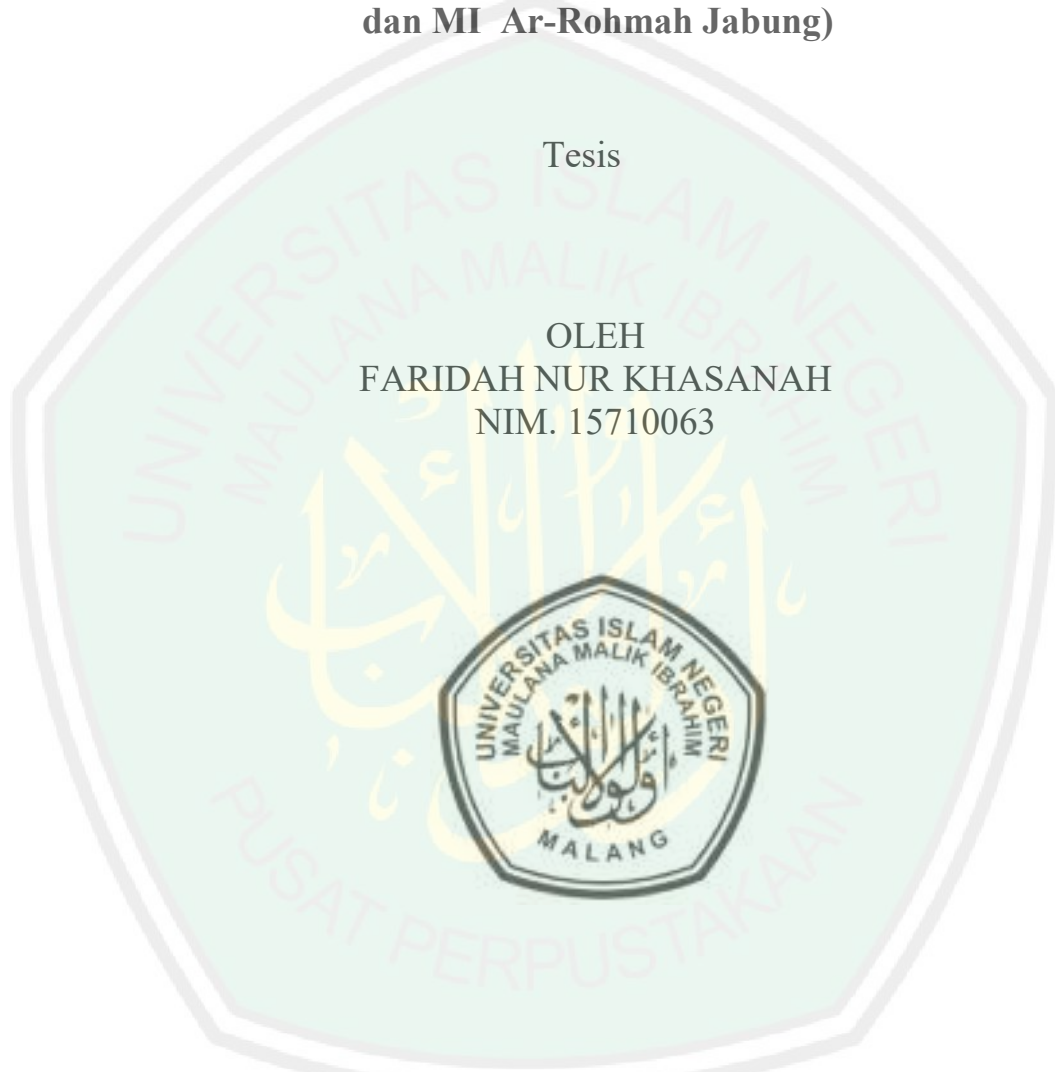


**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA RELIGIUS
(Studi Multikasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang
dan MI Ar-Rohmah Jabung)**

Tesis

OLEH
FARIDAH NUR KHASANAH
NIM. 15710063



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA RELIGIUS
(Studi Multikasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang
dan MI Ar-Rohmah Jabung)**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
Faridah Nur Khasanah
NIM 15710063

Pembimbing I



Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP. 19651006 199303 2 003

Pembimbing II



Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd
NIP. 19720306 200801 2 010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

Tesis dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan
Budaya religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI
Ar-Rohmah Jabung ini telah disetujui untuk diuji,

Malang, 28 Juli 2017.....

Pembimbing I

Dr. Hj. Suti'ah, M. Pd

NIP. 19651006 199303 2 003

Malang, 09 Agustus 2017.....

Pembimbing II

Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd

NIP. 19720306 200801 2 010

Malang, 10 Agustus 2017.....

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI

Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag

NIP. 19660825 199403 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 28 September 2017

Dewan Penguji,

Dr. Marno, M.Pd

NIP. 19720822 200212 1 001

Ketua

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I

NIP. 19561231 198303 1 032

Penguji Utama

Dr. Hj. Suti'ah, M. Pd

NIP. 19651006 199303 2 003

Anggota

Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd

NIP. 19720306 200801 2 010

Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd I
NIP. 1956 1231 1983 0310 32

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini :

Nama : Faridah Nur Khasanah

NIM : 15710063

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

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

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini 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 dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 25 Juli 2017

Hormat saya



Faridah Nur Khasanah

(15710063)

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri “



PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, saya persembahkan tesis ini untuk orang-orang yang saya sayangi:

1. Untuk Ayahanda Djaimin dan Ibunda Suwarni yang sangat saya cintai dan banggakan, motivator terbesar dalam hidup ini yang tak pernah hentinya mendo'akan dan menyayangiku, atas semua pengorbanan dan kesabaran mengantarku sampai saat ini.
2. Untuk Suamiku Syaifuddin Sulthony yang telah memberikan kesempatan dan motivasi hingga saya bisa melanjutkan studi ini.
3. Anak-anakku tercinta Nasya Sofiatuz Zahro, Naufal Chandra Syahdewo, dan Khansa Sania Khamaira yang selalu menjadi motivator dalam menempuh studi ini hingga selesai.
4. Loyalitas buat almamaterku tercinta Universitas Islam Negeri (UIN)

Maulana Malik Ibrahim Malang

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, proposal Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Multikasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung)” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan proposal tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan Jazakumullah ahsanul jaza' khususnya kepada:

1. Rektor UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para pembantu Rektor. Direktur Pascasarjana UIN Batu, Bapak Prof. Dr. H. Baharudin atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Samsul Hadi, M. Pd. Atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Dr. Hj. Sutiah, M. Pd atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan proposal tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan proposal tesis.

5. Semua staff pengajar atau Dosen dan semua staff TU Pascasarjana UIN Batu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

Malang, Juli 2017

Penulis

Faridah Nur Khasanah



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Orisinalitas Penelitian	9
F. Definisi istilah	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	

1. Konsep Kepemimpinan	17
a. Pengertian Kepemimpinan	17
b. Tipe-Tipe Kepemimpinan	21
1) Tipe Otokrasi/Otoriter	21
2) Tipe Laissez Faire	26
3) Tipe Demokratis	30
2. Kepala Sekolah	
a. Pengertian Kepala Sekolah	39
b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	41
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah	46
B. Konsep Budaya Religius	65
1. Pengertian Budaya Religius	65
2. Budaya Religius di Sekolah	69
3. Urgensi Budaya Religius di Sekolah	72
4. Landasan Penciptaan Budaya Religius di Sekolah	73
5. Proses Pembentukan Budaya Religius di Sekolah	77
6. Strategi Perwujudan Budaya Religius di Sekolah	80
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius	82
D. Kerangka Konseptual	85
BAB III Metode Penelitian	86
A. Pendekatan Penelitian	86
B. Jenis Penelitian	87

	C. Lokasi Penelitian	88
	D. Kehadiran Peneliti	89
	E. Sumber Data	89
	F. Teknik Pengumpulan Data	90
	G. Teknik Analisa Data	97
	H. Pengecekan Keabsahan Data	102
	1. Kredibilitas	102
	2. Dependabilitas	104
	3. Konfirmabilitas	105
BAB IV	PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
	A. Gambaran Umum SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung	114
	B. Paparan data Hasil Penelitian	132
	C. Temuan Hasil Penelitian	160
BAB V	PEMBAHASAN	
	A. Pendekatan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan Mi Ar- Rohmah Jabung	164
	B. Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan Mi Ar- Rohmah Jabung	166

C. Implikasi dikembangkannya Dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan Mi Ar-Rohmah Jabung	168
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	170
B. Saran	172
DAFTAR RUJUKAN	173
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Orisinalitas Penelitian	10
4.1 Profil Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang	114
4.2 Identitas SD Muhammadiyah 03 Tumpang	119
4.3 Data guru dan Staf SD Muhammadiyah 03 Tumpang	119
4.4 Profil Kepala MI Ar-Rohmah Jabung	121
4.5 Identitas MI Ar-Rohmah Jabung	125
4.6 Data Siswa MI Ar-Rohmah Jabung	126
4.7 Data Guru dan Karyawan MI Ar-Rohmah Jabung	127
4.8 Temuan hasil penelitian	161

DAFTAR LAMPIRAN

1. Dokumentasi Foto
2. Lembar Penilaian Praktik Ibadah
3. Instrument Observasi Ibadah
4. Program Kerja Kepala MI Ar-Rahmah Dalam Pengembangan Budaya Religius
5. Surat Permohonan Ijin Penelitian
6. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Pembinaan terpadu dalam pendidikan karakter	77
2. Instructive Sequential Strategy (Strategi Instruktif Bertahap)	87
3. Komponen Analisis Data Interactive Model	104



ABSTRAK

Khasanah, Faridah, Nur. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (I) Dr. Hj. Suti'ah, M. Pd. (II) Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd.

Kata Kunci ; Kepemimpinan, kepala Sekolah, pengembangan budaya religius

Budaya religius sekolah pada hakikatnya adalah perwujudan nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam bersikap, berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius sangat penting, karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang berkomitmen serta berwawasan luas, memahami jiwa islami, maka akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan zaman. SD Muhammadiyah 03 dan MI Ar-Rohmah Jabung merupakan lembaga pendidikan yang telah mengembangkan budaya religius melalui kegiatan-kegiatan kurikuler maupun non kurikuler.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dengan sub focus mencakup : (1) Pendekatan kepala sekolah, (2) strategi kepala sekolah, (3) implikasi dikembangkannya budaya religius.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu kepala sekolah, para pendidik, dan staf kependidikan.

Hasil penelitian di menunjukkan bahwa : (1) Pendekatan kepemimpinan kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung merupakan pendekatan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis. (2) Strategi Kepala sekolah SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dalam mengembangkan budaya religius adalah melalui (1)*power strategy* (2)*persuasive strategy*, dan *normative strategy*. (3) Implikasi dikembangkannya budaya religius mencakup kebijakan kepala sekolah dalam menetapkan program-program pengembangan budaya religius disekolah, serta dukungan dari warga sekolah maupun luar sekolah.

ABSTRACT

Khasanah, Faridah, Nur. 2017. *Leadership of Principals in Religious Culture Development (Multi Case Study at SD Muhammadiyah 03 Tumpang and MI Ar-Rohmah Jabung)*. Thesis, Islamic Education Management Study Program, State Islamic University of Malang. Advisors: (I) Dr. Hj. Suti'ah, M. Pd. (II) Dr. Esa Nur Wahyuni, M. Pd.

Keywords ; Leadership, principal, religious culture development

The school's religious culture is essentially an embodiment of the values of religious teachings as a tradition in attitude, behavior and organizational culture that is followed by all school members. The leadership role of the principal in developing a religious culture is very important, because educational institutions managed by leaders who are committed and have broad insight, understand the Islamic spirit, will run in an orderly and dynamic manner according to the times. SD Muhammadiyah 03 and MI Ar-Rohmah Jabung is an educational institution that has developed a religious culture through curricular and non-curricular activities.

This study aims to reveal the principal's leadership in the development of religious culture at SD Muhammadiyah 03 Tumpang and MI Ar-Rohmah Jabung with sub-focus including: (1) Principal's approach, (2) principal strategies, (3) implications of developing religious culture.

This study used a qualitative approach with a multicasus study design. The data collection is done by observation, deep interview, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the data is done by extending the participation of the researcher; triangulation techniques and observational persistence. Research informants were school principals, educators, and educational staff.

Results of research in showing that: (1) leadership approach SD Muhammadiyah 03 Tumpang and MI Ar-Rohmah Jabung is behavior approach by type of democratic leadership. (2) The principal's strategy of SD Muhammadiyah 03 Tumpang and MI Ar-Rohmah Jabung in developing a religious culture is through (1) a *power strategy* (2) a *persuasive strategy*, and a *normative strategy*. (3) The implications of developing a religious culture include the principal's policy in determining religious culture development programs in schools, as well as support from school officials and outside of school.

مستخلص البحث

حصانة ، فريدة ، نور. 2017. قيادة المديرين في تنمية الثقافة الدينية (دراسة حالة متعددة في مدرسة المحمدية 03 تومبانغ الابتدائية ومي أر رحمه جابونغ). أطروحة ، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، جامعة ولاية مالانج الإسلامية ، المستشار: سطيعة ، م. وعيسى نور وحيوني
الكلمات الدالة ؛ القيادة ، المدير ، تنمية الثقافة الدينية

الثقافة الدينية في المدرسة هي في الأساس تجسيد لقيم التعاليم الدينية كتقليد في المواقف والسلوك والثقافة التنظيمية التي يتبعها جميع أعضاء المدرسة. إن دور القيادة الرئيسية في تطوير الثقافة الدينية مهم للغاية ، لأن المؤسسات التعليمية التي يديرها قادة ملتزمين ولديهم رؤية واسعة ، ويفهمون الروح الإسلامية ، ستعمل بشكل منظم وديناميكي وفقاً للعصر. المدرسة المحمدية 03 الابتدائية والمدرسة ابتدائية الروحة جابونغ هي مؤسسات تعليمية طورت ثقافة دينية من خلال الأنشطة المنهجية وغير المنهجية. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن قيادة المدير في تطوير الثقافة الدينية في المحمدية 03 مدرسة ابتدائية ومدرسة ابتدائية الرحمة جابونغ مع التركيز الفرعي بما في ذلك: (1) نهج المدير ، (2) استراتيجية المدير ، (3) الآثار المترتبة على تطوير الثقافة متدين.

استخدمت هذه الدراسة نهجا نوعيا مع تصميم دراسات الحالة المتعددة. تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات المتعمقة والتوثيق. تشمل تقنيات تحليل البيانات تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. تم التحقق من صحة البيانات من خلال توسيع مشاركة الباحث. تقنيات التثليث والمثابرة على الملاحظة. كان مخبرو البحث هم المدير والمعلمون والموظفون التربويون.

تظهر نتائج البحث أن: (1) النهج القيادي لمدير مدرسة محمدية 03 تومبانغ الابتدائية ومدرسة ابتدائية الروح جابونغ هو نهج سلوكي ذو نمط قيادة ديمقراطي. (2) استراتيجية مديرة مدرسة المحمدية 03 تومبانغ الابتدائية ومدرسة ابتدائية الروحة جابونغ في تطوير ثقافة دينية هي من خلال (1) استراتيجية قوة (2) استراتيجية مقنعة واستراتيجية معيارية. (3) تشمل الآثار المترتبة على تطوير الثقافة الدينية سياسات المدير في تحديد برامج تنمية الثقافة الدينية في المدارس ، فضلاً عن الدعم من أعضاء المدرسة وخارجها.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kehidupan modern, dengan kebudayaan masif dan pemenuhan berbagai mobilitas kehidupan secara teknologis-mekanis, satu sisi sangat berdampak positif, pada sisi lain tidak dapat dihindari dampak negatifnya, yang kemudian melahirkan krisis multidimensional di masyarakat. Ironi, karena tidak hanya terjadi pada lapisan bawah, tetapi juga meracuni atmosfer birokrasi negara mulai dari level paling atas sampai paling bawah. Dari kalangan tua, muda, bahkan bahkan anak-anak telah dilanda. Tidak hanya krisis sosial saja, tetapi sudah tidak terhitung yang merambah kepada tindak kriminalitas.

Realitas di atas mendorong timbulnya berbagai gugatan terhadap efektivitas pendidikan agama yang selama ini dipandang oleh sebagian besar masyarakat telah gagal dalam membangun afeksi peserta didik dengan nilai-nilai yang eternal dan mampu menjawab tantangan jaman yang terus berubah. Terlebih lagi dalam hal ini dunia pendidikan juga mengemban peran sebagai pusat pengembangan ilmu dan sumber daya manusia, pusat penelitian dan sekaligus pusat kebudayaan, kurang berhasil jika tidak dikatakan gagal dalam mengemban misinya. Sistem pendidikan yang dikembangkan selama ini lebih mengarah kepada pengisian kognitif peserta

didik *un-sich*, sehingga melahirkan lulusan yang cerdas tetapi kurang bermoral.¹ Aspek afeksi dan psikomotor yang sangat vital keberadaannya terabaikan begitu saja.

Krisis moral yang melanda bangsa ini nampaknya menjadi sebuah kegelisahan bagi semua kalangan. Bagaimana tidak dari maraknya kasus korupsi yang tidak pernah surut bahkan mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Di sisi lain krisis ini menjadi kompleks dengan berbagai peristiwa yang cukup memilukan seperti tawuran pelajar, penyalahgunaan obat terlarang, pergaulan bebas, aborsi, penganiayaan yang disertai pembunuhan. Fenomena ini sesungguhnya sangat berseberangan dengan suasana keagamaan dan kepribadian bangsa Indonesia. Jika krisis ini dibiarkan begitu saja dan berlarut-larut apalagi dianggap sesuatu yang biasa maka segala kebejatan moralitas akan menjadi budaya. Sekecil apapun krisis moralitas secara tidak langsung akan dapat merapuhkan nilai-nilai kehidupan berbangsa dan bernegara.

Fenomena di atas tidak terlepas dari adanya pemahaman yang kurang benar tentang agama dan keberagaman (religiusitas). Agama sering kali dimaknai secara dangkal, tekstual dan cenderung eksklusif. Nilai-nilai agama hanya dihafal sehingga hanya berhenti kepada wilayah kognisi, tidak sampai menyentuh aspek afeksi dan psikomotorik.

