memperhatikan proses pendampingan kepada peserta didik, (2) pendidik mampu memberikan contoh/teladan baik yang dapat diikuti peserta didik, (3) para peserta didik sosialnya lebih

¹¹⁶Wawancara dengan Peserta didik MA Bilingual Batu, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 7.40 Malam WIB.

¹¹⁷Wawancara dengan Pendidik Agama MA Bilingual Batu “Ibu Ida”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 8.47 Pagi WIB.

tinggi, (4) giat dalam melaksanakan ritual keagamaan, (5) memperhatikan disiplin.

2. Aspek Akademik

Pada aspek ini, dapat diketahui dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis, sebagaimana dinyatakan oleh Kaur Kurikulum berikut:

Bagus sekali mas,, karena dikasi reward diklat teman-teman itu, untuk meningkatkan kompetensinya, kemudian diberi kesempatan untuk kursus di luar terutama untuk guru Bahasa Inggris itu, jadi dampaknya ke peserta didik pasti bagus dan akan lebih paham.¹¹⁸

Menambahkan yang disampaikan oleh kaur kurikulum, kepala sekolah sendiri menegaskan bahwa dampak penanaman etika pada aspek akademik yang beliau lakukan selama ini adalah:

Karena disini saya tidak memakai “tangan besi” artinya saya memperbiasakan mereka dengan saya itu seperti kakak dan mereka seperti adik saya, jadinya mereka lebih mendengarkan nasehat dari saya. Dengan demikian dampaknya ke akademik mereka semakin tanggungjawab untuk mengajar.¹¹⁹

Data ini dapat didukung, dengan pengamatan yang dilakukan secara formal berikut:

Saat itu peneliti mengamati aktifitas kepala sekolah. Peneliti melihat beliau sedang berbaur dengan baik dan ramah kepada para bawahannya, melakukan monitoring pada kelas-kelas yang belum terisi oleh pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran dan jika dalam melakukan monitoring terdapat

¹¹⁸Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu “Ibu Rika”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.

¹¹⁹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 23 April 2016, Pkl 09.00 Pagi WIB.

kelas yang belum terisi oleh pendidik, maka beliau akan mengambil alih untuk masuk ke kelas tersebut dan memberikan arahan kepada para peserta didik.¹²⁰

Pemaparan data melalui wawancara tersebut, menggambarkan bahwa kebiasaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan lebih mengupayakan keakraban dengan para bawahannya, memberikan reward berupa diklat kepada pendidik dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka, dan kesempatan untuk kursus Bahasa Inggris berdampak memberikan pemahaman lebih kepada peserta didik saat menerima pembelajaran yang diajarkan.

Peningkatan mutu sekolah bagi kepala sekolah MA Bilingual Batu, merupakan prioritas utama yang harus dicapai. Hal ini dikarenakan mutu sekolah yang baik, akan berpengaruh pada minat *stakeholder* dan memberikan kepercayaan lebih kepada mereka. Melalui wawancara yang dilakukan dengan kaur kurikulum, beliau menuturkan:

Saya itu mas ya,, pindah ke sini itu di telephone untuk mengajar kelas 3. Beliau itu, mengenai maslah mutu, beliau sangat disiplin. Sampai saya dibilang begini,, bu' rika.. ini kan lulusan pertama, jadi saya mau nilai lulusan IPA-nya itu harus bagus. Saya itu stress juga, karena saya baru disini saya harus meraba peserta didik disini seperti apa. Kebetulan di NTT saya mengajar di MAN model terus kesini dengan melihat peserta didik dari sekolah suwasta yang baru berdiri, dengan fasilitas yang jauh dari MAN model. Akhirnya saya gini, di sana saya bisa, prinsip saya ya,, tidak ada akar rotan pun jadi. Akhirnya karena beliau lebih menekankan harus bagus itu menjadi beban bagi saya. Jadi saya harus bisa.

¹²⁰Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 3 Maret. PKL. 08.00 WIB, 2016.

Karena di sana saya sudah pengalaman menangani anak-anak MAN Model berprestasi. Akhirnya, Alhamdulillah tahun angkatan pertama kita ranking 3 Se-Kota Batu untuk prestasi nilai UN terutama mata pelajaran IPA-nya. Jadi Biologi itu saya dapat 9,8. Matematika 9,7. Kimianya 9,7. Jadi tiga nilai itu yang kita raih pada tahun angkatan pertama itu mendapat ranking 3 se-Kota Batu. Dari SMA 1, SMA Al-Izha, baru kita makanya beliau sangat kencang mengenai mutu. Dan itu, kita dapat Reward dan itu bukan uang tapi berupa sertifikat. Akhirnya kita dapat akreditasi A pada tahun 2014.¹²¹

Dalam rangka mendukung proses akademik mereka, kaur kurikulum juga menuturkan bahwa, MA Bilingual Batu menggunakan dua kurikulum sebagai patokan dalam proses pembelajaran mereka:

Kita menggunakan dua kurikulum yakni KTSP dan K-13, biasanya K-13 digunakan untuk mata pelajaran agama seperti fiqih, Aqidah Akhlak, Bahasa Arab, Qur'an Hadits dan SKI. Kalau yang lain-lain masih menggunakan KTSP.¹²²

Mendukung data ini, kepala sekolah menambahkan:

Berdasarkan kondisi real yang ada di sini, intinya gini, saya yang tidak boleh ditawar-tawar. Yang pertama, mutu (mutu itu harus bagus). Kedua, keluaran UNAS harus bagus nilainya. Ketiga, masuk ke PTN harus banyak yang diterima. Sehingga tercapai sampai seperti sekarang. Pada waktu itu kita mulainya dari 30%, 40 % dan 50% seperti sekarang itu merupakan perjuangan yang luar biasa. Andaikan ada teman-teman yang menghambat maka minggir saja. Itulah ketegasan saya.¹²³

Selain itu, Trie Sulistioningsih guru BK MA Bilingual

Batu, menambahkan:

¹²¹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu "Bpk Drs. Farhadi, M.Si", pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.14 Pagi WIB.

¹²²Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu "Bpk Drs. Farhadi, M.Si", pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 9.14 Pagi WIB.

¹²³Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu "Ibu Rika", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.

Jadi, dampaknya lebih pada prestasi yang diraih oleh sekolah ini, dan terutama bagi para peserta didik yang begitu semangat untuk melanjutkan studi mereka ke PT. perlu saya ceritakan, pada tahun 2013-2014 saya mendeteksi sebanyak 19 anak yang diterima di PTN/PTKAIN, dan sebanyak 6 orang di PTS/PTKAIS. Data ini saya peroleh karena menggunakan angket, adapun setiap tahunnya saya gunakan data seperti ini, sebagian angket yang saya sebar tidak kembali, olehnya itu, hanya seperti ini yang saya sebutkan. Untuk tahun 2014-2015 kita berada pada urutan ke 3 se kota batu mengenai prestasi nilai UN dan kita di Akreditasi A oleh BAN S/M. Sementara itu jumlah peserta didik yang didaftarkan adalah semuanya ke PT. Untuk tahun 2015-2016 kita meraih prestasi dengan peringkat pertama se kota batu pada nilai UAM-BN. Sementara itu dari 67 peserta didik kita pada tahun 2015-2016 semuanya 61 peserta didik mendaftarkan diri pada PTN/PTKAIN dan PTS/PTKAIS. Atau dapat dinyatakan sekitar 53% diterima di PTN. Sedangkan sisanya memilih untuk bekerja. Sedangkan kalau mengenai kurikulum, di tahun ajaran baru, I'Allah kita sudah menjalankan kurikulum 2013.¹²⁴

Sementara itu, jika dilihat dari standar pelayanan administrasi dan akademik, pendidik olahraga MA Bilingual Batu menambahkan:

Dari pelayanan administrasi seperti mereka yang dinyatakan tidak mampu melalui surat keterangan lurah, langsung akan mendapatkan bantuan. Mereka tersuplai langsung melalui dana BOS. Mereka tanpa mengeluarkan sepersen biaya apapun mulai dari seragam, kemudian infaq bulanan. yaa tercukupilah buat mereka. Jadi setiap anak punya buku kuwitansi. Satu buku kuwitansi itu doble, satu yang asli di pegang oleh peserta didik dan kopinya di pegang oleh sekolah. Jadi itu sebagai control dalam pengambilan biaya BOS. Mengenai akademiknya, sudah sangat bagus, pembelajarannya kita mulai dari jam pkl. 06.30-07.10 dengan metode Qira'ati kemudian dari jam 07.10 sampai pkl. 13.00 itu pembelajaran kurikuler. Sedangkan pembelajaran pkl. 13.00-14.00 itu ko kurikuler. Artinya ada semacam tambahan pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik agar