Oleh sebab itu kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga harus mampu menciptakan budaya religius di sekolah. Kepala sekolah

¹A. Qodri Azizy, *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial* (Semarang : Aneka Ilmu, 2002), hlm. 8-14.

mengembangkan iman dan taqwa sebagai wujud tujuan pendidikan sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab V pasal 12 ayat 1 poin a “Peserta didik mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama.”² Dari landasan undang-undang tersebut sudah sangat jelas bahwa pendidikan agama merupakan salah satu mata pelajaran yang wajib ada di semua jenjang dan jalur pendidikan. Dengan demikian tujuan pendidikan nasional secara umum akan tercapai.

Budaya religius sekolah pada hakikatnya adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam sekolah maka secara sadar maupun tidak ketika warga sekolah mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya warga sekolah sudah melakukan ajaran agama.

Oleh karena itu untuk membudayakan nilai-nilai keberagamaan (religius) dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas serta tradisi dan perilaku warga sekolah secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religius culture* tersebut dalam lingkungan sekolah.

Peran kepemimpinan dalam mengembangkan nilai-nilai agama sebagai budaya agama sangat penting. Karena lembaga pendidikan yang

² Departemen apendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2003), hlm. 5

dikelola oleh pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, memahami jiwa islami, maka akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan zaman. Selain itu kepala sekolah hendaknya juga mengerti kedudukan sekolah di masyarakat, mengenal lembaga-lembaga masyarakat yang menunjang pendidikan mengenai perubahan sosial, politik, masyarakat yang semuanya itu harus dibarengi dengan imtaq dan teknologi informatika. Itulah tuntutan yang harus dipenuhi demi mewujudkan moral, perilaku, dan kepribadian anak bangsa kita. Pemimpin sekolah juga harus mampu membantu guru dalam mengembangkan program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus mencari jalan pemecahan yang dihadapi.

Pelaksanaan budaya religius di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah. Hal ini terlihat dari berkembangnya budaya sekolah yang beraneka ragam. Contoh nyata apabila siswa bertemu guru tidak mengucapkan salam dan berjabat tangan. Ini menunjukkan guru di sekolah hanya menjalankan kewajiban mengajar saja bukan mendidik. Dalam diri sekolah tidak ditanamkan ciri kekhasan budaya religius yang membedakan dengan sekolah lain.

Di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung pengembangan budaya religious telah dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. dalam hal ini kepala sekolah dalam kepemimpinannya selalu berusaha mengaitkan pelajaran

Pendidikan Agama Islam melalui pengembangan budaya agama di sekolah dan sedapat mungkin bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dalam pengembangan budaya religious ada beberapa kegiatan yang telah dilakukan secara kontinu, yaitu:

1. Membudayakan Senyum, Salim dan Sapa (3S)
2. Kegiatan Sholat Dhuha berjamaah setiap pagi di awal masuk
3. Kegiatan Sholat Dhuhur berjamaah
4. Kegiatan Tartil Qur'an
5. Kegiatan menghafal juz "amma dan Juz 1 setiap selesai sholat Dhuha dan Sholat Dhuhur
6. Berbusana muslim dengan rapi
7. Budaya bersih lingkungan
8. Budaya Shodaqoh setiap hari jum'at
9. Berdo'a sebelum dan sesudah pelajaran
10. Kegiatan ekstrakurikuler MTQ
11. Kegiatan peringatan hari besar agama

Melihat kenyataan di atas maka peneliti memandang perlu untuk melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan budaya Religious (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan permasalahan yang sudah peneliti kemukakan, maka peneliti bisa memfokuskan penelitian ini pada: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya Religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung). Fokus tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pendekatan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius di SD Muhammadiyah Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung?
2. Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya religius di SD Muhammadiyah Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung?
3. Bagaimana implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung?

C. Tujuan Penelitian

Dari konteks penelitian yang sudah peneliti paparkan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pendekatan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.
2. Menganalisis strategi kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.
3. Menganalisis implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang positif dan manfaat yang mendalam tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Religius. Idealnya manfaat penelitian ini secara praktis dan teoritis berarti bagi beberapa kepentingan, antara lain :

1. Secara Teoritis

Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan panduan untuk mengadakan penelitian selanjutnya, terlebih dalam upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan Budaya Religius di Sekolah.

2. Secara Praktis

- a. Dapat memberikan informasi kepada Sekolah atau Lembaga tentang pentingnya peran Kepala Sekolah terutama dalam pengembangan Budaya agama di komunitas Sekolah.
- b. Bagi SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dapat mempertahankan dan selalu berusaha meningkatkan Budaya Religius yang sudah ada ke arah yang lebih baik dan diaplikasikan dimanapun dan kapanpun, bukan hanya di lingkungan sekolah saja. Sebagai perubahan tingkah laku yang konstruktif, juga sebagai bahan masukan (input) bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam pengembangan budaya religius di sekolah.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini membahas tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya Religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung). Sebagai pijakan dalam penelitian ini, peneliti mengemukakan hasil penelitian terdahulu. Hal ini dimaksudkan agar posisi penelitian ini jelas arahnya, apakah melanjutkan, menolak, ataukah mengambil aspek bagian lain dari penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dipaparkan mempunyai kesamaan tematik yaitu mengenai pengembangan budaya religius di sekolah.

Penelitian Pertama, dari Siti Muawanatul Hasanah (2009) yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Budaya Agama di Komunitas Sekolah: Studi Kasus di SMK Telkom Shandy Putra Malang*. Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya agama di sekolah kejuruan. Secara terfokus penelitian ini menggali tentang upaya-upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya agama tersebut di komunitas sekolah SMK Shandi Putra Malang. Hasil temuannya menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam pengembangan budaya agama di komunitas sekolah, dan berhasilnya pengembangan budaya agama tersebut tidak lepas dari Peran Kepala Sekolah sebagai pimpinan di lembaga tersebut.³

Penelitian kedua, oleh Uswatun Hasanah (2010) yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Agama di*

³ Siti Muawanatul Hasanah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan budaya Agama di Komunitas Sekolah: Studi Kasus di SMK Sandhy Putra Malang* (Tesis UIN Malang, 2009)

SMPN I Praya Barat Kabupaten Lombok Tengah NTB. Fokus penelitian ini menggali tentang nilai-nilai agama yang dikembangkan di SMPN I Praya Barat NTB, upaya dan peran kepala sekolah dalam mewujudkan dan mengembangkan nilai-nilai agama serta respon warga sekolah terhadap upaya pengembangan nilai-nilai agama. Hasil temuannya menyatakan bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam upaya pengembangan nilai-nilai agama di SMPN I Praya Kabupaten Lombok Tengah NTB.⁴

Penelitian ketiga dilakukan oleh Machfudz Effendi, dengan judul *Pengembangan Budaya Agama di Sekolah Melalui Model Pembiasaan Nilai Sholat berjamaah di SMA Negeri 2 Batu*. Penelitian ini mengkaji tentang pengembangan budaya agama di sekolah melalui pembiasaan Sholat berjamaah. Hasil penelitian ini bahwa dukungan warga sekolah terhadap pengembangan budaya agama telah dilakukan dengan baik berdasarkan tugas dan fungsinya. Hasil tindakan bersiklus pembiasaan nilai-nilai sholat berjamaah meliputi nilai ubudiyah, nilai akhlakul karimah serta nilai-nilai kedisiplinan.⁵

Penelitian keempat oleh Heru Syafruddin (2012) dengan judul *Pengembangan Budaya Agama Islam sebagai Upaya peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Keputran 2 Yogyakarta*. Penelitian ini mengkaji tentang pengembangan budaya agama sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini bahwa Pendidikan Agama Islam dapat

⁴ Uswatun Hasanah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Agama di SMPN I Praya Barat Kabupaten Lombok Tengah NTB*, (Tesis UIN Malang 2010)

⁵ Machfudz Effendi, *Pengembangan Budaya Agama di Sekolah Melalui Model Pembiasaan Nilai Sholat berjamaah di SMA Negeri 2 Batu*, (Tesis UIN Malang, 2010)

menjadi faktor keunggulan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.⁶

Secara sistematis persamaan dan perbedaan kajian penelitian tersebut dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 1.1. Penelitian terdahulu (*originalitas penelitian*)

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Siti Muawanatul Hasanah (2009) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Budaya Agama di komunitas sekolah, studi kasus di SMK Sandhy Putra Malang	Kepemimpinan	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah	- Apa saja nilai-nilai agama yang dikembangkan di komunitas sekolah - Bagaimana peran kepemimpinan dan upaya kepala

⁶ Heru Syafruddin, *Pengembangan Budaya Agama Islam sebagai Upaya peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Keputran 2 Yogyakarta*, (Tesis UIN Malang, 2012)

				<p>sekolah</p> <p>dalam</p> <p>mewujudkan</p> <p>nilai-nilai</p> <p>agama</p> <p>dalam</p> <p>komunitas</p> <p>sekolah</p> <p>- Bagaimana</p> <p>dukungan</p> <p>dan respon</p> <p>warga</p> <p>sekolah</p> <p>terhadap</p> <p>pengembang</p> <p>an budaya</p> <p>agama di</p> <p>komunitas</p> <p>sekolah</p> <p>- Lokasi</p> <p>Penelitian</p> <p>- Upaya-</p>
--	--	--	--	--

				<p>upaya dan peran kepala sekolah dalam meningkatkan Budaya Agama</p>
2	<p>Uswatun Hasanah (2010) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus di SMPN I Praya Barat Kab. Lombok Tengah)</p>	<p>Kepemimpinan</p>	<p>Nilai-nilai Agama</p>	<p>- Apa saja nilai-nilai agama yang dikembangkan di komunitas sekolah</p> <p>- Bagaimana peran kepemimpinan dan upaya kepala sekolah dalam</p>

				<p>mewujudkan nilai-nilai agama dalam komunitas sekolah</p> <p>- Lokasi Penelitian diluar Jawa</p>
3	<p>Machfudz Effendi.</p> <p>Pengembangan Budaya Agama di Sekolah Melalui Model Pembiasaan Nilai Sholat berjamaah di SMA Negeri 2 Batu</p>	<p>Dukungan warga sekolah terhadap pengembangan budaya agama di sekolah</p>	<p>Menitik beratkan pada penanaman nilai sholat berjamaah dalam pengembangan budaya agama di komunitas sekolah</p>	<p>- Upaya pengembangan budaya agama</p> <p>- Pendidikan nilai melalui sholat berjamaah</p> <p>- Lokasi penelitian di SMA Negeri 2 Batu</p>

4	Heru Syafruddin Amali. Pengembangan Budaya Agama Islam sebagai Upaya peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Keputran 2 Yogyakarta: Tahun Pelajaran 2011-2012	Pengembangan Budaya Agama Islam	Menitik beratkan pada upaya peningkatan mutu Pendidikan di sekolah dasar melalui pengembangan Agama Islam	- Pendidikan Agama Islam dapat menjadi faktor keunggulan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. - Dukungan warga sekolah tentang pentingnya pengembang an budaya Agama di sekolah.
---	---	---------------------------------------	--	--

Berdasarkan beberapa temuan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Persamaannya adalah sama-sama membahas

tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Religius di Sekolah. Sedangkan perbedaannya terdapat pada obyek dan masalah yang diteliti yang lebih mengedepankan pada pendekatan dan strategi kepala sekolah serta implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung. Adapun posisi penelitian ini adalah sebagai pelengkap dan tindak lanjut dari penelitian-penelitian sebelumnya.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian.⁷ Definisi istilah sangatlah berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap terfokus pada kajian yang diinginkan. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dalam pengertian umum adalah suatu proses ketika seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*), atau mengontrol (*controls*), pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain.

Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai “ seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi

⁷ Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan ; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Skripsi, Tesis dan Desertasi* (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 7.

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁸

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah adalah seseorang yang ditugaskan secara formal untuk memimpin sekolah dengan memiliki kemampuan dalam membimbing, mengarahkan, mengayomi dan dapat menjadi teladan, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memberadayakan seluruh tindakan serta membangkitkan semangat bagi seluruh guru, pegawai dan tenaga kependidikan, siswa serta seluruh stakeholder sekolah untuk dapat secara sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan seluruh aktifitas baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dalam kerangka untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan secara nasional yang telah dirumuskan dan disepakati sebelumnya.

2. Pengembangan Budaya Religius (*Religius Culture*)

Budaya religius adalah sekumpulan nilai-nilai agama yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekolah. Budaya religius tidak hanya berbentuk simbolik semata tetapi di dalamnya penuh dengan nilai-nilai.

Pengembangan budaya religius berarti menciptakan suasana atau iklim keagamaan Islam yang dampaknya adalah berkembangnya suatu

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999), hlm. 82.

pandangan hidup yang bernapaskan dan dijiwai oleh nilai-nilai dan ajaran Islam yang bisa diwujudkan warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari. Proses pengembangannya dilakukan melalui 3 tahap, yaitu: 1) Sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai di masa mendatang di sekolah. 2) Penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak sekolah dalam rangka mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. 3) pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi.

Dari definisi tersebut diatas dapat diketahui bahwa ruang lingkup penelitian ini terbatas pada Kepemimpinan Kepala Sekolah yang meliputi pendekatan dan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius serta implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁹

Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan,

⁹ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I), hlm. 161

pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.¹⁰

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah khilafah dan orangnya di sebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya di sebut Amir (pemegang kekuasaan).¹¹

J. Reberu dalam dasar-dasar Kepemimpinan memberikan definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kesanggupan menggerakkan sekelompok manusia kearah tujuan bersama sambil menggunakan daya-daya badani dan rohani yang ada dalam kelompok tersebut. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan unsur dinamis yang sanggup mengkaji masa lampau, menelaah masa kini dan menyoroti masa depan, untuk kemudian berani mengambil keputusan yang di tuangkan dalam tindakan.

Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.¹²

Sedangkan *Nurjin Syam* dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Organisasi” mendeskripsikan:

¹⁰ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam...*, hlm. 161

¹¹ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam...*, hlm. 162

¹² Dirawat dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), hlm. 23

Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.¹³

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

1. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama
3. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama
4. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
5. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal
6. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah : sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.¹⁴

Dari berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian secara *comprehensive* yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, serta dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh ke

¹³ Dirawat dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 26

¹⁴ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 17

depan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

Istilah kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, dimana kata “Pendidikan” menerangkan di lapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri kepemimpinan.

Dengan demikian kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.¹⁵

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan

¹⁵ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan...*, hlm. 17

dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.¹⁶

b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.¹⁷

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

1) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹⁸

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak

¹⁶ Sulistyorini, 2001, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmum Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001, Hal. 63

¹⁷ Dirawat Dkk, 1971, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru*, (Malang: Terbitan ke-IV), hlm. 39

¹⁸ M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmar), hlm. 38

terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹⁹ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi
- c. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.²⁰

¹⁹ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*,(Surabaya: Arkola), hlm. 952

²⁰ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hlm. 73

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “*policy*” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.²¹

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.²²

²¹ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press), hlm.. 38

²² Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I), hlm. 166-167

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.²³

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.²⁴

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang

²³ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 269

²⁴ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 269

pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.²⁵

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “policy” umum sampai pada pelaksanaan program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “skill” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.²⁶

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan

²⁵ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), hlm 52

²⁶ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 52-53

gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.²⁷

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

2) Tipe *Laissez-Faire*

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.²⁸

²⁷Panji Anoraga Dkk, 1995, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya), hlm. 113

²⁸Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press) , hlm .77

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.²⁹ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.³⁰

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan- kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.³¹

²⁹ E. Mulyasa, , 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, ...* , Hal. 271

³⁰ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press), hlm. 53

³¹ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...*, hlm. 271

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.³²

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

1. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.

³²Ngalim Purwanto, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 51

2. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.³³

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu,

maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.³⁴

Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul

³³ Ngalim Purwanto, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 51

³⁴ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), hlm. 54-55

dewasa dan benar-benar tahu apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.³⁵

Beberapa sebab timbulnya “laissez faire” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang

³⁵ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, Cet.1), hlm 167

jika dibandingkan dengan sekolah- sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.³⁶

3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuara: 38

حَوَالِدِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan Sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka

³⁶ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional) hlm. 55

menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syuara: 38).³⁷

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.³⁸

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh ”policy” dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan ”policy” umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.³⁹

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

³⁷Depag RI, 1993, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surabaya: Cipta Aksara), hlm. 789

³⁸ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 270

³⁹ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), hlm.

- a. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu.
- b. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati
- c. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri
- d. Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
2. Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.
3. Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
4. Komunikasi berlangsung timbal balik
5. Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.

6. Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada kepala sekolah.⁴⁰

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.⁴¹

Dalam hasil research bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus:

- a) Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif
- b) Menciptakan iklim yang sehat untuk berkembang individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin potensial.

Hasil ini dapat dicapai kalau ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab.⁴²

Namun di dalam kepemimpinan demokrasi ini juga di kenal tipe kepemimpinan pseudo demokrasi. Kepemimpinan pseudo-demokratis nampak seperti demokratis tetapi semu karena tetap otoriter dan demi kepentingan kelompok tertentu saja. Kepala Sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis Sebenarnya bersifat otoriter,

⁴⁰ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hlm. 75

⁴¹ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 58

⁴² Hendiyat Suetopo dan Wasty Suemanto, 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara), hlm. 11

hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Dalam rapat sekolah, ia berbuat seakan-akan semua rencana, program, dan kebijakan merupakan keputusan kelompok, padahal atas kehendaknya sendiri. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah yang memiliki sifat pseudo demokratis seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat tenaga kependidikan walaupun akhirnya hal tersebut tidak digunakan. Tipe ini disebut juga semi demokratis atau manipulasi diplomatic. Pemimpin yang bertipe pseudo- demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide - ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga Pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar - samar, dan yang mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis

Ciri khas yang menonjol dari kepemimpinan pendidikan yang demokratis ialah pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut dalam bentuk kegiatan “*policy and decesion making*” yang menyangkut orang-orang yang akan dipengaruhi, atau terlibat di dalamnya.