¹²⁴ Wawancara dengan Pendidik BK MA Bilingual Batu "Sulistioningsih", pada tanggal 12 April 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.

membedakan sekolah ini dengan sekolah lain. Terutama kecakapan di bidang bahasa asing. Untuk sementara yang masih di godok Bahasa Inggris. Kalau Bahasa Arab masih di kurikuler belum di ku krikuler.¹²⁵

Mendukung data tersebut, kaur kulum menambahkan mengenai delapan SNP yang dikemukakan pemerintah, untuk mengetahui sekolah yang bermutu yaitu:

Saya pikir delapan standar ya, kalau mulai dari fasilitas. mengenai masalah pembelajarannya Alhamdulillah sesuai dengan kurikulumnya, terus evaluasinya sesuai ya Alhamdulillah karena ada remedi, ada tugas dan sebagainya itu. Mungkin yang ada masalah dari delapan standar itu, kita masih masalah di fasilitas yang minim. Kalau setara SMA itu kan Laboratorumnya misalnya IPA itu kan harus sendiri-sendiri, kalau kita disini masih gabung seperti gunakan kelas.¹²⁶

Dengan demikian dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis pada aspek akademik dapat disimpulkan memiliki dampak, (1) pendidik memiliki tanggungjawab dalam memberikan pembelajaran, (2) Peserta didik lebih memahami pembelajaran yang diberikan oleh pendidik. Karena, para pendidik telah mendapatkan reward berupa diklat dan kursus dalam meningkatkan kompetensi mereka, (3) Mendukung proses pembelajaran dengan menggunakan kurikulum yang dianggap relevan, (4) Peringkat ke tiga se Kota Batu pada prestasi nilai UN dan mendapatkan sertifikasi dengan nilai A oleh BAN S/M pada tahun 2014. (5) Peringkat pertama, prestasi nilai UAM-BN

¹²⁵Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu "Pak Musrifin", pada tanggal 9 februari 2016. Pkl 9.20 WIB.

¹²⁶Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu "Ibu Rika", pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.

2015-2016. (6) Terkelolanya dengan baik sistem pelayanan administrasi dan akademik, (7) Adanya upaya pembenahan pada segi sarana prasarana.

3. Aspek Non Akademik

Pada aspek non akademik, MA Bilingual Batu menorehkan berbagai prestasi di berbagai bidang kejuaraan. Terhitung antara 2013-2016 terdapat sejumlah prestasi yang dapat dinyatakan pada dokumen table prestasi madrasah berikut di bawah ini:

Tabel 4.5 PRESTASI MADRASAH¹²⁷

No	Jenis lomba	Tingkat	Tahun	Prestasi
1	MTQ	Kota Batu	2010	Juara 2
2	Pencak silat	Kota Batu	2010	Juara 1
3	Debat bhs Inggris	Kota Batu	2011	Juara 2
4	Debat bhs Arab	Kota Batu	2011	Juara 2
5	Baca kitab kuning	Kota Batu	2010	Juara 1
6	Pidato Bhs Inggris	Malang raya	2011	Juara 2
7	Pidato Bhs Inggris	Kota Batu	2012	Juara 1 dan 2
8	Pidato Bhs Arab	Kota batu	2012	Juara 1
9	Penulisan Puisi bhs Inggris	Kota batu	2014	Juara 1
10	Olimpiade matematika	Se Pulau Jawa	2014	Finalis
11	Pidato Bhs Inggris	Se Malang	2015	Juara 1
12	Story Telling Bhs Arab	Se Malang	2016	Juara 2
13	Tahfidz Qur'an	Nasional	2016	Juara Harapan
14	Poster Pendidikan	-	2015	Harapan 3
15	LKTIA	Se Jawa Timur	2016	Harapan 1

Berbagai prestasi non akademik yang di raih oleh para peserta didik sebagaimana dinyatakan pada table tersebut di atas, mengindikasikan bahwa adanya dampak kepemimpinan

¹²⁷Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2016.

kepala sekolah berbasis budaya etis pada aspek non akademik dalam meningkatkan mutu sekolah. sejalan dengan pernyataan ini, pendidik agama mereka menuturkan:

Kalau dilihat dari prestasi ada peningkatan sih, baik itu akademik maupun non akademiknya. Terutama itu non akademiknya kita sering muncul misalnya dalam mengikuti lomba keagamaan seperti lomba tartil, MTQ, Bahasa Arab, Inggris, dengan prestasi yang membanggakan walaupun yang secara akademik kita masih standar-standar saja.¹²⁸

Pemaparan data melalui wawancara yang dilakukan dengan guru agama tersebut, dapat didukung dengan pernyataan kepala sekolah berikut:

Kalau pendidik, mereka semakin disiplin menjadikan diri mereka sebagai contoh bagi para peserta didik, karena disini saya tidak memakai “tangan besi” artinya saya memperbiasakan mereka dengan saya itu seperti kakak dan mereka seperti adik saya, jadinya mereka lebih mendengarkan nasehat dari saya. Dengan demikian dampaknya ke akademik mereka semakin tanggungjawab untuk mengajar. kalau non akademik seperti prestasi yang diraih pada berbagai lomba-lomba yang dilaksanakan.¹²⁹

Dengan demikian dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis pada aspek non akademik, dapat disimpulkan kedalam prestasi keagamaan, olahraga dan skill.

Masing-masing dari ketiganya, dijabarkan berikut:

- 1) Prestasi keagamaan, mencakup prestasi yang di raih dalam berbagai lomba keagamaan seperti juara 2 MTQ se kota

¹²⁸Wawancara dengan Pendidik Agama MA Bilingual Batu “Ibu Ida”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 8.47 Pagi WIB.

¹²⁹Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 23 februari 2016, Pkl 9.14 Pagi WIB.

batu 2010, juara 1 baca kitab kuning se kota batu 2010, juara harapan tahfidz Qur'an tingkat Nasional 2016.

- 2) Prestasi olahraga, Juara 1 Pencak Silat se kota batu 2010.
- 3) Prestasi skills, juara 1 debat Bhs Inggris se kota batu 2011, juara 1 pidato Bhs Inggris malang raya 2012, juara 1 & 2 pidato Bhs Inggris se kota batu, juara 1 pidato bhs arab Kota batu 2012, juara 1 penulisan puisi bhs inggris kota batu 2014, finalis Olimpiade matematika Se Pulau Jawa 2014, juara 1 Pidato Bhs Inggris Se Malang 2015, juara 2 Story Telling Bhs Arab Se Malang 2016, harapan 3 Poster Pendidikan 2015, harapan 1 LKTIA Se Jawa Timur 2016. Prestasi-prestasi yang di raih ini, mengindikasikan adanya dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan penanaman budaya etis kepada para bawahannya dan diaplikasikan kepada peserta didik untuk meningkatkan mutu sekolah, mendapatkan titik terang.

C. Temuan Data Penelitian MA Bilingual Batu

Berdasarkan seluruh paparan data kasus di MA Bilingual Batu, ditemukan sejumlah temuan dan keunikan berdasarkan fokus strategi, karakteristik dan dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah. Pada temuan fokus pertama dapat disusun berdasarkan sejumlah proposisi tentang konsep strategi kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah, kemudian

fokus kedua disusun berdasarkan karakteristik dan sifat kepala sekolah dan yang terakhir, pada fokus ketiga disusun berdasarkan dampaknya pada sejumlah proposisi yang di mulai dari aspek perilaku sampai dengan aspek non akademik. Dengan demikian masing-masing dari ketiganya dapat dideskripsikan berikut:

1. Strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis

Jika di analisis secara spesifik strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu, berdasarkan hasil penelitian, dapat dinyatakan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Temuan Penelitian
Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis**

Fokus	Temuan Penelitian
<p>Strategi Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berperan sebagai model atau contoh bagi bawahan. 2. Berjuang demi nasib bawahan 3. Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang 4. Menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik 5. Memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di lembaga sekolahnya

2. Karakteristik kepala sekolah kepemimpinan berbasis budaya etis

Karakteristik yang tertanam dalam diri kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu adalah karakteristik yang lebih megarah kepada karakter religius yang

ditonjolkan. Adapun karakteristik tersebut dapat ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.7 Temuan Penelitian
Karakteristik Kepala Sekolah Berbasis Budaya Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Fokus	Karakteristik
Karakteristik kepala sekolah berbasis budaya etis	1. Religius 2. Jujur 3. Adil dalam memberikan tanggungjawab 4. Disiplin bekerja 5. Tegas dalam peningkatan mutu 6. Respon pada nasib bawahan

3. Dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis

Seorang kepala sekolah yang baik, tentu mengenal dirinya sendiri, para bawahannya, sistem pekerjaan yang dirumuskan dan tentunya lingkungan sekitarnya. Budaya etis organisasi bagi kepala sekolah, menjadi alat yang ampuh bagi para pemimpin untuk berkomunikasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini terlihat dari dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis yang dilihat pada aspek perilaku, akademik dan non akademik melalui temuan penelitian yang dilakukan di MA Bilingual Batu.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis di MA Bilingual Batu, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Temuan Penelitian
Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Dalam
Meningkatkan Mutu Sekolah

Fokus	Aspek	Temuan penelitian
Dampak Kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis	Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidik semakin disiplin melalui proses pendampingan kepada peserta didik 2. Pendidik mampu memberikan contoh/teladan baik yang dapat diikuti peserta didik 3. Peserta didik di didik untuk sosilanya lebih tinggi 4. Giat dalam melaksanakan ritual keagamaan 5. Memperhatikan disipilin.
	Akademik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidik memiliki tanggungjawab dalam memberikan pembelajaran 2. Peserta didik lebih memahami pembelajaran yang diberikan oleh pendidik. 3. Adanya pningkatkan kompetensi pendidik melalui diklat. 4. Mendukung proses pembelajaran dengan menggunakan kurikulum yang dianggap relevan. 5. Peringkat ke tiga se Kota Batu pada prestasi nilai UN dan mendapatkan sertifikasi dengan nilai A oleh BAN S/M pada tahun 2014 6. Peringkat pertama, prestasi nilai UAM-BN 2015-2016. 7. Terkelolanya dengan baik sistem pelayanan administrasi dan akademik.
	Non Akademik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi keagamaan 2. Prestasi olahraga 3. Prestasi skill

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam kinerja meningkatkan mutu, pada dasarnya diperlukan relasi yang baik antara kepala sekolah dengan tenaga pendidik dan kependidikannya. Strategi yang dilakukan, senantiasa mendukung misi yang diinginkan oleh seorang pemimpin di masa mendatang untuk mengenali dan mengatasi berbagai kendala dalam pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Dalam rangka menyusun strategi yang efektif demi peningkatan mutu sekolah, hendaknya kepala sekolah berbasis budaya etis memiliki keterampilan mumpuni yang harus ada pada dirinya. Keterampilan kepala sekolah dimaksudkan adalah mampu membangkitkan inspirasi pendidik, menciptakan kerja sama antar pendidik, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan lainnya.¹³⁰

Secara teoritis, strategi kepemimpinan etis yang digunakan untuk menganalisa strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis di MA Bilingual Batu yaitu:

¹³⁰Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 146.

1. Pemimpin etis berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, kelemahan dan manfaat dari keputusan yang mereka buat dalam organisasi.
2. Rendah hati, menyangkut untuk kebaikan yang lebih besar, berjuang untuk keadilan, mengambil tanggungjawab dan menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu.
3. Pemimpin etis menetapkan standar etika yang tinggi dan bertindak sesuai dengan mereka (dirinya).
4. Mereka mempengaruhi nilai-nilai etika organisasi melalui perilaku mereka.
5. Pemimpin berfungsi sebagai model peran bagi pengikut mereka dan menunjukkan kepada mereka batas-batas perilaku diatur dalam sebuah organisasi.
6. Pemimpin etis dianggap jujur, dapat dipercaya, berani dan menunjukkan integritas.

Jika di analisis lebih mendetil, antara strategi kepemimpinan etis yang dikemukakan di atas dengan strtaegi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis di MA Bilingual, memiliki kesamaan dan keunikan pada temuan data yang telah disajikan sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dikemukakan strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu seklah di MA Bilingual Batu dapat dikemukakan berikut:

1. Berperan sebagai model atau contoh bagi para bawahan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjadi contoh/teladan bagi para tenaga pendidik, kependidikan dan kepada para peserta didiknya. Strategi semacam inilah yang dipegang teguh oleh Kepala sekolah MA Bilingual Batu dalam upaya peningkatan mutu sekolahnya.

Dalam rangka menjadikan dirinya sebagai contoh bagi masyarakat sekolahnya. Maka sebagai pemimpin, kepala sekolah terlibat langsung secara aktif dalam mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para stafnya dengan menerapkan standar etika yang dipegang teguh olehnya. Standar etika yang dimaksud adalah etika agama, yang mencakup nilai-nilai yang dipegang teguh olehnya seperti religius, kejujuran, disiplin, adil, tegas dan simpati atau respon terhadap nasib para bawahan.

2. Berjuang demi nasib bawahan

Kualitas peserta didik yang baik, akan mendongkrak kepopuleritasan suatu sekolah mengenai mutu sekolah tersebut. Setidaknya upaya inilah yang dilakukan oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu dengan mendatangkan guru mengaji untuk mengajarkan para peserta didiknya agar lebih memahami ilmu dalam membaca Al-Qur'an, mengupayakan pendampingan oleh pendidik kepada peserta didik dalam melaksanakan sholat dan kegiatan lainnya. Sebagai *balance*-nya, kepala sekolah melakukan lobi-lobi keluar

kepada para *stakeholder* terkait demi memperhatikan nasib para bawahannya, terutama bagi para tenaga pengajar tidak tetap. Semua upaya tersebut, dilakukan oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu agar kualitas belajar para peserta didiknya menjadi lebih baik.

3. Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang

Bagi kepala sekolah MA Bilingual Batu, cara yang paling ampuh dalam mengatasi berbagai hambatan yang akan terjadi dikemudian hari adalah mendialogkan berbagai persoalan yang akan dihadapi sejak dini. Misalnya dalam proses pembelajaran, seperti dimajukannya UN pada tgl 14 april, sebelum mendapatkan informasi mengenai perubahan kebijakan tersebut, sejak dini kepala sekolah telah mendialogkan persoalan tersebut kepada kaur kurikulum untuk membuat program kerja yang mempertimbangkan kemungkinan yang akan terjadi.

4. Menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik

Standar etika yang ditetapkan kepada para bawahannya dalam bekerja adalah etika keagamaan. Latar belakang ditetapkannya standar etika keagamaan oleh kepala sekolah adalah karena Madrasah. Alasan tersebut, ditambahkan oleh Kepala sekolah MA Bilingual Batu karena tidak menginginkan para tenaga pendidiknya seperti tenaga pendidik sekolah pada umumnya. Artinya, nilai keagamaan yang terkandung dalam madrasah sebagai sarana pendidikannya umat Islam harus

memiliki ciri khas tersendiri, sehingga dapat bersaing di kancah pendidikan regional, nasional bahkan internasional.

Selain itu, standar etika keagamaan yang ditetapkan oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu tersebut, agar para tenaga pendidik dan kependidikannya mampu menjadi mampu memberikan teladan kepada para peserta didik. Upaya ini dilakukan oleh kepala sekolah agar standar peningkatan mutu MA Bilingual Batu dapat termanifestasi dengan baik, melalui para tenaga pendidiknya sebagai contoh /teladan dalam setiap aktifitas keseharian mereka di sekolah.

Etika agama yang dimaksud seperti, etika yang baik dalam melaksanakan sholat, mengaji, pergaulan, salim dan hormat kepada para tenaga pendidik dan staf kependidikan di sekolah, dan juga disiplin yang kesemua nilai itu bermuara pada karakter kepemimpinan kepala sekolah.