Kepala sekolah bersama guru-guru dan staff sekolah lainnya, wakil siswa, wakil orang tua siswa serta wakil masyarakat lainnya berfikir dan bekerjasama didalam penetapan program umum sekolah. Jika pelaksanaan program tersebut didukung oleh dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab bersama sesuai dengan fungsi dan kemampuan masing-masing maka akan tampak hasil yang sesuai dengan tujuan yang direncanakan bersama.

Dengan demikian kepala sekolah, hendaknya melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis pada setiap kegiatan-kegiatan dengan mengikut sertakan semua pihak yang berkepentingan atau mempunyai hubungan langsung dengannya. Prinsip itu hendaknya diterapkan secara sadar dan penuh kesungguhan, dimulai dari perencanaan program sekolah, pelaksanaan dan evaluasi terhadap hasil dan pelaksanaan program itu sendiri.

Kerjasama yang terjalin antara semua pihak hendaknya dijaga sehingga terbina suasana yang harmonis, penuh persahabatan, persaudaraan serta hormat menghormati antara sesama. Inisiatif dan kreatifitas setiap anggota hendaknya dirangsang dan dibangkitkan sebaik-baiknya. Sekolah harus tumbuh menjadi satu lembaga kerjasama yang demokratis dan penuh dinamika.

Dalam suasana sekolah seperti itulah diharapkan bisa meletakkan harapan untuk dapat membina calon-calon warga negara dimasa depan yang dinamis, penuh semangat, dapat menggunakan haknya,

bebas dan tanggungjawab, penuh aspirasi dan kreasi murni dari kepribadiannya yang utuh.

Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bermacam-macam tersebut diharapkan mampu sebagai agen perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.⁴³

Dengan adanya tiga gaya kepemimpinan diatas yang memiliki perbedaan kelebihan masing-masing untuk diterapkan disekolah. Dimana gaya kepemimpinan otokrasi dapat diterapkan pada bawahan yang kurang berpengetahuan yang masih membutuhkan bimbingan secara langsung dan kontinyu. Gaya kepemimpinna laissez faire dapat diterapkan pada sekolah yang bawahanya sudah mandiri dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedural. Sedangkan gaya demokrasi sangat sesuai apabila di terapkan disekolah yang mengutamakan prinsip timbal balik dan saling memberikan manfaat bagi sesamanya.

Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh pola asuh terhadap kualitas kepribadian anak. Coppersmith,

⁴³Rasmianto, *Jurnal "el-Harakah"*, Malang: penerbitan UIIS, Edisi. 59 Tahun XXIII, Maret-Juni 2003

menemukan bahwa anak yang diasuh dengan pola demokrasi memiliki harga diri yang tinggi, percaya diri pada diri sendiri, tidak menolak bila dikritik, mandiri dan optimis di dalam menghadapi persoalan.⁴⁴

Jika dikaitkan dengan demokrasi, sifat-sifat ini adalah sifat yang perlu dimiliki oleh orang-orang yang mampu berdemokrasi. Oleh karena di dalam alam demokrasi seseorang harus memiliki sifat terbuka, bisa menerima kritikan, dan tidak bersifat bahwa pendapat sendirilah yang paling benar.⁴⁵

Sebaliknya anak-anak yang dididik dengan pola otoriter memiliki harga diri yang rendah, pesimis, tidak suka dikritik, dipresif, dan tidak mandiri. Bila dikaitkan dengan sifat-sifat seseorang yang demokratis maka ciri-ciri seperti di atas akan membuat anak menjadi otoriter (anti demokrasi). Orang yang otoriter ingin menang sendiri, dia tidak siap untuk menerima kekalahan. Di dalam menghadapi perbedaan pendapat dia tidak bisa bersifat rasional. Walaupun pendapatnya jelas-jelas mempunyai kelemahan yang besar, tetapi dia tidak mau menerima kekurangan tersebut. Selain itu mereka juga tidak memiliki kreatifitas yang tinggi.⁴⁶

Bertolak pada pendekatan “behavior” (tingkah laku) bahwa variasi dan kombinasi tiap-tiap kepemimpinan itu terlihat dengan jelas pada teori-teori kepemimpinan sebagai berikut:

⁴⁴M. Masyhur Amin dan Muhammad Najib, 1993, *Agama, Demokrasi, dan Transformasi Sosial*, (Jakarta: LKPSN NU Diy), hlm. 108

⁴⁵ M. Masyhur Amin dan Muhammad Najib, 1993, *Agama, Demokrasi...*, hlm. 108

⁴⁶ M. Masyhur Amin dan Muhammad Najib, 1993, *Agama, Demokrasi, dan Transformasi Sosial ...*, hlm. 108

- a. James Mac. Greger Burns, menyimpulkan dalam batasan kepemimpinannya- bahwa sumber “power” untuk pemimpin itu dari si terpinpin/kelompok, walaupun pemimpin itu mempengaruhi kelompok tersebut. Selanjutnya pengaruh itu menciptakan interaksi pribadi di dalam kelompok, yang merupakan penampilan kelompok dalam mencapai tujuan yang telah disetujui bersama(J.M.G. Burns, 1972).
- b. Robert Tannenbaum dan Waren H. Schmidt, menyatakan bahwa aplikasi tiga gaya/ tipe kepemimpinan itu bergerak dari ujung otoriter sampai dengan “laissez-faire”, yang terkenal dengan teori kontinyu tingkah laku pemimpin.Hal ini berarti, bahwa momentum kepemimpinan itu tergantung pada siapa yang dipimpin, bilamana (waktu) terjadi interaksi kepemimpinan itu terjadi, di mana dan tugas apa yang akan diberikan si pemimpin.
- c. Teori “Ohio State University”, teori “Managerial Grid” dan teori Tiga Dimensi menekankan pada perhatian terhadap hubungan antara yang dipimpin dan perhatian pada tugas atau tujuan yang akan dikerjakan atau yang akan dicapai. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada penyesuaian terhadap hubungan antara kedua variabel diatas.
- d. Paul Harsey dan Kenneth Blanchard (R. Owens, 1981). Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, selain perhatian terhadap hubungan kedua variabel tersebut (perhatian

terhadap hubungan orang dan tugas), juga si pemimpin hendaknya memperhitungkan situasi kematangan si pemimpin dalam rangka melakukan tugas yang akan diberikan. Justru situasi kematangan terpimpin itu akan menentukan titik penentuan tentang gaya kepemimpinannya apa yang lebih efektif

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁷

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.⁴⁸

⁴⁷ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 83

⁴⁸ Vaitzal Rivai, 2004, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 253

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁴⁹

Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dikitari dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.⁵⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman

⁴⁹ Ibrahim Bafaadal, 1992, *Supervisi Pengajaran*,: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru, (Jakarta: PT. Bumi Aksara), hlm. 62

⁵⁰ Dwi Septiawati Djafar, 2003, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, Majalah Wanita Ummi, hlm. 2

belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

b. Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut pandangan demokrasi kegiatan kepemimpinan pendidikan diwujudkan sedemikian rupa sehingga tugas-tugas pokok dapat terealisasi.

Adapun tugas-tugas kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.
2. Memperlancar proses belajar mengajar dengan mengembangkan pengajar yang lebih efektif.
3. Membentuk /membangun suatu unit organisasi yang produktif.
4. Menciptakan iklim dimana kepemimpinan pendidikan dapat bertumbuh dan berkembang.
5. Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif.

Secara esensial keberadaan kepala sekolah memiliki dua fungsi utama bagi sekolah yang dikelolanya. Pertama, kepala sekolah sebagai administrator. Dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah. Dan tugas-tugas tersebut meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Kedua, kepala sekolah sebagai edukator. Dalam fungsi ini kepala

sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi edukatif dalam pendidikan di sekolah.⁵¹

Aswarni Sudjud dkk dalam buku “Administrasi pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai berikut:

1. Perumusan tujuan kerja dan membuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah.
2. Mengatur tata kerja (mengorganisasikan) sekolah, mencakup : mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
3. Pensevaluasi, kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.⁵²

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Sebagai Pendidik (edukator)
 - 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, kisi-kisi soal, analisa dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
 - 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas. Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif.

⁵¹ E. Mulyasa , 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 98

⁵² Daryanto, 2001, *Administrasai Pendidikana*,(Jakarta: Rineka Cipta), hlm. 81

- 3) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium dan bendaharawan.
 - 4) Kemampuan membimbing staffnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.
 - 5) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
 - 6) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.
- b. Sebagai Manajer
- 1) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik dan kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya secara skala prioritas.
 - 2) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
 - 3) Kemampuan menggerakkan staffnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer.
- c. Sebagai Administrator
- 1) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti data administrasi yang akurat.
 - 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sudrajat menambahkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin ada 5 yaitu:

- 1) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
 - 2) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi (structuring), menetapkan staff (staffing), dan menetapkan fungsi-fungsi dan tugas-tugas (functionalizing).
 - 3) Menggerakkan staff dalam arti memotivasi staff melalui “internal marketing” dan “memberi contoh eksternal marketing”.
 - 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staff dan warga sekolah.
 - 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan “problem solving” baik secara analisis sistematis maupun pemecahan masalah secara kolektif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.⁵³
- d. Sebagai Supervisor
- 1) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan di lembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik. Melaksanakan supervisi kelas secara berkala baik supervisi akademis maupun supervisi klinis.
 - 2) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.

⁵³ Hari Sudrajat, 2004, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung; Cipta Cekas Grafika), Hlm. 112

3) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru / karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan.

e. Sebagai Pemimpin (*Leader*)

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik dan jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan obyektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagai tugas dan wewenang kepada orang lain.
- 2) Memahami semua persoalan yang memiliki kondisi yang berbeda begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lain.
- 3) Memiliki upaya untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.
- 4) Mau mendengar kritik/ usul/ saran yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staff, karyawan atau siswanya sendiri.
- 5) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan individual atau kelompok.
- 6) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti teratur sistematis kepada semua pihak.
- 7) Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah

8) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh semua pihak.

e. Sebagai Inovator

- 1) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah.. Maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla). Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerja yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan.

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan/ kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal.⁵⁴

⁵⁴ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya) , Hal. 187

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, memiliki tanggung jawab dan peran penting untuk mewujudkan proses dalam sistem pendidikan agar produknya benar-benar berkualitas dan bermanfaat untuk kepentingan pembangunan masyarakat. Dengan kata lain bahwa keberhasilan proses untuk mencapai output sekolah yang bermutu dan berkualitas sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola proses sekolahnya.

Wahjosumidjo memberikan batasan dari pengertian kepala sekolah yaitu seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁵ Danny Meirawan menjelaskan bahwa :

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang seyogianya dapat mengambil keputusan yang tepat, mengomunikasikan dan menginformasikan serta menggerakkan berbagai kegiatan sumber daya supaya mau dan mampu melaksanakan manajemen atau administrasi pendidikan untuk mencapai produktifitas pendidikan di sekolah yang tinggi.⁵⁶

Oleh karena itu upaya peningkatan dan pengembangan kemampuan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah menjadi aspek utama dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan. Kepala

⁵⁵ Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers), hlm. 83

⁵⁶ . H. Danny Meirawan, Dr., M.Pd., 2010, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*, (Bogor : IPB Press), hlm. 112

sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah, bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai produktifitas pendidikan yang lebih tinggi. Dengan keprofesionalan kepala sekolah maka pengembangan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan sehingga organisasi sekolah dapat berjalan secara teratur dan dinamis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memahami bahwa tidak semua teori kepemimpinan dapat dijadikan acuan khusus sebagai pedoman untuk diterapkan dalam organisasi sekolah. Secara umum kecenderungan teori kepemimpinan yang potensial digunakan agar organisasi sekolah dapat menjadi sehat, dinamis dan inovatif adalah teori kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan partisipatif. Secara umum aspek penting yang menjadi fokus kajian pada ketiga teori tersebut adalah berkaitan dengan kepemimpinan kepelayanan (*servant leadership*) dan hal ini adalah menjadi tanggung jawab semua orang. Kepala sekolah dalam kepemimpinannya perlu menerapkan konsep kepelayanan lebih diutamakan pada perilaku memberi pelayanan yang baik agar dapat menciptakan suasana yang harmonis dan kesadaran yang utuh bagi seluruh anggota organisasi terutama bagi organisasi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tentu berusaha untuk mempengaruhi seluruh dewan guru, pegawai dan staf tata usaha, siswa, orang tua dan seluruh stakeholder sekolah agar dapat berproses secara baik untuk dapat melaksanakan berbagai hal sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu setidaknya-tidaknya dalam kepemimpinan, seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang jujur dan berwawasan yang luas agar seluruh gagasannya dapat diterima dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah. Deryl R. Leaming dalam bukunya “*Academic Leadership A Practical Guide to Chairing the Department*” menjelaskan bahwa terdapat tujuh kebiasaan penting yang perlu dilakukan oleh seorang ketua dalam hal ini adalah seorang kepala sekolah, meskipun Leaming lebih mengkhhususkannya pada pemimpin di perguruan tinggi. Lebih lanjut Leaming menjelaskan:

*Seven habits of successful chairpersons: 1.successful chairpersons have goals. 2.successful chairpersons get to know their colleagues and fellow administrators. 3.successful chairpersons are agents of change. 4.successful chairpersons understand and appreciate teaching and public service. 5.successful chairpersons are honest, forthright, decent people. 6.successful chairpersons are fair and even handed. 7.successful chairpersons are consensus builders and good communicators.*⁵⁷

Makna yang terkandung dalam pandangan tersebut adalah seorang kepala sekolah sebagai ketua yang sukses harus menerapkan tujuh kebiasaan penting yaitu 1) harus mempunyai tujuan yang jelas, 2)

⁵⁷ Deryl R. Leaming. 1998. *Academic Leadership A Practical Guide to Chairing the Department*. America : Anker Publishing Company, page. 11-14

berusaha memahami keinginan dan kebutuhan guru, tenaga kependidikan, siswa dan seluruh stakeholder sebagai pengikut dan rekan kerjanya, 3) mampu menjadi agen perubahan, 4) dapat memahami dan menghargai kinerja dan prestasi kerja stafnya, 5) memiliki jiwa keterbukaan dan selalu terus terang, 6) selalu bersifat adil dan 7) seorang kepala sekolah yang sukses selalu membangun konsensus dan menjadi komunikator yang baik.

Sejalan dengan Leaming maka Abdullah Munir menjelaskan bahwa:

Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti kinerja yang baik, komunikasi antarpribadi yang mumpun, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses belajar mengajar, kepala sekolah akan kesulitan dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada para guru dan karyawan.⁵⁸

Kouzes dan Posner memiliki kesimpulan yang lebih mengarah pada konsep kepemimpinan Leaming tersebut dengan menyebutkan tentang kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*). Kouzes dan Posner berpendapat bahwa yang terpenting bagi seorang pemimpin adalah sikap dan perilaku memberikan pelayanan yang baik kepada seluruh bawahannya sehingga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan perasaan yang menyenangkan bagi mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut Kouzes dan Posner⁵⁹ mengemukakan “*When getting*

⁵⁸ Abdullah Munir, 2010, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media Group), hlm.13

⁵⁹ J.M. Kouzea, & B.Z. Posner, 2002, *Leadership Challenge*. Third Edition, (San Francisco : Jossey-Bass), hlm. 13.

extraordinary things done in organizations, leaders engage in these Five Practices of Exemplary Leadership: Model the way; Inspire a shared vision; Challenge the process; Enable others to act; and, Encourage the heart.

Penjelasan Kouzes dan Posner tersebut berarti bahwa terdapat 5 (lima) hal penting yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin untuk berperilaku lebih baik dalam memberikan pelayanan sebagai seorang pemimpin yaitu: 1. Memberikan keteladanan yang baik; 2. Menginspirasi visi bersama; 3. Menantang proses untuk menciptakan inovasi; 4. Memberdayakan orang lain dalam bertindak; dan 5. Membangkitkan semangat. Selanjutnya dapat diuraikan secara terperinci tentang sikap kepelayanan yang perlu diwujudkan dalam sifat dan perilaku seorang pemimpin.

1. Memberikan teladan yang baik (*Model the way*).

Yang terpenting bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana ia mampu membangun kepercayaan dirinya dan memahami kekuatan dirinya dalam kepemimpinan untuk berlaku jujur. Sifat adil dan jujur akan menumbuhkan kepercayaan orang-orang yang dipimpin pada pemimpinnya.⁶⁰ Farid Poniman, Indrawan Nugroho dan Jamil Azzaini mengemukakan kami percaya bahwa sebelum seseorang mampu memimpin orang lain dengan baik, dia harus mampu memimpin dirinya sendiri dengan baik.⁶¹ Agar seorang pemimpin dapat memimpin diri secara

⁶⁰Hadari Nawai dan M. Martini Hadari. 2006. *Kepemimpinan Yang efektif*. Yogyakarta Gaja Mada University Press, hlm. 57

⁶¹ Farid Poniman, Indrawan Nugroho, & Jamil Azzaini. 2009. *Kubik Leadership: Solusi Esensial Meraih Sukses dan Hidup Muliah*. Cet. III, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 6

baik ia perlu memperhatikan beberapa unsur penting sebagai faktor yang mempengaruhi interaksi anggota dengan pemimpin sebagaimana dikemukakan Safrudin yaitu adanya kepercayaan karena kepribadiannya yang jujur (*credibility*), ilmunya yang luas (*capability*), dan memiliki kemampuan, dan dapat diterima menjadi pemimpin (*acceptability*).⁶²

Memimpin diri secara baik akan mampu melahirkan sifat-sifat terbaik untuk dapat menjadi teladan bagi seluruh anggota dan staf di dalam organisasi sekolah. Dalam keteladanan diri seorang kepala sekolah harus dapat memahami suara hati yang sesungguhnya sebelum melakukan sesuatu. Dengan mengungkapkan suara hati sendiri dengan penuh kesadaran melalui implementasi sikap dan perilakunya maka dapat mendorong dirinya untuk melahirkan komitmen yang kuat akan adanya rasa memiliki secara bersama terhadap organisasi maupun terhadap anggotanya.

Farid Poniman dkk. menjelaskan bahwa memimpin diri adalah mengacu pada 3 (tiga) anatomi kepemimpinan diri sebagai kemampuan yang ada dalam diri kita yaitu kepemimpinan terhadap keyakinan, aksi dan pekerti. Dalam pengertian pemimpin keyakinan yaitu mengarahkan kemampuan untuk melakukan sesuatu harus mengacu pada seperangkat prinsip dan nilai yang menjadi misi suci dalam kehidupan. Pemimpin aksi bermakna aktifitas nyata dalam bentuk sikap dan perilaku kita harus sesuai dengan aturan, nilai dan norma hidup. Sedangkan pemimpin pekerti yaitu

⁶² Syafruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Quantum Teaching, hlm. 48

sikap mental dan spiritual yang dilakukan sehari-hari dapat bermanfaat bagi diri kita dan kehidupan masyarakat sekitarnya .⁶³

Dengan demikian maka makna memimpin diri kaitannya dengan pimpin keyakinan, aksi dan pekerti berarti bagaimana seorang kepala sekolah harus mampu berlaku jujur, adil dan beramanah yang didasarkan pada prinsip dan nilai-nilai hidup yang berlaku secara universal sebagai cermin dari keteladanan dirinya.

Sudarwan Danim dan Suparno⁶⁴ menyebutkan beberapa bentuk sikap keteladanan kepala sekolah yaitu:

Tentang berpakaian yang rapi, bersikap sopan, bergaul secara baik dan memperhatikan tata karma, mencegah keangkuhan dan menghindari kesombongan, bagaimana caranya menggalang kegotongroyongan dan memupuk suasana kekeluargaan, menjalin relasi familiaritas antara sesama anggota sekolah antara lain dengan menumbuhkan sikap tolong-menolong, bagaimana menyambut anggota baru secara hangat, dan sebagainya.

Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah yang baik maka dapat menjadikan sifat, karakter dan kepribadian kepemimpinan Rasulullah SAW. Untuk menjadi contoh dan teladan yang baik, karena akhlak Rasulullah adalah teladan bagi umatnya. Akhlak dan karakter kepemimpinan Rasulullah memiliki 5 ciri atau sifat kepribadiannya yaitu: bersifat siddiq (berlaku jujur), bersifat amanah (dapat diandalkan), bersifat fatanah (selalu cerdas dan kreatif), berlaku tabligh (bersikap persuasive),

⁶³ Ibid

⁶⁴ Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 95.

dan berlaku rahmatan lil'alam (dapat bermanfaat untuk seluruh isi alam).⁶⁵

2. Menginspirasi visi bersama (*Inspire a shared vision*).

Visi merupakan suatu pernyataan yang menjadi gambaran dan komitmen yang kuat bagi kepentingan yang lebih baik dalam kehidupan masa depan. Dengan demikian dalam kepemimpinan kepala sekolah yang terpenting adalah kemampuannya untuk merumuskan arah dalam bentuk menyusun visi yang ingin dicapai oleh organisasi secara baik dan mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar bersatu mengimplementasi visi untuk mencapai tujuan, karena menurut Qomari⁶⁶ visi bukan hanya untuk kepentingan pemimpin melainkan juga untuk para pengikutnya.

Locke⁶⁷ menyimpulkan bahwa fungsi kunci seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menetapkan visi dasar organisasi berupa makna, misi, sasaran atau agenda organisasi sekolah. Agar semua orang dapat bersatu melaksanakan berbagai hal sebagai implementasi sebuah visi sekolah maka pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi yang dirumuskan tersebut keseluruhan pengikutnya hingga mereka dapat memahami dan mampu memilih dan

⁶⁵ Farid Poniman, Indrawan Nugroho, & Jamil Azzaini, *Kubik Leadership: Solusi Esensial Meraih Sukses dan Hidup Mulia...*, hlm. 216.

⁶⁶ Qomari Anwar. 2004. *Manajemen Strategik Pengembangan SDM Perguruan Tinggi*. Jakarta : Uhamka Press, hlm. 54.

⁶⁷ Edwin A. Locke. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Terjemahan Aris Ananda. Jakarta : Mitra Utama, hlm. 6.

membuat segala hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Karena visi merupakan gambaran yang utuh untuk kepentingan sekolah yang lebih besar maka kepala sekolah harus dapat membangun visi sekolah sebagai visi bersama dalam konsep organisasi sekolah. Visi bersama merupakan langkah awal dalam mewujudkan kesepakatan dan kesepahaman bersama antara kepala sekolah, guru, staf tata usaha, siswa dan seluruh stakeholder sekolah. Reynolds menjelaskan bahwa visi bersama dapat meningkatkan aspek-aspek kepercayaan, kredibilitas dan aspirasi leadership komite sekolah. Visi bersama merupakan sebuah pernyataan tentang tujuan dan cita-cita yang lebih luas serta berorientasi kedepan bagi sekolah dan programnya. Visi bersama dapat memberikan kesempatan bagi sekolah secara keseluruhan untuk melihat gambaran yang lebih luas untuk kepentingan masa depan yang lebih baik bagi sekolah.

Agar kepala sekolah dapat berperan secara efektif dalam kepemimpinannya maka ia harus dapat melakukan beberapa kriteria-kriteria penting sebagaimana penjelasan Saiful Sagala diantaranya yaitu:⁶⁸

1. Kepemimpinan yang visioner agar penyelenggaraan pendidikan mampu merespon kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai upaya membangun sumber-daya manusia yang berkualitas dan kompetitif.

⁶⁸ Saiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Cet. IV. Bandung : Alfabeta, 148

2. Kepemimpinan yang efektif dalam penentuan kebijakan agar proses pembelajaran yang diselenggarakan pada satuan pendidikan dapat memberi jaminan proses pelayanan belajar yang berkualitas dan juga mutu lulusan yang kompetitif.
3. Ketepatan pemimpin dalam mengambil keputusan agar semua keputusan yang diambil adalah keputusan yang dibutuhkan.
4. Pendelegasian agar pembagian tugas dalam mensiasati pencapaian target dapat lebih lincah dan lebih terukur agar dapat dipenuhi sesuai yang ditetapkan.
5. Sikap demokratis yang dikembangkan pemimpin agar terjaga kebersamaan dan semangat yang sama untuk memperoleh keberhasilan yang maksimal.

Agar peran kepala sekolah dapat berfungsi secara baik dan sukses dalam merumuskan maupun mengimplementasikan visi bersama sebuah sekolah maka konsep kepemimpinan yang visioner perlu dikembangkan di sekolah tersebut oleh karena itu Burt dan Nanus mengemukakan bahwa terdapat tiga kemampuan penting yang harus dilaksanakan yaitu pemimpin sebagai penentu arah, pemimpin sebagai agen perubahan, dan pemimpin sebagai pelatih.

3. Menantang Proses (*Challenge the process*)

Menghadapi tantangan pendidikan yang semakin kompleks dewasa ini, maka sekolah sangat membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang berani menentukan sikap untuk menantang proses menghadapi tantang

perubahan tersebut. Pemimpin yang berjiwa menantang proses berani mencari peluang terbaik untuk dapat tumbuh dan berkembang menghadapi inovasi yang lebih maju. Selain keberaniannya yang menantang Pudjosumedi menekankan bahwa kepala sekolah yang baik harus dapat member tantangan kepada komunitas lembaganya.

Sikap menantang dapat berarti bahwa seorang pemimpin mampu bertanggung jawab dan tidak ragu menentukan sikap dan membuat kebijakan serta tidak merasa khawatir yang berlebihan atas resiko yang terjadi dari setiap kebijakan yang diambilnya. Namun demikian Kouze dan Posner berpendapat bahwa pada setiap keputusan dan kebijakan yang dibuat harus memiliki jiwa terbuka terhadap setiap gagasan dan selalu berorientasi pada inovasi baru sehingga dapat menghasilkan sebuah perubahan.

Pemimpin juga harus mampu memotivasi kepada seluruh anggotanya untuk berani menentukan sikap dan mau bertanggung jawab secara bersama dalam berbagai hal demi kemajuan dan perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Pemimpin juga harus memiliki keberanian dalam memotifasi anggota untuk menentukan harapan yang lebih jauh dengan melakukan berbagai langkah tanpa ragu dan takut terhadap resiko yang akan terjadi kemudian. Pemimpin yang efektif lebih cenderung mendorong anggotanya untuk menjadikan setiap permasalahan yang dihadapinya sebagai pelajaran berharga dalam menentukan sikap selanjutnya demi inovasi baru bagi kelangsungan organisasi. Oleh karena itu Kouze dan Posner menekankan bahwa pada intinya seorang pemimpin harus membangun komitmen yang

kuat terhadap setiap tantangan untuk mencapai pertumbuhan baru dan mendukung para anggota untuk menmpuh jalan tersebut.⁶⁹

4. Memberdayakan orang lain dalam bertindak (*Enable others to act*).

Kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan sebagai pelaksana pendidikan harus mampu meresponi berbagai perubahan untuk membangun kualitas SDM yang siap pakai dalam perspektif pasar global. Kepala sekolah juga harus mampu membuat keputusan terbaik dalam menentukan kebijakan yang tepat untuk menjamin proses pembelajarn agar dapat menghasilkan mutu lulusan yang siap pakai dalam memenuhi kebutuhan pembangunan masyarakat.

Kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan kolaborasi yang lebih efektif bagi setiap anggotanya yang terutama adalah pemimpin harus mampu memberikan kepercayaan yang utuh kepada anggota dalam melaksanakan berbagai tugas dan kegiatan. Danim dan Suparno menekankan bahwa tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai maka sekolah yang bersangkutan akan terancam kombinasi kerja yang buruk dan moral yang rendah sehingga menyebabkan sekolah terjebak pada situasi krisis dan tidak akan mampu mendongkrak hasil belajar siswa.

Dengan memberikan kewenangan dan kepercayaan maka pemimpin harus dapat memahami bahwa setiap anggota adalah mitra kerja dalam kepemimpinannya. Dengan demikian maka setiap anggota dapat secara sportif bekerja dan memampukan keahliannya dalam melaksanakan kegiatan.

⁶⁹Kouze dan Posner, *Leadership Challenge*. Third Edition, (San Francisco : Jossey-Bass)..., hlm.178

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan berperan mengelola organisasi sekolah mewujudkan iklim yang kondusif dan progresif menciptakan organisasi sekolah yang sehat dan dinamis.

Wahjosumidjo menyimpulkan bahwa terdapat 2 (dua) hal penting yang menjadi peran kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian terhadap staf dan siswa.⁷⁰ Lambert menjelaskan bahwa pertumbuhan sekolah seringkali mensyaratkan pengembangan staf untuk memberi individu sejumlah pengetahuan, ketrampilan bahan dan sumber daya yang diperlukan bagi setiap perubahan, memberikan kesempatan melibatkan diri secara bermakna dalam proses pembelajaran, menghasilkan sebuah pengetahuan baru, dan merefleksikan pembelajaran diri.

Melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang penuh terhadap staf dalam bekerja maka perasaan melibatkan diri dalam berbagai kegiatan semakin serius dan bertanggung jawab. Oleh karena pengembangan sumber daya staf juga merupakan aspek penting dalam menentukan kelangsungan dalam konsep kepemimpinan. Oleh karena itu Duke menjelaskan bahwa ketika para pendidik berusaha untuk mengimplementasi inisiatifnya dan menemukan permasalahan maka kepala sekolah harus

⁷⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, Hal. 82

memberi kepedulian yang kuat agar dapat memotivasinya untuk mengembangkan kemampuan kolaborasi agar dapat berperan memecahkan masalah tersebut dan arena itu maka dapat menjaga keseimbangan proses bagi pertumbuhan diri dan organisasi.

5. Membangkitkan semangat (*Encourage the heart*).

Membangun kemauan yang kuat bagi setiap anggota dalam mengembangkan diri adalah sebuah kekuatan dalam inovasi konstruktif bagi sebuah organisasi. Kemauan yang kuat merupakan sebuah kekuatan dalam membangun semangat. Aspek terpenting dari kemauan yang kuat adalah bagaimana kemampuan seorang pemimpin dapat membesarkan hati dan memberikan motivasi yang kuat dalam setiap langkah dan sikap seluruh anggotanya. Faktor utama dalam membangkitkan semangat bagi seluruh anggota adalah bagaimana seorang pemimpin sedapat mungkin biasa mengakui adanya partisipasi dan peran yang diberikan oleh anggota dalam keberhasilan sebuah organisasi.

Syarifuddin menjelaskan bahwa di dalam kepemimpinan pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan unsur-unsur kepemimpinan diantaranya yaitu:

1. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua murid).
2. Pengaruh yang diberikan dimaksudkan agar orang melakukan tindakan yang diinginkan.
3. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktifitas belajar mengajar.
4. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan.
5. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinan yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas tinggi.

6. Aktifitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia dari pada mengatur sumber daya material.⁷¹

Melalui pengakuan atas partisipasi dan sumbangan yang diberikan oleh seluruh guru, staf pegawai, siswa, orang tua dan seluruh stakeholder sekolah yang ada atas setiap keberhasilan yang dicapai sekolah dalam meraih visi dan tujuan sekolah maka kepala sekolah sesungguhnya berada pada aspek penting mendorong mereka bekerja keras dan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja guna mencapai keberhasilan dalam prospek yang lebih tinggi. Oleh karena itu sewajarnya bagi kepala sekolah harus merayakan setiap keberhasilan secara bersama-sama agar membangkitkan semangat bagi seluruh komponen sekolah untuk lebih efektif dalam melakukan berbagai hal. Meski Peran, tugas dan fungsi kepala sekolah sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah dengan memampukan diri dalam menerapkan konsep pemimpin pelayanan dalam kehidupan sekolah, namun banyak sekali kenyataan dilapangan membuktikan bahwa banyak kepala sekolah belum mampu mengimplementasi dalam setiap kebijakannya di sekolah sebagai pemimpin pendidikan secara maksimal. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor diantaranya karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi yang jelas dalam sistem penilaian. Untuk itu maka Wahjosumidjo menyebutkan klasifikasi persyaratan yang perlu diperhatikan dalam menentukan seseorang menjadi kepala sekolah yaitu:

⁷¹ Syarifuddin. Op. Cit. hal. 87.

1. Bersifat administrasi yang meliputi: usia minimal dan maksimal, pangkat, masa kerja, pengalaman, dan berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru.
2. Bersifat akademis yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.
3. Berkepribadian bebas dari perbuatan tercela (integritas) dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah.⁷²

Agar terhindar dari faktor-faktor yang menjadi masalah bagi seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinannya sebagai pemimpin pelayanan maka kepala sekolah harus memiliki sejumlah ketrampilan dan kompetensi untuk memimpin sebuah sekolah.

Overton menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) ketrampilan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu ketrampilan tehnik (*technical skill*), ketrampilan hubungan antar manusia (*human skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*). Gery Yukl menyebutkan ketiga ketrampilan tersebut sebagai sebuah taksonomi tiga ketrampilan dalam seorang pemimpin (*Three-Factor Taxonomy of Broadly Defined Skills*). Meski demikian Gary Yukl menambahkan satu ketrampilan lain sebagai ketrampilan keempat yaitu ketrampilan administrative (*administrative skill*).

1. Ketrampilan Teknik (*technical skill*),

Ketrampilan teknik merupakan kemampuan seorang pemimpin yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Ketiga aspek tersebut dapat merangsang pemahaman dan kemampuan

⁷² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 86.

intelektual seseorang agar memahami seluruh sumber daya yang digunakannya sebagai upaya untuk melaksanakan aktifitas organisasi. Ketrampilan teknik selalu berhubungan dengan aktifitas pemimpin dalam menggunakan metode, teknik serta peralatan yang ada untuk memotivasi orang lain secara sadar melaksanakan aktifitas dalam kehidupan berorganisasi.

Wahyudi menjelaskan bahwa ketrampilan teknik adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Syafaruddin mengemukakan bahwa ketrampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode-metode teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan.

2. Ketrampilan Hubungan antar Manusia (human skill).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya adalah adanya dinamika progresif dan produktif bagi setiap individu dalam membangun komunikasi dan hubungan antar individu serta saling bekerja sama dalam menyukseskan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Ketrampilan hubungan personal dimaksud merupakan pengetahuan seorang pemimpin tentang tingkah laku memahami manusia dalam

proses hubungan antar individu atau antar sesamanya; kemampuan memahami perasaan, sikap dan memahami jiwa dan rasa kepekaan sosial atas alasan dari apa yang harus mereka lakukan; serta kemampuan berkomunikasi dengan orang lain secara jelas dan efektif dalam membuat kebijakan, berdiplomasi serta trampil dalam mendengar serta berperilaku yang lebih baik dalam kehidupan sosial. Prinsip dasar dari ketrampilan hubungan manusia dalam kepemimpinan adalah ketrampilan seorang pemimpin untuk melaksanakan kemampuannya agar dapat bekerja secara professional sehingga dapat bekerja sama dengan memahami dan memotivasi seluruh bawahannya secara individu maupun secara kelompok sehingga seluruh bawahan memiliki kesadaran untuk bekerja dan berpartisipasi secara aktif melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam hal ini Wahyudi menguraikan secara rinci perilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi:

1. Menjalin hubungan kerja sama dengan guru.
2. Menjalin komunikasi yang baik agar guru dapat memahami program sekolah.
3. Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas tugas guru.
4. Membangun semangat/moral kerja guru.
5. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.

6. Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah.
7. Mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan.
8. Menyelesaikan konflik di sekolah.
9. Menghormati peraturan sekolah.
10. Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru.

Ketrampilan dan kemampuan membangun hubungan manusia serta kerjasama antar sesama yang dipahami oleh kepala sekolah serta sikap dan prilakunya dalam memotivasi anggota kelompok untuk secara sadar melaksanakan kegiatan sebagai implementasi program sekolah agar tercapainya tujuan organisasi sekolah merupakan aspek penting dalam kepemimpinan kepala sekolah.

3. Ketrampilan Konseptual (conceptual skill).

Otto dan Sanders menjelaskan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis. Sedangkan Wahyudi menyimpulkan bahwa ketrampilan konseptual adalah ketrampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

4. Ketrampilan Administratif (administrative skill).

Ketrampilan administratif dalam kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang menjadi gabungan dari seluruh unsur ketrampilan baik ketrampilan teknik, ketrampilan hubungan manusia, maupun ketrampilan konseptual. Gery Yukl menjelaskan definisi dari ketrampilan administrasi yaitu dalam hal kemampuan melakukan sebuah fungsi atau perilaku manajerial tertentu misalnya melakukan perencanaan, negosiasi, pelatihan yang mencakup kombinasi ketrampilan teknis, kognitif dan hubungan antar pribadi.