5. Memperhatikan aspek heterogenitas pada lingkungan sekolah dalam menerapkan budaya etika

Heterogenitas dalam menerapkan budaya etika, dalam strategi kepala sekolah MA Bilingual Batu, bukanlah heterogenitas agama. Akan tetapi, lebih kepada pengklasifikasian masyarakat sekolah berdasarkan kehidupan sosial mereka. Artinya, tidak semua pendidik dan peserta didik berada pada lingkungan MA Bilingual Batu, berlatar belakang kehidupan pondok pesantren sebagaimana yang dijalani oleh sebagian besar masyarakat sekolah termasuk kepala sekolah sendiri. Berdasarkan pertimbangan seperti ini, setiap paginya kepala sekolah

mendatangkan guru mengaji untuk mengajarkan para peserta didiknya untuk membaca Al-Qur'an dengan menggunakan metode qiraati. Upaya ini dilakukan, agar setiap lulusan MA Bilingual Batu mampu membaca Al-Qur'an dengan benar dan terutama menjadi hafidz Qur'an minimal pada juz amma. Sehingga standar peningkatan mutu MA Bilingual yang berfokus pada Visi, Misi dan Tujuan sekolah dapat terlaksana dengan baik.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis yang di praktikan oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu, sebagian besarnya lebih menitik beratkan pada prinsip etika yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Prinsip tersebut dilakukan dengan membudayakan nilai-nilai yang di anut oleh kepala sekolah. Nilai-nilai tersebut diantaranya religius, kejujuran, disiplin, adil, tegas dan simpati.

Prinsip tersebut diimplementasikan oleh kepala sekolah, mengingat budaya etika yang baik ketika dimiliki oleh kepala sekolah akan berdampak baik pula kepada para masyarakat sekolahnya. Hal ini dikarenakan, budaya etis organisasi menjadi alat yang ampuh bagi para pemimpin untuk berkomunikasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasinya.¹³¹ Nilai-nilai yang dikomunikasikan oleh kepala sekolah MA Batu adalah nilai-nilai keagamaan, dengan mengupayakan agar dirinya dapat menjadi conto/teladan bagi bawahannya. Kepala sekolah MA Bilingual Batu dalam menjalankan tugasnya di sekolah selalu

¹³¹Dewi Apriliani, Ratna Anggraini dan Choirul Anwar, "The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating: Review of integrative business and economics rearch", 4 (April, 2014), hlm. 228.

mengupayakan dan mengembangkan serta menerapkan budaya etis, hal ini semata-mata agar diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan membuat tonggak individu dapat melakukan tindakan dengan baik.

Al-Qur'an sendiri, selalu memberikan petunjuk yang baik kepada seseorang untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang dapat menciptakan keharmonisan dalam bekerja. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Allah SWT melalui firmanya berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ
بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Selain itu Syaikhul Falah mengemukakan Budaya etis di lingkungan organisasi adalah pandangan luas tentang persepsi pendidik atau para staf kependidikan pada tindakan etis pimpinan yang menaruh perhatian pentingnya etika di sebuah lembaga dan akan memberikan penghargaan ataupun sanksi atas tindakan yang tidak bermoral.¹³²

Pandangan tersebut, memberikan gambaran nyata yang terjadi di MA Bilingual Batu. Dari sebagian besar informan yang ditemui saat melakukan penelitian, menyampaikan bahwa kepala sekolah MA Bilingual merupakan orang yang religius, jujur, disiplin, adil, tegas dan simpati dalam memimpin para tenaga pendidik dan kependidikannya. Itu

¹³²Syaikhul Falah, "Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua", hlm. 27.

artinya, terdapat pandangan yang luas dari para pendidik mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan tindakan-tindakan etis di sekolah dan berdampak kepada mereka yang bekerja, sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat seolah pada umumnya.

B. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Secara kebahasaan karakter ialah sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain.¹³³ Karakter baik yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah, akan memudahkannya menciptakan relasi baik dengan bawahannya dan *stakeholders*. Bagi sebagian bawahan, faktor penting pertamakali yang mereka nilai dari seorang pemimpin dalam rangka peningkatan kualitas kerja adalah mengenai karakter seorang pemimpin. Jika pemimpin tersebut memiliki karakter baik maka akan di cap baik dan jika tidak, maka sebaliknya.

Secara teoritis karakter kepemimpinan etis yang digunakan sebagai rujukan dalam mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis adalah:

1. Adil

pemimpin ketika selalu jujur dan adil. Mereka senantiasa akan memperlakukan setiap orang sama. Di bawah pemimpin etis, karyawan tidak memiliki alasan untuk takut bisa berekspresi berdasarkan gender, etnis, kebangsaan, atau faktor lainnya.

¹³³Haedar Nashir, *Pendidikan Karakter*,hlm. 10.

2. Respon kepada orang lain (simpati)

Salah satu ciri yang paling penting dalam kepemimpinan etis adalah penghormatan yang diberikan kepada pengikut. Seorang pemimpin yang etis menunjukkan penghormatan kepada semua anggota tim dengan mendengarkan mereka penuh perhatian, menghargai kontribusi mereka, sedang kasihan, dan menjadi murah hati sambil mempertimbangkan perlawanan sudut pandang.

3. Kejujuran

Tak usah dikatakan bahwa siapa pun yang etis juga akan menjadi jujur dan setia. Kejujuran sangat penting untuk menjadi seorang pemimpin etika yang efektif, karena pengikut percaya para pemimpin jujur dapat diandalkan. Pemimpin etis menyampaikan fakta secara transparan, tidak peduli seberapa populer mereka.

4. Manusiawi

Menjadi manusiawi adalah salah satu ciri yang paling mengungkapkan seorang pemimpin siapakah etika dan moral. Pemimpin etis merupakan tempat penting dalam bersikap baik, dan bertindak dengan cara yang selalu bermanfaat bagi tim.

5. Fokus pada team building

Pemimpin etis menumbuhkan rasa komunitas dan semangat tim dalam organisasi. Ketika pemimpin etis berusaha untuk mencapai tujuan, mereka akan membuat upaya tulus untuk mencapai tujuan

yang bermanfaat bagi seluruh organisasi, dan itu tidak hanya untuk diri mereka sendiri.

6. Nilai didorong pengambilan keputusan

Dalam etika kepemimpinan, semua keputusan pertama diperiksa untuk memastikan bahwa sesuai dengan nilai-nilai keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang memenuhi kriteria adalah yang akan diimplementasikan.

7. Mendorong inisiatif

Di bawah pemimpin etis, para staf akan maju dan berkembang. Staf dihargai untuk datang dengan ide-ide inovatif, dan didorong untuk melakukan apa yang diperlukan demi memperbaiki hal-hal yang dilakukan. Para staf senantiasa mengambil langkah pertama, daripada menunggu orang lain untuk melakukannya kepada mereka.

8. Teladan

Kepemimpinan etis tidak hanya tentang berbicara, pemimpin jenis ini juga memiliki harapan yang besar. Harapan yang tinggi dan yang paling utama mengharapkan orang lain untuk melakukan hal yang benar dengan mencontohkan dari mereka.

9. Nilai-nilai kesadaran

Seorang pemimpin yang etis secara teratur akan membahas nilai-nilai yang tinggi dan harapan bahwa mereka menempatkan diri mereka sendiri, karyawan lain dan organisasi. Dengan secara teratur

berkomunikasi dan membahas nilai-nilai, mereka memastikan bahwa ada pemahaman yang konsisten di seluruh organisasi.

10. Toleransi untuk pelanggaran etika

Seorang pemimpin yang etis mengharapkan karyawan untuk melakukan hal yang benar di semua lini, tidak hanya hal yang lebih mudah bagi mereka. Mereka juga mentolerir pelanggaran etika dengan berbagai pertimbangan yang mereka lakukan.¹³⁴

Jika dianalisis lebih spesifik berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan. Maka, sesuai temuan penelitian, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Religius, merupakan salah satu karakter yang melekat pada diri kepala sekolah MA Bilingual. Religius adalah kecenderungan rohani seorang individu untuk mengabdikan kepada sang pencipta meliputi nilai, makna dan hakikat dari kehidupan yang dijalani.

Karakter religius tersebut diimplementasikan melalui penegasan kepala sekolah kepada para bawahannya mendampingi peserta didik dalam rangka melaksanakan sholat dhuha. Selain, mendampingi peserta didik dalam rangka mengikuti pelajaran membaca Al-Qur'an dengan menggunakan metode qira'ati.

2. Jujur, dapat didefinisikan sebagai lurus hati, tidak berbohong dan tidak curang. Islam memperkenalkan jujur sebagai sikap *siddiq*

¹³⁴Paul Eisntein, *ethical leadership characteristics, attributes and traits: International of Business*, (<http://yscouts.com>), diakses pada 1 Juni, 2016.

sebagaimana sifat Nabi Saw. Tidak heran jika, pemimpin dengan sifat jujur yang tertanam dalam dirinya akan mendapatkan pengikut dalam memberikan kepuasan kerja yang baik.