Abdul Azis Wahab lebih menekankan pada ketrampilan administrasi personil yang mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien yang meliputi kegiatan seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Tegasnya bahwa ketrampilan administrasi adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menilai dan menyeleksi setiap anggota organisasi secara tepat untuk ditempatkan pada posisi tertentu sehingga dengan penempatan tersebut akan dapat membantu melaksanakan sebagai fungsi kepemimpinannya untuk menjalankan roda organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah seseorang yang ditugaskan secara formal untuk memimpin sekolah dengan memiliki kemampuan dalam membimbing, mengarahkan, mengayomi dan dapat menjadi teladan,

menginspirasi visi bersama, menantang proses, memberadaya seluruh tindakan serta membangkitkan semangat bagi seluruh guru, pegawai dan tenaga kependidikan, siswa serta seluruh stakeholder sekolah untuk dapat secara sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan seluruh aktifitas baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dalam kerangka untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan secara nasional yang telah dirumuskan dan disepakati sebelumnya.

B. Konsep Budaya Religius

1. Pengertian Budaya Religius

Istilah budaya pada awalnya berasal dari disiplin ilmu antropologi sosial dan memiliki cakupan yang sangat luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.⁷³

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar untuk diubah.⁷⁴ Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya menyamakan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum,

⁷³ J.P. Kotter & J.L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, terj. Benyamin Molan (Jakarta : Prenhallindo, 1992), hlm. 4

⁷⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : PT. Balai Pustaka, 1991), hlm. 149

sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari dan menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.⁷⁵

Tylor mengartikan budaya sebagai *that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs and other capabilities and habits acquired by man as a member of society*. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya.⁷⁶

Koentjaraningrat mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu (1) kumpulan gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma dan sikap (2) kumpulan aktivitas seperti pola komunikasi, tari-tarian dan upacara adat (3) material hasil benda seperti seni, peralatan dan lain sebagainya.⁷⁷ Sedangkan menurut Robert K. Marton, di antara segenap unsur-unsur budaya terdapat unsur yang terpenting, yaitu kerangka aspirasi tersebut, dalam artian ada nilai budaya yang merupakan konsepsi abstrak dan hidup di dalam alam pikiran.⁷⁸

⁷⁵ Soekarto Indrachrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orangtua Murid dan Masyarakat* (Malang : IKIP Malang, 1994), hlm. 20.

⁷⁶ Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), hlm. 18

⁷⁷ Koentjaraningrat, *Rintangan-rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia* (Jakarta : Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, 1969), hlm. 17.

⁷⁸ Fernandez S.O, *Citra Manusia Budaya Timur dan Barat* (Kupang : Nusa Indah, 1990), hlm. 28.

Agar budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya. Dalam bahasa Inggris, *internalized* berarti *to incorporate in oneself*. Jadi, internalisasi berarti proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan. Penanaman dan penumbuhkembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik metodik pendidikan dan pengajaran, seperti pendidikan, pengarahan, indoktrinasi, *brain washing* dan lain sebagainya.⁷⁹ Selanjutnya adalah proses pembentukan budaya yang terdiri dari sub-proses yang saling berhubungan antara lain kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, perubahan budaya, pewarisan budaya yang terjadi dalam hubungannya dengan lingkungannya secara terus-menerus dan berkesinambungan.⁸⁰

Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan, meliputi sistem religi dan upacara keagamaan, sistem dan organisasi kemasyarakatan, sistem pengetahuan, bahasa, kesenian, sistem mata pencaharian hidup serta sistem teknologi dan peralatan.⁸¹ Tiga macam wujud budaya di atas, dalam konteks organisasi, disebut dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Dalam konteks perusahaan, diistilahkan dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) dan pada

⁷⁹Talizhidu Dhara, *Budaya Organisasi* (Jakarta : Rinike Cipta, 1997), hlm. 82.

⁸⁰Geertz Hofstede, *Corporate Culture of Organization* (London : Francis Pub.1980), hlm. 27.

⁸¹Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Jakarta : Gramedia, 1989), hlm. 74.

lembaga pendidikan atau sekolah disebut dengan budaya sekolah (*school culture*).

Dalam suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, budaya diartikan dalam beberapa definisi. *Pertama*, sistem nilai, yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka dan bertahan lama meskipun sudah terjadi pergantian anggota. Dalam lembaga pendidikan misalnya, budaya ini berupa semangat belajar, cinta kebersihan, mengutamakan kerjasama dan nilai-nilai luhur lainnya. *Kedua*, norma perilaku, yaitu cara berperilaku yang sudah umum digunakan dalam sebuah organisasi yang bertahan lama karena semua anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota baru. Dalam lembaga pendidikan, perilaku ini antara lain berupa semangat untuk selalu giat belajar, selalu menjaga kebersihan, bertutur sapa santun dan berbagai perilaku mulia lainnya.⁸²

Dalam organisasi sekolah, pada hakikatnya terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Tatanan nilai yang telah dirumuskan dengan baik berusaha diwujudkan dalam berbagai perilaku keseharian melalui proses interaksi yang efektif. Dalam rentang waktu yang panjang, perilaku tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal inilah yang pada

⁸² John P. Kotter dan James L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja* (Jakarta : PT Perhallindo, 1997), hlm. 5.

akhirnya menjadi karakter khusus suatu lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

2. Budaya Religius di Sekolah

Dari sekian nilai yang terkandung dalam sumber ajaran Islam, nilai yang fundamental adalah nilai tauhid. Ismail Raji al-Faruqi memformulasikan bahwa kerangka Islam berarti memuat teori-teori, metode, prinsip dan tujuan yang tunduk kepada esensi Islam, yaitu tauhid.⁸³ Dengan demikian, dalam penyelenggaraan pendidikan agama Islam atau PAI harus mengacu kepada nilai fundamental tersebut.

Nilai tersebut memberikan arah dan tujuan dalam proses pendidikan serta memberikan motivasi dalam aktivitas pendidikan. Konsepsi tujuan pendidikan yang mendasarkan kepada nilai tauhid menurut al-Nahlawi disebut *andaf al-rabbani*, yaitu tujuan yang bersifat ketuhanan dan seharusnya menjadi dasar dalam kerangka berpikir, bertindak dan pandangan hidup dalam semua sistem serta aktivitas pendidikan.

Berkaitan dengan hal tersebut, budaya religius sekolah merupakan cara berpikir dan cara bertindak warga sekolah yang didasarkan atas nilai-nilai religius (keberagamaan). Religius menurut Islam adalah melaksanakan ajaran agama secara menyeluruh. Allah berfirman dalam QS. al-Baqarah ayat 208 sebagai berikut :

⁸³Ismail Raji al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Workplan* (Washington DC : International Institute of Islamic Thoungt, 1982), hlm. 34-36.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوٰتِ الشَّيْطٰنِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya setan itu musuh yang nyata bagimu.*

Menurut Glock dan Stark, sebagaimana dikutip Muhaimin, terdapat lima macam dimensi keberagamaan, yaitu:

1. Dimensi keyakinan yang berisi pengharapan-pengharapan, yang menyebabkan orang religius berpegang teguh kepada pandangan teologis tertentu dan mengakui keberadaan doktrin tersebut.
2. Dimensi praktik agama yang mencakup perilaku pemujaan, ketaatan dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya.
3. Dimensi pengalaman yang berisikan perhatian kepada fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-pengharapan tertentu.
4. Dimensi pengetahuan agama yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus-ritus, kitab suci dan tradisi.

5. Dimensi pengamalan atau konsekuensi yang mengacu kepada identifikasi akibat- akibat keyakinan keagamaan, praktik, pengalaman dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari.⁸⁴

Tradisi dan perwujudan ajaran agama memiliki keterkaitan yang erat, karena itu tradisi tidak dapat dipisahkan begitu saja dari masyarakat atau lembaga tempatnya dipertahankan, sedangkan masyarakat juga memiliki hubungan timbak balik, bahkan saling mempengaruhi dengan agama. Untuk itu, menurut Mukti Ali, agama mempengaruhi perjalanan masyarakat dan pertumbuhan masyarakat mempengaruhi pemikiran terhadap agama. Dalam kaitan ini, Sudjatmoko juga menyatakan bahwa keberagaman manusia, pada saat yang bersamaan, selalu disertai dengan identitas budayanya masing-masing yang berbeda-beda.⁸⁵

Dalam tataran nilai, budaya religius berupa semangat berkorban, semangat persaudaraan, semangat saling menolong dan tradisi mulia lainnya. Sedangkan dalam tataran perilaku, budaya religius berupa tradisi shalat berjamaah, gemar bersedekah, rajin belajar dan perilaku mulia lainnya. Dengan demikian, budaya religius sekolah pada hakikatnya adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam sekolah, maka secara sadar maupun tidak ketika warga sekolah mengikuti tradisi yang

⁸⁴ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung : Rosdakarya, 2001), hlm. 294.

⁸⁵ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam ...*, hlm. 294

telah tertanam tersebut, sebenarnya warga sekolah sudah melakukan ajaran agama.

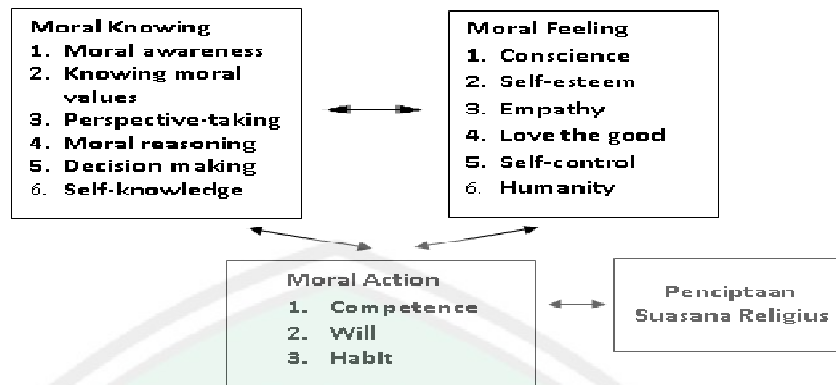
Oleh karena itu, untuk membudayakan nilai-nilai religius dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas dan tradisi serta perilaku warga sekolah secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta religious culture tersebut di lingkungan sekolah.

3. Urgensi Budaya Religius di Sekolah

Untuk membentuk siswa menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME serta berakhlak mulia, ternyata tidak boleh hanya mengandalkan kepada mata pelajaran PAI yang hanya empat jam pelajaran setiap pekan, tetapi perlu pembinaan secara terus menerus dan berkelanjutan di dalam kelas maupun di luar kelas atau di luar sekolah. Bahkan, diperlukan pula kerja sama secara harmonis dan interaktif di antara para warga sekolah dan para tenaga kependidikan yang ada di dalamnya.⁸⁶

Menurut Lickona, sebagaimana dikutip Muhaimin, bahwa untuk mendidik karakter dan nilai-nilai yang baik, termasuk di dalamnya nilai-nilai keimanan kepada Tuhan YME, diperlukan pembinaan terpadu antara ketiga dimensi sebagaimana gambar berikut :

⁸⁶Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 59.



Gambar 1
Pembinaan Terpadu Dalam Pendidikan Karakter
Garis yang menghubungkan antara satu dimensi dengan dimensi

lainnya tersebut menunjukkan bahwa untuk membina keimanan siswa diperlukan pengembangan ketiga- tiganya secara terpadu. Pertama adalah moral knowing, yang meliputi *moral awareness, knowing moral values, perspective-taking, moral reasoning, decision making dan self-knowledge*. Kedua adalah *moral feeling*, yang meliputi *conscience, self-esteem, empathy, love the good, self-control dan humanity*. Ketiga adalah *moral action*, yang meliputi *competence, will dan habit*. Pada tataran moral action, agar siswa terbiasa (*habit*), memiliki kemauan (*will*) dan kompeten (*competence*) dalam mewujudkan serta melaksanakan nilai-nilai keimanan tersebut, maka diperlukan penciptaan suasana religius di sekolah dan di luar sekolah. Hal ini disebabkan karena nilai-nilai keimanan yang melekat pada diri siswa kadang- kadang bisa terkalahkan oleh godaan-godaan setan, baik yang berupa jin, manusia maupun budaya-budaya negatif yang berkembang di sekitarnya. Karena itu, bisa jadi siswa pada suatu hari sudah kompeten dalam melaksanakan nilai-

nilai keimanan tersebut, namun pada suatu saat yang lain menjadi tidak kompeten lagi.⁸⁷

4. Landasan Penciptaan Budaya Religius di Sekolah

a. Filosofis

Didasari dan bersumber kepada pandangan hidup manusia yang paling mendasar dari nilai-nilai fundamental. Jika pandangan hidup manusia bersumber dari nilai-nilai ajaran agama (nilai-nilai teologis), maka visi dan misi pendidikan adalah untuk memberdayakan manusia yang menjadikan agama sebagai pandangan hidupnya, sehingga mengakui terhadap pentingnya sikap tunduk dan patuh kepada hukum-hukum Tuhan yang bersifat transendental.

Sebagai umat Islam, filosofinya berdasarkan syari'at Islam, sedangkan sebagai bangsa Indonesia landasan filosofinya adalah Pancasila, yaitu kelima sila.⁸⁸

b. Konstitusional

UUD 1945 pasal 29 ayat 1 yang berbunyi negara berdasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa dan ayat 2 yang berbunyi negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya

⁸⁷ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi ...*, hlm. 61-62

⁸⁸ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2005), hlm. 57

masing-masing dan untuk beribadat menurut agamanya dan kepercayaannya itu.⁸⁹

c. Yuridis Operasional

1) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Pasal 3 yang berbunyi pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.⁹⁰

2) UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu pasal 6 dan pasal 7.⁹¹

3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

4) Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi dan Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan.

5) Permenag Nomor 2 Tahun 2008 tentang Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi PAI Madrasah.

d. Historis

⁸⁹UUD 1945 dan Amandemennya (Bandung : Fokus Media, 2009), hlm. 22.

⁹⁰ 32UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas (Jakarta : Depdiknas RI, 2003), hlm. 8

⁹¹ Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam.* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 129

Landasan ini memiliki makna peristiwa kemanusiaan yang terjadi pada masa lampau penuh dengan informasi-informasi yang mengandung kejadian-kejadian, model-model, konsep-konsep, teori-teori, praktik-praktik, moral, cita-cita, bentuk dan sebagainya. Informasi-informasi tersebut selain memiliki kegunaan instruktif, inspiratif, rekreatif, juga memiliki kegunaan edukatif yang sangat bermanfaat bagi generasi masa kini dan masa yang akan datang. Nilai-nilai edukatif tersebut dapat dijadikan sebagai pijakan atau landasan dalam pendidikan masa kini dan masa yang akan datang.

e. Sosiologis

Landasan ini memiliki makna bahwa pergaulan hidup atau interaksi sosial antar manusia yang harmonis, damai dan sejahtera merupakan cita-cita harus diperjuangkan oleh pendidikan, karena manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial. Jadi, PAI harus mampu menumbuhkan dan menggerakkan semangat siswa untuk berani bergaul dan bekerjasama dengan orang lain secara baik dan benar.

f. Psikologis

Landasan ini memiliki makna bahwa kondisi kejiwaan siswa sangat berpengaruh terhadap kelangsungan proses pendidikan dengan memperhatikan karakteristik perkembangan, tahap-tahap perkembangan baik fisik maupun intelektual siswa.

g. Kultural

Landasan ini memiliki makna bahwa pendidikan itu selalu mengacu dan dipengaruhi oleh perkembangan budaya manusia sepanjang hidupnya. Budaya masa lalu berbeda dengan budaya masa kini, berbeda pula dengan budaya masa depan.

h. Ilmiah-Rasional

Landasan ini memiliki makna bahwa segala sesuatu yang dikaji dan dipecahkan melalui proses pendidikan hendaknya dikonstruksi berdasarkan hasil-hasil kajian dan penelitian ilmiah dan pengalaman empirik dari para ahli maupun praktisi pendidikan yang dapat diterima dan dibenarkan oleh akal manusia.⁹²

5. Proses Pembentukan Budaya Religius di Sekolah

Secara umum, budaya dapat terbentuk secara *prescriptive* dan dapat juga secara terprogram sebagai *learning process* atau solusi terhadap suatu masalah. Yang pertama, adalah pembentukan atau pembentukan budaya religius sekolah melalui penurutan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario yang berupa tradisi dan perintah dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan.

Yang kedua adalah pembentukan budaya secara terprogram melalui *learning process*. Pola ini bermula dari dalam diri pelaku budaya dan suara kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau dasar yang dipegang

⁹²A.Fatah Yasin, *Dimensi-Dimensi Pendidikan Islam* (Malang : UIN Malang Press, 2008), hlm. 30-37.

teguh sebagai pendirian dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Kebenaran itu diperoleh melalui pengalaman atau pengkajian trial and error dan pembuktiannya adalah peragaan pendiriannya tersebut. Itulah sebabnya pola aktualisasinya ini disebut pola peragaan.

Budaya religius yang telah terbentuk di sekolah, beraktualisasi ke dalam dan ke luar pelaku budaya menurut dua cara. Aktualisasi budaya ada yang berlangsung secara tersembunyi atau *covert* dan jelas atau *overt*. Yang pertama adalah aktualisasi budaya yang berbeda antara aktualisasi ke dalam dengan ke luar, ini disebut *covert* yaitu seseorang yang tidak berterus terang, berpura-pura, lain di mulut lain di hati, penuh kiasan dalam bahasa lambang, selalu diselimuti rahasia. Yang kedua adalah aktualisasi budaya yang tidak menunjukkan perbedaan antara aktualisasi ke dalam dengan aktualisasi ke luar, ini disebut dengan *overt*. Pelaku *overt* ini selalu berterus terang dan langsung pada pokok pembicaraan.

Berkaitan dengan hal di atas, menurut Tafsir, strategi yang dapat dilakukan oleh para praktisi pendidikan untuk membentuk budaya religius sekolah, di antaranya melalui pemberian contoh, pembiasaan hal-hal yang baik, penegakkan disiplin, pemberian motivasi,

pemberian hadiah terutama psikologis, pemberian hukuman dan penciptaan suasana religius yang berpengaruh bagi pertumbuhan siswa.⁹³

Dengan demikian, secara umum terdapat empat komponen yang mendukung terhadap keberhasilan strategi pengembangan PAI dalam mewujudkan budaya religius sekolah, yaitu kebijakan pimpinan sekolah yang mendorong terhadap pengembangan PAI, keberhasilan kegiatan belajar mengajar PAI di kelas yang dilakukan oleh guru agama, semakin semaraknya kegiatan ekstrakurikuler bidang agama yang dilakukan oleh pengurus OSIS, khususnya seksi agama dan dukungan warga sekolah terhadap keberhasilan pengembangan PAI. Sedangkan strategi dalam mewujudkan budaya religius di sekolah, meminjam teori Koentjaraningrat tentang wujud kebudayaan, meniscayakan upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu tataran nilai yang dianut, tataran praktik keseharian dan tataran simbol-simbol budaya.⁹⁴

Pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan di sekolah untuk selanjutnya membangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga sekolah terhadap nilai yang telah disepakati. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hicman dan Silva, sebagaimana dikutip Purwanto, bahwa terdapat tiga langkah untuk mewujudkan budaya, yaitu *commitment*, *competence* dan *consistency*. Sedangkan

⁹³ Ahmad Tafsir, *Metodologi Pengajaran Agama Islam* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 112.

⁹⁴ Koentjaraningrat, "Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan" dalam Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 157

nilai-nilai yang disepakati tersebut bersifat vertikal dan horisontal.⁹⁵ Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Tuhan dan yang horisontal berwujud hubungan manusia dengan warga sekolah dengan sesamanya dan hubungan mereka dengan alam sekitar.

Dalam tataran praktik keseharian, nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah, penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut dan pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan atau siswa sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen serta loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi yang bersifat ekonomis, melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologik ataupun lainnya.

Dalam tataran simbol-simbol budaya, pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol-simbol budaya yang

⁹⁵Purwanto, *Budaya Perusahaan* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1984), hlm. 67.

agamis. Perubahan simbol dapat dilakukan dengan mengubah berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya siswa, foto- foto dan motto yang mengandung pesan-pesan serta nilai-nilai keagamaan dan lainnya.

6. Strategi Perwujudan Budaya Religius di Sekolah

Dalam mewujudkan budaya religius di sekolah perlu dilakukan pengembangan PAI di sekolah, seperti penambahan jam pelajaran dan rumpun mata pelajaran PAI, peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan melalui pembudayaan nilai-nilai religius.

Adapun strategi untuk membudayakan nilai-nilai agama di sekolah dapat dilakukan melalui tiga jalan. Pertama adalah *power strategy*, yaitu strategi pembudayaan agama di sekolah dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*. Dalam hal ini peran kepala sekolah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan. Kedua adalah *persuasive strategy*, yang dilaksanakan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah. Ketiga adalah *normative re-educative*. Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. Norma termasyarakatkan melalui pendidikan. *Normative* digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir warga sekolah yang lama dengan yang baru.

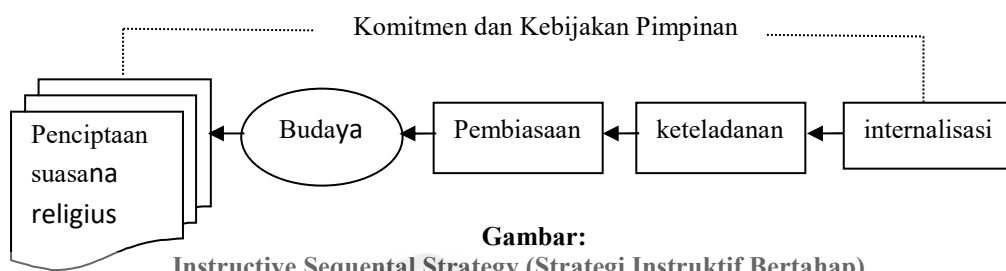
Pada strategi pertama tersebut dikembangkan melalui pendekatan *reward* dan *punishment*. Allah Swt memberikan contoh dalam hal shalat agar manusia melaksanakan setiap waktu dan setiap hari, maka diperlukan hukuman yang sifatnya mendidik.

Sedangkan pada strategi kedua dan ketiga tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yaitu membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah perkembangan.⁹⁶

Menurut Asmaun Sahlan, Strategi dalam mewujudkan budaya religius di sekolah antara lain menciptakan kebijakan sekolah yang strategis, membangun komitmen pimpinan dan warga sekolah serta menerapkan strategi perwujudan budaya religius yang efektif, melalui suasana religius, internalisasi nilai, keteladanan, pembiasaan dan pembudayaan.⁹⁷

⁹⁶ Muhaimin, *Nuansa Baru...*, hlm. 160-167

⁹⁷ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah...*, hlm. 105-156



Gambar:
Instructive Sequential Strategy (Strategi Instruktif Bertahap)

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi dalam mewujudkan budaya religius di sekolah dapat diwujudkan dengan menciptakan kebijakan sekolah yang strategis, membangun komitmen pimpinan dan warga sekolah serta menerapkan strategi perwujudan budaya religius yang efektif, melalui suasana religius, internalisasi nilai, keteladanan, pembiasaan dan pembudayaan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan terhadap keberhasilan pengembangan budaya religius di sekolah.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius

Dukungan atau komitmen kepala sekolah dalam mewujudkan budaya religius adalah sangat penting. Besarnya dukungan dan komitmen kepala sekolah dapat dijelaskan dengan pendekatan struktural, yaitu strategi pengembangan PAI dalam mewujudkan budaya religius sekolah sudah menjadi komitmen dan kebijakan pimpinan sekolah, sehingga lahirnya berbagai peraturan atau kebijakan yang mendukung terhadap lahirnya berbagai ragam kegiatan keagamaan di sekolah beserta berbagai sarana dan prasarana penunjangnya termasuk dari sisi pembiayaan. Dengan demikian

pendekatan ini lebih bersifat “*top down*” yakni kegiatan keagamaan yang dibuat atas prakarsa atau instruksi dari pejabat atau pimpinan sekolah.⁹⁸

Kepala sekolah sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak dalam mengembangkan budaya religius juga memiliki beberapa peran, yaitu: a) Kepala sekolah berperan sebagai edukator (pendidik), b) Kepala sekolah berperan sebagai manajer, c) Kepala sekolah berperan sebagai administrator, d) Kepala sekolah berperan sebagai supervisor, e) Kepala sekolah berperan sebagai leader (pemimpin), f) Kepala sekolah berperan sebagai innovator, g) Kepala sekolah berperan sebagai motivator, h) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator.⁹⁹

Dalam pengembangan budaya religius di sekolah kepala sekolah juga dapat menggunakan beberapa strategi pengembangan budaya, diantaranya adalah: perencanaan program, memberi teladan kepada warga sekolah, andil dan mendukung kegiatan keagamaan serta melakukan evaluasi.¹⁰⁰

Selain itu kepala sekolah harus secara konsisten dalam mempertahankan budaya yang telah berjalan dengan baik dan inovatif dalam mengadakan perubahan-perubahan baru.¹⁰¹

⁹⁸ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius....*, hlm.143

⁹⁹ Abdul Munawar, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya BTQ di SMA Negeri Pekat Dompnu-NTB, *Tesis MA*, (Malang: UIN Maliki, 2010), hlm. 195

¹⁰⁰ Siti Muawanatul Hasanah, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama di Komunitas Sekolah: Studi Kasus di SMK Telkom Sandhy Putra Malang, *Tesis MA*, (Malang: UIN Maliki, 2009), hlm. 172

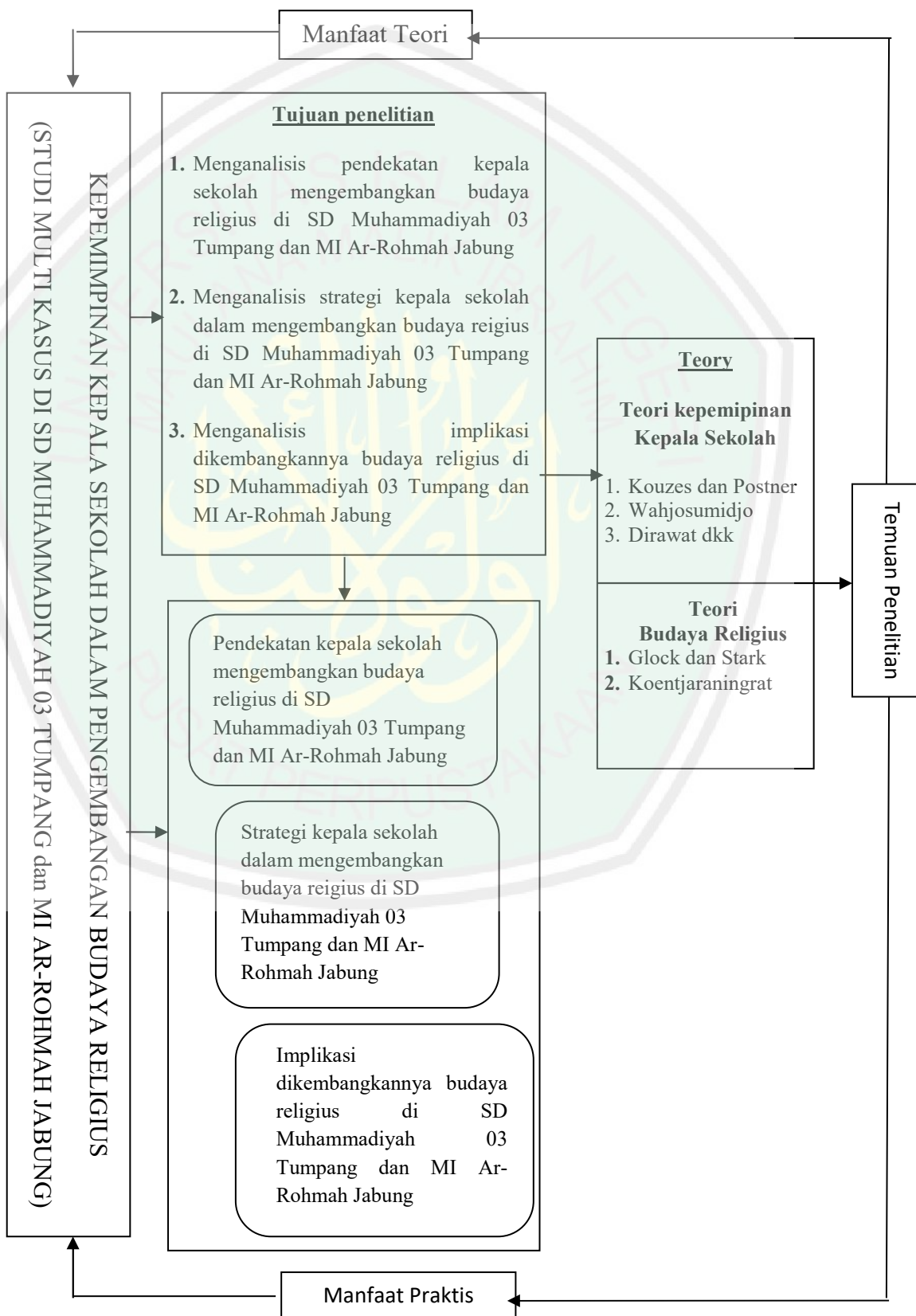
¹⁰¹ Uswatun Hasanah, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama (Studi Kasus di SMPN 1 Praya Barat Kab.Lombok), *Tesis MA*, (Malang: UIN Maliki, 2009), hlm. 197

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius memiliki peran yang sangat penting karena melalui kebijakan-kebijakan yang inovatif serta pendekatan yang terstruktur dengan baik akan dapat memberikan stimulus dan motivasi terhadap upaya pengembangan budaya religius di sekolah.



D. Kerangka Konseptual

Secara sederhana dalam penelitian ini disusun alur pemikiran sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis berupaya mengungkap fenomena Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di Sekolah.. Dalam hal ini pendekatan yang tepat untuk mendeskripsikan dan menganalisa hal tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan secara kualitatif ini penulis pilih agar dapat memperoleh informasi yang detail dan mendalam mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang kabupaten Malang.

“*Bogdan dan Taylor* mendefinisikan metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Kirk dan Miller penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dan kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya”¹⁰²

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dalam bentuk kata-kata atau keterangan-keterangan

¹⁰²Lexi Maleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Rosda Karya, 1991), hlm. 3.

dengan tidak memerlukan perhitungan. Alasan penggunaan penelitian kualitatif adalah :

1. Untuk memberikan batas latar belakang penelitian.
2. Untuk memudahkan perhatian penulis pada masalah-masalah yang akan diteliti.
3. Dengan menggunakan metode kualitatif, penulis akan lebih kreatif dalam mengumpulkan data dan informasi di lapangan karena dapat memanfaatkan nalar dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Disamping itu juga dapat mengembangkan hasil penelitian yang mendukung keabsahan data yang didapatkan di lokasi penelitian.

B. Jenis Penelitian

Mencermati permasalahan dalam penelitian ini yaitu mengungkap bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung), maka jenis penelitian yang digunakan adalah studi multi kasus. Penelitian ini menggunakan jenis studi multi kasus dengan alasan karena studi ini dilakukan terhadap suatu kesatuan sistem yang padu dan memiliki pola, konsistensi dan sekuensi yang menonjol¹⁰³ yaitu lembaga pendidikan atau sekolah yang terdiri dari sekumpulan program, kegiatan pembinaan, evaluasi program, dan kegiatan pembelajaran yang terjadi pada sekelompok individu yang tergabung dalam komunitas sekolah.

¹⁰³ Robert E, Stake, dalam Norman K. Denzin dan Yonnas S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan oleh Dariyanto dkk, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009) hlm. 300

Pada tataran operasional, peneliti secara langsung ke lokasi penelitian untuk melakukan pengamatan dan wawancara mendalam. Disamping itu peneliti juga mengambil dokumen penting lainnya sebagai data pendukung untuk kedua teknik diatas. Dalam hal berinteraksi dengan sumber data, peneliti berupaya untuk menjaga kealamiah situasi dan kondisi, baik dalam wawancara maupun observasi. Pada saat wawancara dilakukan, peneliti membuat situasi yang rileks dan tidak kaku sehingga pembicaraan dengan sumber data dapat berjalan secara alamiah. Dengan demikian peneliti berusaha untuk berinteraksi dengan subyek penelitiannya secara alamiah, tidak menonjol dan dengan cara yang tidak memaksa. Penelitian ini tertarik untuk meneliti orang-orang dalam latar alamiah tentang bagaimana mereka berfikir dan bertindak menurut cara mereka. Dalam hal ini diusahakan agar jangan sampai terjadi karena kehadiran peneliti, tindakan dan cara para subyek menjadi berubah.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI ar-Rohmah Jabung. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada ketertarikan peneliti antara lain a) Pendekatan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius, b) Strategi Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya religius, c) implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

D. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti di lapangan adalah mutlak diperlukan karena peneliti berfungsi sebagai instrumen kunci dan sekaligus sebagai pengumpul data utama. Hal ini dilakukan karena, jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan tanpa persiapan terlebih dahulu maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu hanya manusia yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek utama, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Didalam pengumpulan data, peneliti melibatkan diri dalam kehidupan subyek yang diteliti dan harus berusaha menciptakan hubungan akrab dengan subyek yang diteliti, agar data yang diperoleh betul-betul valid. Kehadiran peneliti di tempat penelitian harus terbuka dan menjelaskan maksud penelitian yang dilakukannya kepada subyek yang diteliti, sehingga peneliti dapat lebih bebas bertindak untuk mencari dan mengumpulkan data yang dibutuhkan.

Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa sebelum memulai penelitian terlebih dahulu peneliti harus meminta izin penelitian kepada lembaga yang berwenang, sehingga penelitian dapat dilakukan dengan leluasa dan sesuai prosedur.

E. Sumber Data

Karena dalam penelitian ini bersifat kualitatif, sumber datanya bersifat purposive sampling dimana sampling diambil bukan dari populasi melainkan sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam sampel purposive peneliti cenderung

memilih responden yang dapat dipercaya untuk menjadi sumber data serta mengetahui masalah secara mendalam. Dengan demikian penetapan responden bukan ditentukan oleh pemikiran bahwa representatif terhadap populasinya melainkan responden harus representatif terhadap informasi yang diperlukan.

Data primer penelitian ini akan diambil langsung dari Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan Kepala MI Ar-Rohmah Jabung baik itu melalui observasi, wawancara, maupun analisis dokumen. Sedangkan data sekunder akan peneliti ambil secara sample wawancara dengan para guru, Komite dan siswa di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung serta dokumen-dokumen yang berhubungan upaya pengembangan budaya religius. Maksud data dalam hal ini adalah keterangan atau bahan nyata yang dijadikan dasar kajian (analisis kesimpulan)¹⁰⁴

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data. Jika peneliti tidak memahami teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan dapat memperoleh data yang memenuhi standar data yang ditentukan. Untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah teknik pengumpulan data yaitu observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi.

¹⁰⁴ Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi* (Malang, UM Press, 2008), hlm. 41

1. Observasi

Dalam Observasi ini peneliti memfokuskan perhatian terhadap gejala-gejala yang ditimbulkan oleh subjek penelitian, kemudian menelaah untuk memperoleh pemahaman serta membuat makna atas suatu kejadian atau fenomena pada situasi yang tampak tersebut. Melihat fenomena ini, khususnya pada saat pengumpulan data dengan menggunakan observasi, peneliti melakukan pengamatan secara cermat terhadap perilaku subjek, baik dalam suasana formal maupun santai.

Dalam kegiatan observasi, peneliti secara langsung dapat ikut serta dalam kegiatan di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI ar-Rohmah Jabung sehingga peneliti dapat dengan mudah untuk mencatat dan mendeskripsikan kegiatan yang sedang dilaksanakan serta dapat mengambil foto sebagai tambahan data dalam penelitian.