Sifat jujur yang ada pada diri kepala sekolah MA Bilingual Batu ditunjukkan melalui tindakannya yang selalu konsisten dengan yang dikatakan. Misalnya dalam peningkatan mutu sekolah MA Bilingual Batu, kepala sekolah memosisikannya pada posisi yang paling diprioritaskan, dalam upaya mewujudkannya salah satu yang dilakukan oleh kepala sekolah mengevaluasi kinerja pendidik dan staf kependidikannya setiap seminggu sekali pada hari senin melalui absensi kerja.

3. Adil, sifat adil bagi pemimpin yaitu mampu meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib dan tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.¹³⁵ Sejalan dengan pernyataan ini, adil atau keadilan bagi pemimpin dapat dibagikan ke dalam dua jenis yaitu (a) keadilan individual yang bersifat subjektif tergantung pada persepsi dan kehendak orang perorang (b) keadilan sosial yang bersifat objektif yang termanifestasikan ke dalam sistem baik dalam kehidupan ekonomi, politik, dan sebagainya.¹³⁶

Di MA Bilingual Batu keadilan dapat diperkenalkan dengan istilah keadilan sosial. Dimungkinkan slogan tersebut melekat pada setiap diri warga Indonesia yang memiliki rasa nasionalisme yang

¹³⁵Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 43.

¹³⁶Haedar Nashir, *Pendidikan Karakter,..* hlm. 78.

tinggi. Bagi Kepala Sekolah MA Bilingual Batu keadilan yang diterapkan di lembaganya berkaitan dengan pemberian tugas (*Job description*) kepada para tenaga pendidik dan kependidikan, pada dasarnya berdasarkan kompetensi dan keahlian yang dimiliki masing-masing. Artinya tidak ada pengkhususan pada pemberian tugas kepada tenaga pendidik maupun kependidikan yang dipilih begitu saja.

4. Tegass bagi kepala sekolah MA Bilingual Batu, ditunjukkan melalui usaha kerasnya dalam penanaman budaya etis dalam meningkatkan mutu MA Bilingual Batu. Dalam upaya peningkatannya, keduanya diposisikan pada posisi inti. Ketegass yang ditunjukkan oleh kepala sekolah melalui sosoknya yang sangat memperhatikan absensi kinerja para bawahannya yang melakukan pendampingan kepada para peserta didiknya melauai berbagai kegiatan, salah satunya sholat dhuha. Jika wali kelas tersebut tidak mengumpulkan absensinya, gajinya satu bulan akan diberikan hanya Rp 50.000,-. Lalu, kalau mengumpulkan absensi ini, gaji walikelas itu, per-bulannya menjadi Rp 200.000,-.

Hal ini sejalan dengan standar peningkatan mutu yang dipegang teguh kepala sekolah dalam mewujudkan sekolahnya kearah yang lebih baik yaitu seperti hafal 1 juz. Untuk mencapainya, standar yang digunakan harus memakai bahasa kerja “pintar”. Selain itu, seperti diterima di PTN berapa persen, untuk mencapai itu karena setiap tahun ganti lagi peserta didik maka standar rutinitasnya harus seperti semula. Untuk mencapai standar yang demikian kepala sekolah MA

Bilingual Batu mendatangkan guru mengaji untuk para peserta didiknya belajar mengaji dan siang harinya mengikuti inggris program.

5. Disiplin, melalui filosofi kepemimpinan kepala sekolah MA Bilingual Batu “*datang lebih awal, pulang lebih akhir, lahir batin*” yang di pegang teguh oleh kepala sekolah. Menempatkan dirinya masuk dan pulang dari sekolahnya sesuai dengan filosofinya tersebut. Pernyataan ini, sejalan dengan penuturan Muzrifin saat peneliti mewawancarainya di lokasi penelitian:

karakter disiplin yang tercermin dalam diri kepala sekolah MA Bilingual Batu tersebut dapat diakui demikian seperti yang diungkapkan oleh guru olahraga tersebut. Kepala sekolah MA Bilingual Batu merupakan sosok yang disiplin mengenai peningkatan mutu sekolahnya. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan adalah mengarahkan semua kemampuannya demi sekolahnya agar lebih berkualitas dikemudian hari.

6. Perhatian atau simpati adalah suatu sifat kejiwaan di mana seorang individu merasa tertarik pada seseorang atau sekelompok orang karena sikap, penampilan, wibawa, atau perbuatannya yang sedemikian rupa. Di dalam proses ini perasaan seseorang memegang peranan yang sangat penting, walaupun dorongan utama pada simpati adalah keinginan untuk memahami pihak lain dan untuk bekerja sama.

Bagi kepala sekolah MA Bilingual Batu perhatian kepada para bawahannya merupakan wujud utama dalam meningkatkan kualitas kerja. Simpati kepala sekolah kepada bawahannya, salah satunya ditunjukkan melalui memperhatikan nasib para GTT di sekolahnya. selain itu, juga ditunjukkan beliau dengan memberikan reward berupa diklat kepada para bawahannya untuk meningkatkan kompetensinya, kemudian memberikan kesempatan kepada para pendidik untuk mengikuti kegiatan kursus di luar jam sekolah, terutama untuk Pendidik Bahasa Inggris.

Melalui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual, meliputi religius, jujur, adil, disiplin, tegas dan simpati. Jika merujuk pada teori yang digunakan dengan melihat temuan penelitian, dapat dikatakan antara karakteristik kepemimpinan etis dengan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu di MA Bilingual Batu memiliki kesamaan dan keunikan pada temuan penelitian yang diperoleh.

Adapun, perbedaan antara karakteristik kepemimpinan etis dengan kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah, dapat dikemukakan dalam bentuk table berikut:

Tabel 5.1
Pemimpin Etis dan Kepemimpinan Kepala Sekolah
Berbasis Budaya Etis

Karakteristik Pemimpin Etis	Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis
1. Adil	1. Religius sebagai budaya etika dalam bekerja
2. Respon kepada orang lain	2. Kejujuran dalam bekerja
3. Kejujuran	3. Disiplin bertugas
4. Manusiawi	4. Adil dalam memberikan tanggungjawab
5. Fokus pada team building,	5. Tegas dalam peningkatan mutu
6. Nilai dorong pengambilan keputusan	6. Simpati pada nasib bawahan
7. Mendorong inisiatif,	
8. Teladan	
9. Nilai-nilai kesadaran	
10. Toleransi untuk pelanggaran etika.	

Memang di akui, *Korn-Ferry Internasional*, sebuah perusahaan pencari eksekutif, melakukan survey mengenai apa yang diinginkan oleh anggota organisasi dari pemimpin mereka. Umumnya responden mengatakan bahwa mereka menginginkan orang-orang yang memiliki etika dan visi yang kuat tentang masa depan. Dalam setiap organisasi, tindakan pemimpin akan menentukan irama kecepatan. Perilaku ini terus memenangi kepercayaan, kesetiaan, dan menjamin vitalitas organisasi.¹³⁷

Jika para anggota organisasi tersebut menginginkan pemimpin mereka adalah orang yang memahami prinsip etika dan visi yang kuat. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis, juga perlu dikedepankan, karena merupakan salah satu model baru dalam kajian pendidikan yang menyortir tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai basis budaya etis di dalamnya. Hal ini dikarenakan, kepemimpinan kepala

¹³⁷Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, ... hlm. 16.

sekolah berbasis budaya etis dalam menjalankan roda organisasinya, lebih mengutamakan prinsip-prinsip etika yang baik sebagai patokan dalam bekerja kepada para tenaga pendidik dan kependidikannya dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

C. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Sekolah merupakan organisasi atau kelompok yang kompleks dan unik. Menjadi pemimpin dalam suatu lembaga seperti sekolah, tidaklah mudah sebagaimana orang-orang awam membayangkannya. Latar belakang pendidikan dan motivasi tiap-tiap personal mulai dari tenaga pendidik, staf kependidikan bahkan peserta didik yang berbeda, menjadikan seorang pemimpin harus memiliki budaya etis yang mumpuni dalam mengayomi berbagai kepentingan masyarakat sekolahnya demi terlaksananya peningkatan mutu secara berkala.