No	Situasi yang Diamati	Data yang Diamati
1.	Proses pelaksanaan pendidikan	a. Keadaan sarana dan prasarana
2	Pendekatan dan Strategi kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius	b. Bentuk-bentuk budaya religius yang dikembangkan
4	Implikasi dikembangkannya budaya religius	c. Suasana pengembangan budaya religius d. Karakteristik pengembangan

		<p>budaya religius</p> <p>e. Hal-hal yang berkaitan dengan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan budaya religius</p> <p>f. Program kerja kepala sekolah berkaitan dengan pengembangan budaya religius</p> <p>g. Langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius</p> <p>h. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius</p> <p>i. Pembagian job description kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya</p>
--	--	---

		<p>dalam pengembangan budaya religius</p> <p>j. Upaya kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang baik dengan bawahan sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dalam pengembangan budaya religius</p>
--	--	--

2. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan percakapan yang memiliki maksud tertentu, percakapan tersebut dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan atau persoalan kepada responden dan yang diwawancarai (*interview*). Wawancara berarti mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.

Teknik wawancara yang dipergunakan peneliti untuk menggali data-data yang terkait dengan fokus penelitian tersebut adalah wawancara mendalam (*deep interview*). Dalam wawancara mendalam ini, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang terkait dengan fokus penelitian, kemudian subjek penelitian diberikan kebebasan untuk memberikan jawaban.

Namun demikian peneliti senantiasa memberikan arahan dan motivasi dalam menyampaikan jawabannya.

Dalam kaitannya dengan data tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung ini peneliti menggunakan tehnik wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Wawancara semacam ini sangat berbeda dari wawancara terstruktur dalam hal waktu bertanya dan cara memberikan pertanyaan dan cara memberikan respon, yaitu jenis ini jauh lebih bebas iramanya.

Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang tepat guna mendapatkan data relevan dengan fokus penelitian.

Wawancara dilakukan dengan informan (subjek penelitian), wawancara dilakukan secara tidak formal dan berdasarkan kesepakatan terlebih dahulu, wawancara dengan Kepala Sekolah , serta informan dari pihak guru-guru, dan komite sekolah. Dalam kegiatan wawancara ini peneliti akan menyodorkan beberapa item pertanyaan yang sudah disiapkan terlebih dahulu terkait dengan fokus penelitian. Hal ini dilakukan setelah dua atau tiga kali pertemuan, dimana peneliti sudah merasa akrab dengan informan. Disamping peneliti menyodorkan beberapa pertanyaan, peneliti juga meminta ijin ke informan untuk dapat mengambil foto saat peneliti melakukan wawancara untuk melengkapi dokumen penelitian.

Adapun isu pokok yang diangkat dalam wawancara merupakan cermin dari fokus penelitian yang sudah disusun sebelumnya, yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius, yang mencakup: (a) Motif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius, (b) strategi yang dilakukan dalam pengembangan budaya religius, dan c) implikasi dikembangkannya budaya religius di sekolah.

No	Informan	Konteks Wawancara
1	Kepala Sekolah	a. Profil Sekolah
2	Guru	b. Mengapa kepala sekolah mengembangkan budaya religius
3	Komite	c. Landasan dikembangkannya budaya religius d. Bentuk-bentuk budaya religius yang dikembangkan e. Karakteristik budaya religius f. Nilai-nilai yang tanamkan dalam pengembangan budaya religius g. Program kerja kepala sekolah berkaitan dengan pengembangan budaya religius

		<p>h. Langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius</p> <p>i. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius</p> <p>j. Pembagian job description kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya dalam pengembangan budaya religius</p> <p>k. Upaya kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang baik dengan bawahan sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dalam pengembangan budaya religius</p> <p>l. Tantangan yang dihadapi sekolah dalam pengembangan budaya religius</p> <p>m. Implikasi dikembangkannya budaya religius di sekolah</p> <p>n. Bentuk-bentuk dukungan warga sekolah dalam pengembangan budaya</p>
--	--	---

		<p>religius</p> <p>o. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam menumbuhkan kesadaran warga sekolah dalam mengembangkan budaya religius</p>
--	--	--

3. Dokumentasi.

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-manusia yang berupa dokumen tertulis, seperti profil sekolah, program kerja Kepala Sekolah, laporan hasil evaluasi. Terdapat beberapa alasan mengapa menggunakan sumber ini, *pertama*, sumber ini selalu tersedia dan murah. *Kedua*, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau dan dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. *Ketiga*, dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya. *Keempat*, sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas.

No	Data	Dokumen yang diambil
1	Keadaan lembaga	<p>a. Profil sekolah</p> <p>b. Data personel sekolah</p> <p>c. Data sarana dan prasarana</p>

		sekolah
2	Bentuk bentuk pengembangan budaya religius	a. Buku panduan b. Jadwal kegiatan c. Foto-foto kegiatan
3	Pendekatan dan Strategi Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya religius	a. Program sekolah
4	Beberapa hal yang berkaitan dengan tantangan yang dihadapi sekolah dalam pengembangan budaya religius	a. Buku laporan kegiatan

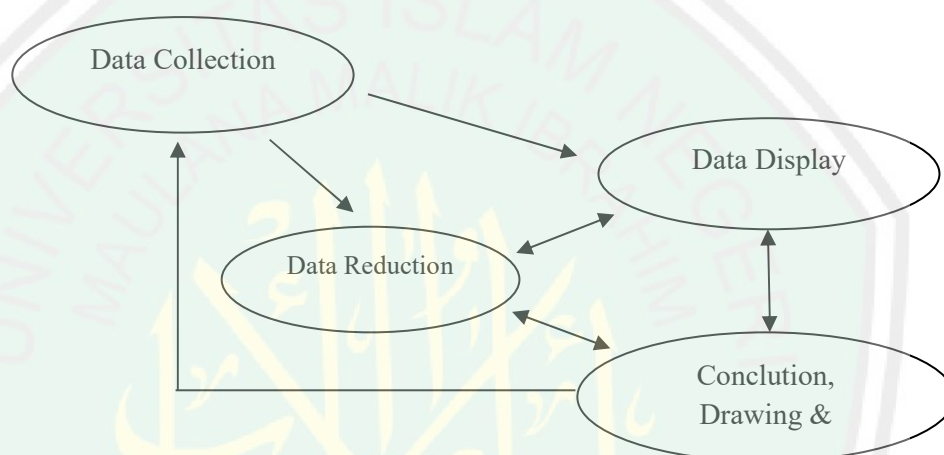
G. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul melalui tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisa data. Penelitian studi kasus dapat melibatkan beberapa orang yang mempunyai kasus yang sama. Menurut A. Michael Huberman dan Matthew B. Miles sebagaimana di kutip Norman K. Denzin dan Yvonnas S. Lincoln,¹⁰⁵ bahwa kasus adalah individu-individu

¹⁰⁵ Norman K. Denzin dan Yvonnas S. Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research*, hlm. 600

yang memiliki karakter yang sama. Kasus juga bisa berupa penggalan-penggalan kecil dari fenomena/peristiwa yang lebih besar misalnya kasus pendidikan.

Untuk melakukan analisis data, penelitian ini menggunakan teknik analisis dan model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994) sebagai berikut.¹⁰⁶



Gambar
Komponen Analisis Data Interactive Model

Dalam gambar tersebut menunjukkan sifat interaksi koleksi data dengan analisis data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data merupakan salah satu komponen kegiatan analisis data. Artinya saat mengumpulkan data bagi tujuan konseptualisasi, kategorisasi, atau teoritisasi. Data yang sudah terkumpul akan direduksi, sehingga bisa dipilih dalam konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu.

Seperangkat hasil reduksi data akan diorganisasikan kedalam suatu bentuk tertentu (*data display*) sehingga terlihat sosoknya secara utuh. Sesuai

¹⁰⁶ Mudjia Rahardjo, *Pengantar Penelitian Bahasa*, (Malang: Cendekia Pramulya, 2002), hlm. 79

gambar siklus diatas, analisis data tidaklah sekali jadi, melainkan berinteraksi secara timbal balik.

1. Data Collection (*Pengumpulan Data*)

Langkah pertama, memusatkan perhatian pada kegiatan observasi, kegiatan observasi tidak hanya dilakukan terhadap kenyataan-kenyataan yang terlihat, tetapi juga terhadap yang didengar dan dirasakan. Berbagai macam ungkapan atau pernyataan yang terlontar dalam percakapan sehari-hari juga termasuk bagian dari kenyataan yang bisa diobservasi. Kesemuanya bisa dipandang sebagai suatu hamparan kenyataan yang bisa diangkat sebagai “tabel hidup“. Hal itu dilakukan untuk tujuan deskripsi atau untuk tujuan verifikasi terhadap fenomena.

Peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti secara berkelanjutan dengan terus melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, guru-guru, dan komite sekolah . Proses wawancara tersebut peneliti catat untuk kemudian dibuat transkripnya, selain itu peneliti juga mengambil foto/gambar sebagai bukti yang memperkuat keseluruhan proses yang dilakukan peneliti.

Selain melalui wawancara, peneliti mengobservasi kepala sekolah, guru, dan siswa dalam melakukan aktivitasnya. Peneliti mencatat peristiwa-peristiwa yang terjadi pada saat kegiatan keagamaan di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung. Peneliti juga mencatat peristiwa-peristiwa pada saat pelaksanaan kegiatan sholat Dhuha, Sholat Dhuhur

berjamaah, serta pembiasaan membaca dan menghafal al-Qur'an juz 30 untuk kelas 1,2, dan 3, serta menghafal juz 1 untuk kelas 4,5, dan 6 . Peneliti juga mengumpulkan data-data melalui teknik dokumentasi, peneliti meminta data-data yang berkaitan dengan program kerja kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius.

Keseluruhan data tersebut peneliti himpun untuk mengecek kelengkapannya dengan mengacu kepada kebutuhan penelitian yang peneliti lakukan. Pengumpulan data ini dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan, tidak sekali jadi, sampai peneliti menemukan titik jenuh terhadap permasalahan yang dicari datanya.

2. *Data Reduction* (reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka peneliti mencatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti HP Android, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Pada bagian ini peneliti mengecek dan menganalisis data yang sudah terkumpul melalui ke tiga teknik pengumpulan data, hal ini peneliti lakukan

untuk memilah dan memilih serta mengelompokkan data-data tersebut ke dalam bagian-bagian sesuai dengan permasalahan penelitian. Proses ini memudahkan peneliti untuk melakukan penyajian data sesuai dengan urutannya walaupun data-data tersebut diambil dari berbagai sumber dan berbagai teknik.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data dianalisis maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Sedangkan untuk menyajikan data, yang paling sering digunakan adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selain dengan teks naratif, penyajian data juga dapat dengan grafik, matrik, *network* (jaringan kerja) dan chartu untuk mengecek apakah peneliti telah memahami apa yang disajikan. Pada proses ini peneliti memaparkan data melalui deskripsi yang menjelaskan fakta yang terjadi pada pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

Peneliti berupaya menarasikan fakta dengan bahasa peneliti dengan terlebih dahulu memberikan makna terhadap fenomena atau gejala yang terjadi di lokasi penelitian. Peneliti memaparkan hasil wawancara dan observasi secara apa adanya dengan memperhatikan fokus penelitian. Karena

seringkali wawancara bias terhadap permasalahan yang diangkat. Dalam posisi ini, peneliti hanya menarasikan dan memaparkan bagian-bagian yang penting saja.

4. *Concluding Drawing/Verification*

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Bagian akhir dari kegiatan analisis adalah peneliti menarik kesimpulan, penarikan kesimpulan peneliti lakukan dalam berbagai tahapan. Setelah peneliti menyajikan data, peneliti menarik kesimpulan sementara sambil mencari dan melengkapi data-data yang sudah berkumpul sebelumnya. Jika data sudah dianggap lengkap oleh peneliti, maka peneliti melakukan verifikasi kembali terhadap kesimpulan sementara dengan memperhatikan data-data dukung yang baru. Sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan yang bersifat kredibel.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif mutlak dilakukan. Hal tersebut dilakukan agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data tersebut. Menurut Sugiyono, pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), reliabilitas (*reliability*), dan objektivitas (*confirmability*).

Dalam penelitian ini, ada tiga kegiatan untuk mengecek keabsahan data yaitu: kepercayaan (*credibility*), kebergantungan (*dependability*), dan objektivitas (*objectivity*). Ketiga kegiatan penelitian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif ini dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dan triangulasi. Dalam perpanjangan pengamatan, peneliti kembali ke lapangan yaitu di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung untuk melakukan pengamatan, wawancara kembali dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru.

Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin akrab (*rapport*), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Bila

telah terbentuk *rapport*, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian. Dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.

Dalam meningkatkan ketekunan, peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka, kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Dengan meningkatkan ketekunan peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

Setelah peneliti mengumpulkan data, memilah, menyajikan, dan menyimpulkan, peneliti melakukan pengecekan kembali terhadap data yang sudah diproses sebelumnya untuk mendapatkan tingkat kredibilitas yang tinggi. Peneliti mendatangi kembali informan yang sudah peneliti wawancara untuk mengklarifikasi data-data yang sudah peneliti peroleh dari Kepala sekolah.

Di samping itu, peneliti melakukan pengecekan keabsahan data tersebut dengan teknik triangulasi. Data-data yang sudah peneliti peroleh sebelumnya dikroscek kembali melalui sumber data yang berbeda, hasil wawancara dengan kepala sekolah dikroscek dengan guru-guru PAI, hasil wawancara dengan para guru dikroscek dengan hasil wawancara kepala sekolah.

Peneliti melakukan dengan triangulasi sumber dan teknik. Dalam triangulasi sumber, peneliti melakukan kroscek hasil wawancara dengan

guru-guru terhadap hasil wawancara dengan kepala sekolah. Misalnya hasil wawancara dengan guru tentang strategi kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius yang dilakukan di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung, hasil wawancara tersebut peneliti kroscek dengan hasil wawancara kepala sekolah tentang strategi yang digunakan dalam pengembangan budaya religius tersebut. Dengan triangulasi sumber peneliti menemukan kemiripan dan atau bahkan perbedaan data yang diungkapkan masing-masing pihak.

Sedangkan triangulasi teknik, peneliti melakukan kroscek data dengan teknik yang berbeda. Misalnya hasil wawancara dengan guru tentang pelaksanaan sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah, peneliti kroscek dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti.

2. Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, dependability disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliable adalah apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji dependabilitynya.

Untuk itu agar data yang diperoleh tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam memformulasikan penelitian, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut

memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dalam kaitannya dengan uji dependability, peneliti mengkonsultasikan data-data yang diperoleh peneliti melalui berbagai teknik pengumpulan data dari kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Hal ini peneliti lakukan agar data yang diperoleh benar-benar fakta yang sesungguhnya terjadi di lokasi penelitian, tidak merupakan hasil konstruksi peneliti sendiri yang tidak didasari dengan data yang kredibel.

3. Konfirmabilitas

Pengujian konfirmability dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersama. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability.

Konfirmability dalam penelitian ini dilakukan bersamaan dengan dependability, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmability dilakukan untuk menilai hasil penelitian, terutama berkaitan dengan temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian. Sedangkan dependability dilakukan untuk menilai proses penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.

Peneliti mengkonsultasikan hasil penelitian ini kepada pihak terkait dalam hal ini kepala sekolah untuk mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan realitas yang terjadi. Peneliti mendatangi para pihak tersebut dengan menunjukkan hasil penelitian yang sudah diperoleh untuk didiskusikan secara bersama-sama, sehingga penelitian yang dilakukan menghasilkan temuan yang dapat diuji oleh semua pihak.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Sukolilo Jabung

1. Gambaran Umum SD Muhammadiyah 03 Tumpang

a. Sekilas tentang Kegiatan Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang

Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang sejak tahun 2012 dijabat oleh Muhammad Zuher, S. Pd.I. Selama kurun waktu 5 tahun ini telah banyak perubahan yang terjadi di SD Muhammadiyah 03 Tumpang khususnya di bidang manajemen. Hal ini berdampak pula pada pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang. Adapun Profil Kepala SD Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

Table 4.1 Profil Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang

Nama Kepala Sekolah	Muhammad Zuher, S. Pd.I
Pendidikan	S-1
Jurusan	Pendidikan Agama Islam
Pelatihan/Diklat yang Pernah diikuti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diklat Manajemen Kepala Sekolah ➤ Diklat Penulisan Karya Ilmiah (2014) ➤ Bimtek Kurikulum 2013 tahun

	2017 ➤ Workshop Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah
--	--

Keberhasilan pengembangan dan pelaksanaan suatu program di sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai ujung tombak suatu lembaga.