Secara teoritis, strategi peningkatan mutu sekolah meliputi komitmen kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, membentuk *team work* sebagai penggerak mutu, merumuskan visi dan misi sekolah berbasis pada mutu, membuat evaluasi diri, membuat perencanaan sekolah atau madrasah berbasis pada mutu, memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam melaksanakan program-program mutu, melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu.

Jika dilihat pada tataran operasionalnya di lokasi penelitian, strategi peningkatan mutu berdasarkan teori di atas, telah di aplikasikan oleh kepala

sekolah MA Bilingual Batu. Strategi-strategi tersebut ditunjukkan beliau melalui komitmen beliau terhadap peningkatan mutu MA Bilingual Batu, merumuskan visi, misi yang berorientasi pada peningkatan mutu sekolah dengan lebih memperhatikan aspek etika keagamaan dalam bekerja, selalu membuat evaluasi pada kinerja beliau dengan memberikan pelaporan kinerjanya pada rapat mingguan, memberdayakan seluruh komponen staf kependidikannya melalui memperjuangkan nasib mereka dan melaksanakan kontrol manajerial terkait kinerja para bawahannya setiap satu minggu sekali.

Strategi peningkatan mutu yang dipraktekan kepala sekolah MA Bilingual Batu tersebut, tentu membutuhkan keterampilan dalam memimpin. Keterampilan memimpin bagi kepala sekolah adalah mampu membangkitkan inspirasi pendidik, menciptakan kerja sama antar pendidik, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan lainnya.¹³⁸

Kepala sekolah MA Bilingual Batu, berdasarkan analisa peneliti di lokasi penelitian, telah mengimplementasikan berbagai keterampilannya dalam memimpin para bawahannya. Salah satunya adalah dengan melakukan pendekatan kepada mereka melalui penanaman budaya etis yang dimilikinya. Budaya etis organisasi bagi kepala sekolah, secara teoritis menjadi alat yang ampuh bagi para pemimpin untuk berkomunikasi nilai-

¹³⁸Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 146

nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi.¹³⁹ Pemimpin yang mengembangkan dan menerapkan budaya etis akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan membuat tonggak individu dapat melakukan tindakan,¹⁴⁰ dengan demikian akan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu sekolahnya.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu, dapat diketengahkan pada tiga aspek berikut di bawah ini:

1. Aspek Perilaku

Pada aspek ini, kepala sekolah menetapkan standar yang harus diikuti oleh para peserta didik dan para tenaga kependidikannya agar bekerja sesuai dengan etika keagamaan sebagai patokan. Adapun, standar etika keagamaan tersebut termanifestasi dalam standar peningkatan mutu MA Bilingual Batu sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Misalnya, lulusan MA Bilingual Batu harus menjadi penghafal Al-Qur'an, seminim mungkin juz amma' yang dihafalkan, diterima di PTN. Standar ini menjadi penekanan serius bagi kepala sekolah dan dijadikan sebagai standar rutinatas oleh kepala sekolah MA Bilingual Batu. Adapun aplikasinya dalam mencapai itu, pagi

¹³⁹Syaikhul Falah, "Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua", hlm. 27.

¹⁴⁰Dewi Apriliani, Ratna Anggraini dan Choirul Anwar, "The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating: Review of integrative business and economics rearch", hlm. 228.

harinya harus belajar mengaji, dengan saya datangkan guru mengaji, dan siang hari mengikuti Inggris program.

Sementara itu, bagi tenaga kependidikan lainnya di samping melakukan aktifitas rutin mereka, mereka juga wajib melakukan pendampingan kepada para peserta didik, setelah itu dalam setiap satu minggu sekali diadakannya rapat untuk meminta pertanggungjawaban kinerja mereka selama satu minggu tersebut. Selain itu, pendidik juga memperhatikan proses pendampingan kepada peserta didik dan pendidik harus memberikan contoh/teladan baik yang dapat diikuti peserta didik.

Dengan demikian dampak perilaku kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis adalah pendidik semakin disiplin melalui proses pendampingan kepada peserta didik, pendidik mampu memberikan contoh/teladan baik yang dapat diikuti peserta didik, peserta didik di didik untuk sosialnya lebih tinggi, giat dalam melaksanakan ritual keagamaan, memperhatikan disiplin.

2. Aspek akademik

Dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis pada aspek akademik dapat dirasakan seperti para tenaga pendidik dan kependidikan semakin bertanggungjawab dalam memberikan pembelajaran, hal ini dikarenakan dalam memimpin kepala sekolah MA Bilingual Batu tidak menggunakan sistem “*tangan besi*” tetapi lebih memberikan pendekatan kepada mereka. Di samping itu,

peserta didik lebih memahami pembelajaran yang diberikan oleh pendidik. Karena, para pendidik telah mendapatkan reward berupa diklat dan kursus dalam meningkatkan kompetensi mereka. Dengan usaha-usaha yang dilakukan tersebut, hasil yang dapat mereka raih seperti peringkat ke tiga se Kota Batu pada prestasi nilai UN dan mendapatkan sertifikasi dengan nilai A oleh BAN S/M pada tahun 2014, dan prestasi yang baru di raih oleh mereka adalah peringkat pertama prestasi nilai UAM-BN 2015-2016.

Mendukung proses pembelajarannya, MA Bilingual Batu menggunakan dua kurikulum yang dianggap relevan yaitu KTSP untuk pelajaran agama dan K-13 untuk pembelajaran umum. Namun, seiring prestasi dan berbagai pertimbangan yang dilakukan, di tahun ajaran 2016/2017 MA Bilingual Batu telah menetapkan kebijakan baru dalam sistem pembelajaran mereka, dengan menggunakan Kurikulum 2013.

Kemajuan dalam sistem pembelajaran tersebut, mampu memberikan stimulus lanjutan kepada para peserta didik MA Bilingual Batu studi mereka ke PT. Sementara itu, dari segi pelayanan administrasi dan akademik dapat dikatakan telah terkelola baik. Hal ini dapat diperkirakan berdasarkan pengelolaan administrasi pembiayaan yang efektif pada dana BOS yang diberikan secara teratur kepada para peserta didik, sedangkan pada akademik sistem

pembelajaran di mulai dari Pkl. 06.30 pagi sampai Pkl. 14.00 siang WIB.

Sebagai sekolah swasta, persoalan yang paling mendasar sering didengungkan oleh para tenaga kependidikan di MA Bilingual Batu adalah mengenai sarana prasarana yang masih dalam tahap pengelolaan menuju pencapaian yang diharapkan bersama. Namun, perlu dikatakan bahwa, terhitung sejak didirikan pada tahun 2010, MA Bilingual Batu telah memberikan prestasi yang baik dalam kancah pendidikan Indonesia saat ini, terbukti dengan sejumlah prestasi yang telah di raih pada aspek akademik tersebut.

3. Aspek Non Akademik

Pada aspek ini, MA Bilingual Batu sangat menonjol, hal ini dapat di buktikan dengan segudang prestasi yang ditampilkan pada table 4.5 sebelumnya di atas. Prestasi-prestasi non-akademik tersebut dapat dikategorikan kedalam Segi Keagamaan, mencakup prestasi yang di raih dalam berbagai lomba agama seperti juara 2 MTQ se kota batu 2010, juara 1 baca kitab kuning se kota batu 2010, juara harapan tahfidz Qur'an tingkat Nasional 2016. Segi olahraga, Juara 1 Pencak Silat se kota batu 2010. Segi skills, juara 1 debat Bhs Inggris se kota batu 2011, juara 1 pidato Bhs Inggris malang raya 2012, juara 1 & 2 pidato Bhs Inggris se kota batu, juara 1 pidato bhs arab Kota batu 2012, juara 1 penulisan puisi bhs inggris kota batu 2014, finalis Olimpiade matematika Se Pulau Jawa 2014, juara 1 Pidato Bhs

Inggris Se Malang 2015, juara 2 Story Telling Bhs Arab Se Malang 2016, harapan 3 Poster Pendidikan 2015, harapan 1 LKTIA Se Jawa Timur 2016.

Melalui prestasi-prestasi yang di raih seperti ini, mengindikasikan adanya upaya kepala sekolah dalam melakukan penanaman budaya etis kepada para bawahannya, sehingga mendapatkan titik terang sebagaimana penjabarannya tersebut di atas.

Berdasarkan ketiga aspek, perilaku, akademik dan non akademik yang diketengahkan untuk mengetahui dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu, langkah yang harus dilakukan yaitu menganalisis temuan penelitian secara umum di lokasi penelitian dengan memperhatikan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hal ini dikarenakan amant dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005, menerangkan bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan tersebut bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP):¹⁴¹

a. Standar kompetensi lulusan

Lulusan peserta didik MA Bilingual Batu, terhitung sejak tahun 2014-2016, dapat dikatakan sebagai lulusan-lulusan yang berkompentensi. Betapa tidak, pencapain prestasi akademik yang

¹⁴¹Perpu Nomor 19 Tahun 2005, dilihat dalam buku. Ridwan Abdullah Sani, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 37.

di raih melalui prestasi nilai UN terbaik, yang menempatkan mereka pada posisi ke-3 setelah SMA Al-Izha dan SMA 1 Batu di tahun 2014 dan peringkatan pertama pada UAM-BN yang di raih oleh mereka, menempatkan posisi MA Bilingual Batu mendapat perhatian utama dari para *stakeholder* untuk menyekolahkan anak mereka di sekolah tersebut.

b. Standar isi

Pada umumnya, standar isi memuat tentang kerangka dasar pembelajaran dan struktur kurikulum yang relevan. Merujuk pada hasil temuan, untuk mendukung proses pembelajaran mereka, MA Bilingual Batu menggunakan dua kurikulum yang di anggap relevan dengan perkembangan pendidikan Indonesia saat ini. Kesimpang siuran pemerintah dalam menetapkan kurikulum mana yang harus di pakai, menjadikan MA Bilingual Batu menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan sebagai penopang mata pelajaran agama Islam, dan Kurikulum 2013 sebagai penopang mata pelajaran umum.

Seiring perkembangan prestasi yang di raih oleh MA Bilingual Batu, dan juga berdasarkan pertimbangan pada perkembangan pendidikan Indonesia saat ini, maka di tahun ajaran 2016/2017 MA Bilingual Batu akan menerapkan sistem pembelajaran dengan menggunakan kurikulum 2013.

c. Standar proses

Kepala sekolah dalam memerintah bawahannya tidak menggunakan “*Tangan Besi*” sebagaimana yang diungkapkan beliau, berdampak pada para tenaga pendidik yang semakin bertanggungjawab dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Jika di analisa lebih dalam, proses pembelajaran yang diterapkan di MA Bilingual Batu merupakan proses pembelajaran yang berorientasi pada kreativitas peserta didik. Sebut saja seperti, pembelajaran mengaji yang dilaksanakan oleh guru mengaji yang didatangkan oleh kepala sekolah pada pkl. 06.30-07.10 WIB dengan menggunakan metode qira’ati dan pembelajaran di Bahasa Asing.

Dengan ditanamkannya pembelajaran yang disiplin seperti ini kepada para peserta didik, sudah tentu akan memberikan dampak yang signifikan pada keterampilan peserta didik untuk berprestasi. Sebagai buktinya, MA Bilingual Batu banyak menorehkan berbagai prestasi di Bidang Non-Akademik. Terhitung antara 2010-2016 MA Bilingual Batu telah mengoleksi sekitar 15 prestasi perlombaan dari kategori keagamaan, olahraga, dan skill.

d. Standar penilaian

Setidaknya, dalam proses pembelajaran evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh MA Bilingual Batu telah

mengikuti standar nasional pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah. Dapat diketahui sistem evaluasi pembelajaran yang dilakukan MA Bilingual Batu seperti ujian remedial yang dilakukan kepada peserta didik yang nilainya tidak mencukupi proses penilaian saat ujian.

e. Standar pendidik dan kependidikan

Para tenaga pendidik yang berada di MA Bilingual, merupakan tenaga kependidikan yang professional, berpengalaman dan dapat menjadi teladan. Pernyataan ini dibuktikan dengan prestasi yang mereka raih dalam upaya perkembangan sekolah dimulai sejak tahun 2010-2016. Adapun kondisi tenaga pendidik di MA Bilingual Batu terdiri dari 9 orang PNS DEPAG, 17 orang guru tetap yayasan, 2 orang GTT dan 5 orang tenaga ekstra.

f. Standar sarana dan prasarana

Dari segi sarana dan prasarana, di akui, MA Bilingual Batu masih memiliki kendala sedikit pada aspek ini. Kekurangan pada aspek ini selalu didengungkan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan di MA Bilingual. Akan tetapi, melihat perkembangan dengan penambahan pembangunan di MA Bilingual Batu, analisa sementara membuktikan adanya upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk memperhatikan aspek ini.

g. Standar pengelolaan

Pengelolaan sistem manajemen di MA Bilingual, sudah terbilang cukup baik. Sesuai perkembangan zaman, sistem manajemen yang dikembangkan di MA Bilingual Batu telah menggunakan sistem manajemen yang memanfaatkan IT sebagai penunjang analisis kebutuhan MA Bilingual. Namun, ada juga sebagian sistem administrasi yang masih dikerjakan secara manual.

h. Standar pembiayaan

Standar pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal. Salah satu yang akan diperhatikan adalah mengenai biaya personal. Biaya personal adalah biaya yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan untuk menggaji tenaga pendidik dan kependidikan di MA Bilingual Batu. Sistem penggajian yang ada di MA Bilingual Batu meliputi gaji pokok mengajar Rp. 15.000,-- / jam dalam seminggu, untuk yang masa kerjanya 3 tahun ke atas dan Rp.13.000,--/jam untuk guru baru, transpot kehadiran Rp. 3000,-/jam perhari dalam satu bulan, transpot mengkomando siswa sholat dhuha atau dzuhur Rp.3000,-- (catatan: 1 minggu dihitung 4 minggu untuk menghitung HR), menerima tunjangan jabatan sesuai dengan jabatannya (bila menjabat)kecuali PNS; tunjangan wali kelas Rp. 75.000,--(untuk yang kerjanya penuh

jika tidak, Rp.50.000,--), tunjangan jabatan Waka selain PNS Rp. 180.000,--(untuk yang kerjanya penuh jika tidak, Rp.135.000,--), transpot guru ngaji dari luar Rp15000,--/hadir dan Rp 5000 untuk guru lokal, tunjangan kordinator bidang keagamaan Rp. 40000.

Berdasarkan delapan Standar Nasional Pendidikan yang di analisis dengan temuan penelitian secara umum, dapat dikatakan kajian penelitian berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis memiliki implikasi dalam peningkatan mutu sekolah di MA Bilingual Batu. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dapat dikedepankan sebagai suatu model baru dalam kajian pendidikan yang memiliki sumbangsih positif pada peningkatan mutu sekolah.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penulisan ini, peneliti mengambil kesimpulan mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu adalah proses mempengaruhi orang lain dalam lembaga pendidikan dengan mengedepankan cara atau kebiasaan beretika dengan baik dalam memimpin, disesuaikan dengan standar etika yang akan diterapkan, serta mengupayakan adanya peningkatan mutu pada lembaga pendidikan sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat sekolah dalam mencapai visi bersama. Adapun, peningkatan mutu pendidikan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah, hendaknya akan mengikuti beberapa patokan yang dijelaskan berikut:

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu

Dalam meningkatkan mutu sekolah, sebagai basis budaya etis kepala sekolah memiliki strategi diantaranya, (1) Berperan sebagai model atau contoh bagi bawahan, (2) Berjuang demi nasib bawahan, (3) Berpikir tentang konsekuensi jangka panjang, (4) Menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik, (5) Memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di lembaga sekolahnya

2. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu

Peningkatan mutu sekolah di MA Bilingual Batu, melalui karakter kepala sekolah berbasis budaya etis yaitu karakter religius jujur, adil, tegas, disiplin dan perhatian. Berdasarkan karakter tersebut, menjadikan budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu menjadi alat yang ampuh bagi kepala sekolah untuk berkomunikasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi, sehingga tidak mengurangi nilai-nilai yang mereka anut sebelumnya.

3. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu

Dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah di MA Bilingual Batu, dapat dilihat pada aspek perilaku, akademik, dan non akademik. Ketiga aspek ini menampilkan kemajuannya masing-masing.

Pada aspek perilaku, mampu menjadikan para peserta didik semakin rajin dalam beribadah, para pendidik lebih mengerti akan perannya untuk mendampingi para peserta didiknya dan sebagainya. Pada aspek akademik salah satunya menampilkan prestasi akademik dengan meraih peringkat ke-tiga se kota batu pada hasil nilai UN dan akhirnya mendapatkan sertifikasi akreditasi dengan nilai A dari BAN S/M pada tahun 2014. Sedangkan, pada aspek non-akademik terdapat

sejumlah prestasi yang ditorehkan oleh peserta didik yang dapat di bagi kedalam segi keagamaan, olahraga dan skill dengan mengoleksi sebanyak 15 penghargaan dari ketiga kategori tersebut antara 2010-2016.

B. Implikasi Teoritis

Berdasarkan, teori-teori parsial yang digunakan untuk mendukung penelitian dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MA Bilingual Batu, yang di olah dan didialogkan serta di analisis dengan temuan penelitian yang termanifestasi dari fokus penelitian strategi, karakteristik dan dampak kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis memiliki implikasi pada peningkatan mutu sekolah. Hal tersebut termanifestasi dari strategi dan karakteristik yang dimiliki dan diimplementasikan oleh kepala sekolah sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka di sekolah.

C. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian yang dilakukan dengan judul kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis dalam meningkatkan mutu sekolah, dengan fokus yang dikedepankan agar mengetahui adanya seumbangsih pada perbaikan mutu, yaitu konsep perencanaan, karakteristik dan dampak dari kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis.

Semoga dengan penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan perbaikan mutu pendidikan saat ini.

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dengan melalui peneltian yang dilakukan dengan informan di lokasi peneltian. Peneliti dapat memberikan saran kepada:

- a. Kepala Sekolah, agar tetap mempertahankan dan meningkatkan prestasi akademik dan non akademik yang telah di raih oleh lembaga sekolah. Mempertahankan prestasi merupakan unjuk kerja nyata yang harus dikembangkan secara berkesinambungan agar selalu mendapatkan kepercayaan dari *stakeholder* terkait.
2. Kepada Tenaga Pendidik dan Kependidikan, untuk selalu berupaya mengembangkan dan meningkatkan keprofesionalan dalam menjalankan tugas yang diamanahkan. Dan yang paling penting adalah selalu bersikap pro-aktif dalam segala kegiatan yang menyangkut peningkatan mutu sekolah kearah yang lebih bermutu.

DAFTAR RUJUKAN

Al-Qur'an al-karim.

Akhmad Mudzaki, Lalu. *“Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Praya”*, Tesis MA. Tesis MA Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.

Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, [http:// Akhmad Sudrajat. Wordpress.com](http://AkhmadSudrajat.Wordpress.com).

Arif. *“Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Makassar Dicapot (23/10/2015)”*, <http://www.facebook.com/berita.kota.makassar>, diakses tanggal 26 oktober 2015.

Aris Suherman, Ondi Saondi. *Etika Profesi Kependidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama, 2010.

Aziz Wahab, Abdul . *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* Bandung: Alfabeta, 2011.

Charliyan, Anton . *Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal Menuju Masyarakat Tata Tentram Kertaraharja (Jakarta, 2013)*, <https://www.scribd.com>.

Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2012.

Dewantara, K.H. *Bagian Ke- II A: Kebudajaan*. Yogyakarta: Yayasan Persatuan Taman Peserta didik, 2011.

Djunaidy, Mahbub. *“Kasus Korupsi BOS 900 Kepsek Diperiksa”*, <http://nasional.tempo.co/read/news>, diakses tanggal 26 oktober 2015.

Dkk , Sedarmayanti. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Cv Mandar Maju, 2002.

Dkk, Dewi Apriliani. *“The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating: Review of integrative business and economics rearch”*, 4 April, 2014.

- Dkk, Katrina Katja Mihelic. *Ethical Leadership: International Journal of Management & Information Systems*, University of Ljubljana, Slovenia 14 Number 5, 2010.
- Dkk, Minnah El Widdah. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: ALFABETA, 2012.
- Dkk, Ridwan Abdullah Sani. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Eisntein, Paul. *ethical leadership characteristics, attributes and traits: International of Business*, (<http://yscouts.com>), diakses pada 1 Juni, 2016.
- Falah, Saikhul. “*Pengaruh Budaya Etis Oerganisasi dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika: Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal di Bawasda Pemda Papua*”, Tesis MA. Semarang: Universitas Diponegoro, 2006.
- Faqiatul Himmah, Asmi. “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Madrasah: Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Jember 1*”, Tesis MA. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.
- Hasanah, Uswatun. “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama: Studi Kasus Di SMPN 1 Praya Barat Kabupaten Lombok Tengah*”, Tesis MA. Tesis MA. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Standar_Nasional_Pendidikan, di akses pada 21 Maret 2016.
- <http://jawapos.com/baca/artikel876/70-Kasek-Pendidik-Berkomplot-curi-soal-unas>, diakses tanggal 8 januari 2016.
- Husain Usman, Purnomo Setiadi. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta, Bumi Aksara, 1996.
- Irwanto, Anas Salahudin. *Pendidikan Karakter: Pendidikan Berbasis Agama dan Budaya Bangsa*. Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Iskandar, Mukhtar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press, 2009.
- J. Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

- Jalaludin Rakhmat ED, Deddy Mulyana. *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Kaelan. *Metode penelitian kualitatif interdesipliner*. Yogyakarta: Paradigma, 2012.
- Kocabas, Karakose. "An investigation of ethical culture in educational organizations: *African Journal of Business Management*" 3. Oktober, 2009.
- Masrokan, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzzmedia, 2013.
- Mujtahid, "Urgensi Kepemimpinan Berbasis Spiritual", <http://old.uin-malang.ac.id>.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Press, 2010.
- Nashir, Haedar. *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya dan Agama*. Yogyakarta: Multipersindo, 2013.
- Nasution, Zulkarnain. *Manajemen Humas Di Lembaga Pendidikan*. Malang: UMM Press, 2010.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 8 Februari Pkl. 08.00 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 8 Februari Pkl. 14.00 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 1 Maret Pkl. 08.25 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 3 Maret Pkl. 06.00 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 6 Februari Pkl. 08.00 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 22 Februari Pkl. 06.00 WIB, 2016.
- Observasi di MA Bilingual Batu, tanggal 22 Februari Pkl. 10.30 WIB, 2016.
- Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2014.
- Pedoman pengelolaan MA Bilingual Batu, Tahun ajaran 2013-2016.
- Prabu Mangkunegara Anwar. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Radika Aditama.
- Profil MA Bilingual Batu, Tahun 2015.

- Rohiat. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Sabre Cherkowski, Keith D. Walker, & Benjamin Kutsyuruba. “*Principals’ Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics: International Journal of Education Policy & Leadership*”, 10 Mei, 2015.
- Setiadi, Elly M. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*. Jakarta: Pustaka Media, 2007.
- Singgih Setiawan, Antonius. “*Pengaruh Budaya Etis, Orientasi Etis Terhadap Perilaku Etis: Studi pada Alumni STIE Musi Palembang, (2013)*”, <https://www.academia.edu>, diakses pada 8 Januari 2016.
- Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Susanto, A. *Filsafat Ilmu: Suatu Kajian Dalam Dimensi Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Tobroni. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Dalam Pengembangan Organisasi dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin di Kota Ngalam, Disertasi Doktor Yogyakarta*: UIN Sunan Kalijaga, 2005.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press, 2002.
- Wawancara dengan Pendidik Agama MA Bilingual Batu “Ibu Ida”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 8.47 Pagi WIB.
- Wawancara dengan Pendidik BK MA Bilingual Batu “Sulistioningsih”, pada tanggal 12 April 2016, Pkl 6.14 Pagi WIB.
- Wawancara dengan Pendidik Olahraga MA Bilingual Batu “Pak Muzrifin”, pada tanggal 18 februari 2016, Pkl 9.20 Pagi WIB.
- Wawancara dengan Kaur Kurikulum MA Bilingual Batu “Ibu Rika”, pada tanggal 9 februari 2016, Pkl 6.18 Pagi WIB.
- Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 6 februari 2016, Pkl 6.25 Pagi WIB.
- Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Bilingual Batu “Bpk Drs. Farhadi, M.Si”, pada tanggal 23 April 2016, Pkl 09.00 Pagi WIB.

Wawancara dengan Peserta didik MA Bilingual Batu, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 7.40 Malam WIB.

Wawancara dengan Staf Administrasi “Marzuki”, pada tanggal 7 februari 2016, Pkl 08.00 Malam WIB.

Wawancara. Batu, 19 oktober 2015.