Untuk mengetahui upaya kepala sekolah tersebut peneliti melakukan wawancara dan observasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang didatangkan hasil sebagai berikut:

“ Dua tahun pertama saya menjabat sebagai kepala sekolah merupakan waktu yang cukup sulit dan melelahkan, karena selama itu saya berusaha untuk memperbaiki manajemen sekolah yang masih semrawut. Pertama yang saya lakukan adalah belajar kepada sekolah-sekolah yang sudah unggul melalui observasi ke SD Sabilillah Malang, SD Muhammadiyah 4 Pucang Surabaya, dan SD Al-Hikmah Surabaya. Dari hasil observasi tersebut saya kemudian memadukan beberapa strategi manajemen ketiganya dan menyesuaikannya dengan kondisi yang ada di SD Muhammadiyah 03 Tumpang. Setelah manajemen sekolah sudah mulai berjalan seperti yang saya harapkan kemudian saya mencoba untuk sedikit demi sedikit mengembangkan budaya religius di sekolah. Awalnya sudah ada kegiatan sholat dhuha dan mengaji tetapi belum ada keteraturan karena belum terprogram secara khusus. Pada tahun 2013/2014 mulai saya programkan kegiatan sholat Dhuha berjamaah dan mengaji dengan model Iqra’ pada pagi hari ditambah dengan sholat Dhuhur berjamaah di siang hari.”¹⁰⁷

Pernyataan kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang tersebut didukung oleh pernyataan Ima Puspita (Guru Kelas 4 sekaligus Guru BTQ dan PAI) yang mengatakan:

¹⁰⁷Mohammad Zuher, *wawancara* (Tumpang, 30 Mei 2017)

“Pada masa awal kepemimpinannya, Bapak Kepala Sekolah telah bertekad dan berusaha keras untuk mewujudkan SD Muhammadiyah menjadi sekolah yang dapat menghasilkan siswa-siswa yang berprestasi. Dan hal ini menurut beliau harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah. Dan akhirnya melalui suatu usaha yang cukup keras akhirnya sekolah kami bisa menjadi seperti sekarang, paling tidak bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang termasuk unggulan di Kecamatan Tumpang”¹⁰⁸

Sedangkan dalam pengembangan budaya religius dua tahun terakhir ini Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang mengatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan sholat Dhuha, Mengaji, BTQ, sholat Dhuhur berjamaah, dan kegiatan keagamaan lainnya selama dua tahun terakhir ini memang sengaja tidak saya pantau secara langsung. Selain karena kesibukan tugas-tugas kepala sekolah di luar juga untuk mengevaluasi kinerja para guru bila ditinggal oleh kepala sekolah. Tapi hasilnya Alhamdulillah sangat menggembirakan karena meskipun tanpa kehadiran kepala sekolah kegiatan pembelajaran tetap terlaksana dengan baik. Setiap satu bulan sekali saya selalu mensupervisi kegiatan sholat Dhuha, mengaji, dan sholat Dhuhur berjamaah secara tiba-tiba. Sedangkan untuk pengawasan setiap harinya bila saya tidak berada di sekolah adalah melalui petugas khusus yang memang saya beri tugas untuk mengawasi kegiatan pembelajaran di sekolah dan melaporkannya kepada saya tanpa

¹⁰⁸Ima Puspita, *wawancara* (Tumpang, 1 Juni 2017)

sepengetahuan para guru. Hasi evaluasi ini akan dibahas pada rapat rutin setiap akhir bulan.”¹⁰⁹

Pernyataan Mohammad Zuher tersebut juga didukung oleh pernyataan Laila (Guru Kelas 1) yang mengatakan bahwa:

“Bapak kepala sekolah biasanya tanpa pemberitahuan terlebih dahulu langsung mengikuti kegiatan sholat Dhuha, mengaji, maupun sholat Dhuhur berjamaah. Hal ini biasanya dilakukan rutin setiap sebulan sekali tanpa terjadwal, setelah itu akan ada evaluasi pada saat rapat rutin dewan guru setiap akhir bulan”.¹¹⁰

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut kepala SD Muhammadiyah dalam pengembangan budaya religius cenderung untuk bertindak sebagai manajer, educator, motivator, pada awal kepemimpinannya. Sedangkan pada kurun waktu dua tahun ini cenderung bertindak sebagai manajer, motivator dan supervisor.

b. Profil SD Muhammadiyah 03 Tumpang

VISI

“Menempatkan sekolah sebagai pusat keunggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM di bidang IPTEK dan IMTAQ”

¹⁰⁹ Mohammad Zuher, *wawancara* (Tumpang, 30 Mei 2017)

¹¹⁰ Laila, *wawancara* (Tumpang, 1 Juni 2017)

MISI

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi mutu, baik secara ilmu maupun secara moral dan sosial, sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang IPTEK dan IMTAQ.
- 2) Memberikan bekal dasar “BACA, TULIS DAN HITUNG” pengetahuan dan ketrampilan dasar yang bermanfaat bagi siswa.
- 3) Memberikan bekal dasar tentang pengetahuan agama Islam dan pengamalannya sesuai dengan tingkat perkembangan serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan di jenjang selanjutnya.

TUJUAN

- 1) Meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 2) Membentuk integritas karakter dan kepribadian generasi muslim yang memiliki keseimbangan dan keserasian antara individual dan sosial.

Tabel 4.2 Identitas SD Muhammadiyah 03 Tumpang

1	Nama Sekolah	SD MUHAMMADIYAH 03
2	NIS	1005130030
3	NSS	104051809034
4	Akreditasi Madrasah	Terakreditasi B (2013)
5	Alamat Madrasah	Jl. Wisnuwardhana No. 51
6	Desa/Kecamatan	Tumpang
7	Provinsi	Jawa Timur
8	No. Telp	0341-789277
9	Surat Keputusan/SK	39372/104/PP/99 Tgl. 1 Juli 1999
10	Tahun Berdiri	1959 (Diniyah – MWB 1961)
11	Tahun Perubahan	1968 (SD)
12	Nama Kepala Sekolah	Mohammad Zuher
13	Kepemilikan Tanah	Milik Sendiri
14	Luas Tanah	2455 m ²
15	Status Bangunan	Milik Sendiri

Tabel 4.3 Data Guru dan Staf SD Muhammadiyah 03 Tumpang

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Mohammad Zuher, S. Pd.I	S-1	Kepala Sekolah
2	Ir. Bambang HW	S-1	Wakil Kepala Sekolah

3	Dra. Elis Ratnawati	S-1	Bendahara/ Guru Kelas 5
4.	Retno K. Utari, S. Sos	S-1	Guru Kelas 6
5	Ima Puspita	S-1	Guru Kelas 4
6	Yunia Risma Intani	S-1	Guru Kelas 2
7	Laila	S-1	Guru Kelas 3
8	Lilik Suryanti, Ama.Pd	D-II	Guru Kelas 1
9	Achwan Burhanuddin	S-1	Guru PAI
10	Yayuk Indriani	S-1	Guru SBK
11	Ari Wibowo	S-1	Guru Olahraga
12	Dinik Dermawati, S.S	S-1	Guru Bahasa Inggris
13	Zainal Arifin	SMU	Penjaga Sekolah
14	Rizki Ade	SMU	Staf TU

Fasilitas Sekolah

1. Mushola di Lantai 3
2. Tempat Wudhu
3. Perpustakaan + Wifi
4. Peralatan Musik/band
5. Perlengkapan Futsal,
6. Perlengkapan Basket,
7. Peralatan Silat Tapak Suci

8. Perlengkapan Tenis Meja

9. Koperasi Siswa

10. Ruang UKS

2. Gambaran Umum MI Ar-Rohmah Jabung

a. Sekilas tentang Kegiatan Kepala MI Ar-Rohmah Jabung

Kepala MI Ar-Rohmah Jabung sekarang ini adalah Ervita Ummul Khoiroh, S. Pd yang merupakan kepala sekolah ketiga sejak berdirinya MI Ar-Rohmah pada tahun 1989. Adapun Profil Kepala sekolah secara lengkap adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Profil Kepala Sekolah

Nama Kepala Madrasah	Ervita Ummul Khoiroh, S. Pd
Pendidikan	S-1
Jurusan	Pendidikan Matematika
Pelatihan/Diklat yang Pernah diikuti	<ul style="list-style-type: none">➤ Akademi Kepala Sekolah 2016 (oleh KPI Surabaya dan YDSF Malang)➤ Workshop Manajemen Mutu 2016➤ Bimtek Kurikulum 2013 tahun 2017➤ Workshop Smart Learning 2017

Kepala madrasah merupakan ujung tombak atas keberhasilan sebuah sekolah/madrasah. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai peran penting dalam penyusunan dan pengembangan program sekolah guna meningkatkan mutu para siswa.

Untuk mengetahui kegiatan sehari-hari Kepala MI Ar-Rohmah Jabung, peneliti melakukan wawancara dan observasi. Hasil wawancara dengan Kepala MI Ar-Rohmah Jabung adalah:

“Setiap hari saya selalu berusaha untuk datang lebih awal di sekolah untuk mengecek jadwal kegiatan hari ini, menyambut para siswa di pintu gerbang untuk bersalaman meskipun sudah ada guru piket, sekaligus mendampingi siswa melaksanakan kegiatan Sholat Dluha dan mengaji.”¹¹¹

Hasil wawancara ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti yaitu saat peneliti melakukan pengamatan di sekolah. Maksimal pukul 06.30 kepala MI Ar-Rohmah Jabung sudah terlihat di pintu gerbang sekolah untuk menyambut para siswa dengan saling bersalaman disamping ada beberapa guru piket.¹¹²

Pada pukul 07.00 Kepala Sekolah juga terlihat ikut mendampingi para siswa untuk melakukan Sholat Dhuha di Musholla sekaligus mengecek keaktifan siswa dan guru yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan sholat Dhuha dan mengaji”.¹¹³ Hasil

¹¹¹ Ervita, *wawancara* (Jabung, 3 Mei 2015)

¹¹² *Observasi* di MI Ar-Rohmah Jabung (Jabung, 14 Mei 2017)

¹¹³ *Observasi* di MI Ar-Rohmah Jabung (Jabung, 14 Mei 2017)

pengamatan tersebut juga diperjelas oleh pernyataan kepala sekolah pada wawancara sebelumnya yang mengatakan bahwa:

“Apabila tidak ada kegiatan di luar saya usahakan untuk bisa mendampingi anak-anak untuk sholat Dhuha dan mengaji, sehingga bisa memantau pelaksanaan sholat Dhuha, mengaji, dan sholat dhuhur berjamaah yang dilaksanakan secara rutin setiap hari. Dengan demikian saya juga bisa mengevaluasi kegiatan tersebut selain nantinya mendapat laporan dari masing-masing wali kelas sebagai penanggung jawab masing-masing kelas.”¹¹⁴

Pernyataan Kepala MI Ar-Rohmah juga didukung oleh pernyataan Siti Zulaihah dan Ilmi (guru kelas 1 dan 2) serta Lia dan Khuriyati (TU) yang jg menyatakan bahwa kepala sekolah biasanya ikut mendampingi para siswa dalam melaksanakan sholat Dhuha, sholat Dhuhur, dan mengaji apabila tidak ada kegiatan di luar.¹¹⁵

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas peneliti melihat bahwa dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah, kepala MI Ar-Rohmah Jabung telah melakukan perannya baik sebagai edukator, motivator maupun supervisor melalui keterlibatannya dalam pelaksanaan kegiatan sholat Dhuha, sholat Dhuhur, dan mengaji.

¹¹⁴ Ervita, *wawancara* (Batu, 3 Mei 2017)

¹¹⁵ Zulaihah, Ilmi, Lia, Khuriyah, *wawancara* (Jabung, 3 Mei 2017)

b. Profil MI Ar-Rohmah Jabung

VISI

“Berakhlakul karimah dan berprestasi”

MISI

- 1) Melaksanakan bimbingan belajar membaca Al Qur'an
- 2) Mengembangkan citra Madrasah sebagai mitra terpercaya masyarakat di bidang pendidikan
- 3) Menciptakan lingkungan sekolah yang islami, bersih dan sehat sebagai sumber belajar
- 4) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang islami
- 5) Mengembangkan kemampuan berbahasa yang baik dan benar
- 6) Meningkatkan prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non akademik

TUJUAN

- 1) Setiap siswa dapat membaca Al Qur'an
- 2) Setiap siswa dapat mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari
- 3) Semua lulusan dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi
- 4) Dapat meraih prestasi semaksimal mungkin baik di bidang akademik maupun non akademik
- 5) Dapat mewujudkan sekolah yang diminati masyarakat

6) Meningkatkan peran serta stake holder untuk mewujudkan tujuan pendidikan

7) Setiap siswa dapat berbahasa dengan baik dan benar

Tabel 4.5 Identitas MI Ar-Rohmah Jabung

1	Nama Madrasah	MI AR-ROHMAH
2	Tahun Berdiri	1989
3	No. Statistik Madrasah	111235070083
4	Akreditasi Madrasah	Terakreditasi A (03 November 2011)
5	Alamat Madrasah	Jl. Sidodadi N0. 28 Bendo
6	Desa/Kecamatan	Sukolilo/Jabung
7	Provinsi	Jawa Timur
8	No. Telp	0341-794264
9	NPWP Madrasah	00.454.294.0.657.000
10	Nama Kepala Madrasah	Ervita Ummul Khoiroh, S. Pd
11	Nama Yayasan	Ar-Rohmah
12	Alamat Yayasan	Jl. Sidodadi N0. 28 Bendo Sukolilo-Jabung
13	Kepemilikan Tanah	Milik Sendiri
14	Status Tanah	Wakaf
15	Luas Tanah	1300 m ²
16	Status Bangunan	Milik Sendiri
17	Luas Bangunan	848 m ²

Table 4.6 Data Siswa Dalam 3 Tahun Terakhir

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6		Jumlah	
	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel
2013/2014	45	2	38	1	29	1	34	1	28	1	39	1	213	7
2014/2015	67	2	46	2	37	1	30	1	35	1	28	1	243	8
2015/2016	66	2	67	2	48	2	36	1	30	1	33	1	280	9
2016/2017	60	2	63	2	64	2	45	2	38	1	30	1	299	10

Table 4.7 Data Guru dan Karyawan MI Ar-Rohmah Jabung

N O	NAMA	TEMPAT/TGL LAHIR	IJAZAH	MULAI DINAS	ALAMAT	STATU S	TUGAS POKOK
1	Ervita Ummul Khoiroh, S.Pd	Pasuruan, 20 Apr 1982	S1 Pend. MATK	28-07-2004	Sukolilo Jabung	- GTY	Kepala Madrasah
2	Ali Riwayat	Malang, 05 Mei 1956	KPG	20-07-2004	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
3	Ahmad Muhshonuddin, S.PdI	Malang, 25 Feb 1976	S1 PAI	17-09-1996	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
4	Ainun Hamida Suroyya, S.PdSD	Malang, 13 Mei 1983	S1 PGSD	05-09-2001	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
5	Ervita Ummul Khoiroh, S.Pd	Pasuruan, 20 Apr 1982	S1 Pend. MATK	28-07-2004	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
6	Anis Sahiatul Muawanah, S.PdI	Malang, 15 Des 1984	S1 PGMI	28-07-2004	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
7	Lilik Nur Aini, S.S	Malang, 29 Sept 1972	S1 B.Ingggris	28-07-2004	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
8	Siti Zulaihah, S.PdI	Malang, 24 Jan 1980	S1 PAI	08-09-2004	Pakis	GTY	Guru
9	Usbatul Asror, S.PdI	Malang, 16 Juni 1976	S1 PGMI	18-07-2005	Pakis	GTY	Guru
10	Drs. Muh. Mukibat, M.PdI	Malang, 08 April 1964	S2 Menejemen PAI	18-07-1998	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru
11	Al Ilmi Nur Fitri	Pasuruan, 29 Mei 1987	D1 Informatika	16-07-2007	Sukolilo Jabung	- GTY	Guru

12	Maria Ulfa, S.PdI	Malang, 25 Nop 1988	S1 PGMI	13-07-2009	Sukolilo Jabung	-	GTY	Guru
13	Miftahul Huda	Malang, 25 Februari 1988	SMU	13-07-2013	Sukolilo Jabung	-	GTY	Guru
14	Nadiya Fauziyah, S.PdI	Malang, 25 Juli 1992	S1 PAI	23-07-2015	Sukolilo Jabung	-	GTY	Guru
15	Latifatul Khaliyah	Pasuruan, 12 Juni 1998	SMU	18-07-2016	Sukolilo-Jabung		PTT	Staf TU
16	Khuriyati	Malang, 12 Oktober 1997	SMU	18-07-2016	Sukolilo-Jabung		PTT	Staf TU
17	M. Suchronul Ulum	Malang, 14 Mei 1996	SMU	18-07-2016	Sukolilo-Jabung		PTT	Staf TU
18	Ahmad Muqtadir, S.PdI	Malang, 07-04-1992	S1 Sastra Arab	18-07-2016	Sukolilo-Jabung		GTT	Guru

DATA SARANA DAN PRASARANA

A. BANGUNAN DAN RUANGAN

- Ruang Kelas : 10 lokal
- Ruang Kepala Madrasah : 1 lokal
- Ruang Guru : 1 lokal
- Ruang TU : 1 lokal
- Laboratorium IPA : 1 lokal
- Laboratorium Komputer : 1 lokal
- Ruang Perpustakaan : 1 lokal
- Ruang BK : 1 lokal
- Ruang UKS : 1 lokal
- Ruang Tamu : 1 lokal
- Koperasi siswa : 1 lokal
- Masjid : 1 lokal
- KM Guru : 1 lokal
- KM Siswa : 1 lokal

B. SARANA MEBEL

- Meja Siswa : 139 buah
- Kursi Siswa : 184 buah
- Papan Tulis : 10 buah
- Meja Guru : 10 buah
- Kursi Guru : 10 buah
- Lemari Kelas : 10 buah

C. SARANA ADMINISTRASI

- Mesin Ketik : 1 set
- Komputer : 2 set
- Printer : 2 set
- Kursi dan Meja TU : 3 set

D. SARANA OLAH RAGA DAN SENI

- Lapangan Bola Voli : 1 unit
- Lapangan Bola Basket : 1 unit
- Lapangan Sepak Bola : 1 unit
- Lapangan Badminton : 1 unit
- Tennis Meja : 1 unit
- Perlengkapan Senam : 1 unit
- Perlengkapan Seni Musik : 1 unit

E. SARANA SUMBER AIR DAN PENERANGAN

- PDAM : ada
- PLN/DAYA : ada/900 watt

STRUKTUR KURIKULUM DAN KEGIATAN EKSTRAKURIKULER

Struktur kurikulum pada MINU Ar-Rahmah diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Kurikulum MINU A-Rahmah memuat 13 mata pelajaran, 3 muatan lokal, dan 3 pengembangan diri

2. Pembelajaran di kelas I dan kelas IV tematik, kelas II dan kelas III dilaksanakan melalui pendekatan tematik, sedangkan V dan VI melalui pendekatan mata pelajaran
3. Substansi mata pelajaran IPA dan IPS merupakan “IPA Terpadu” dan “IPS Terpadu”
4. Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 35 menit
5. Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 36 minggu.

Muatan Kurikulum

Adapun muatan Kurikulum pada MI Ar-Rahmah meliputi sebagai berikut :

1. 13 mata pelajaran
2. 3 muatan lokal
3. 3 kegiatan pengembangan diri

Jenis Mata Pelajaran

Jenis Mata Pelajaran di MI Ar-Rahmah meliputi :

1. Al Qur'an Hadits
2. Aqidah Akhlaq
3. Fiqih
4. Sejarah Kebudayaan Islam (SKI)
5. Pendidikan Kewarganegaraan (PKn)
6. Bahasa Indonesia
7. Bahasa Arab
8. Matematika

9. Pengetahuan Alam (IPA)
10. Pengetahuan Sosial (IPS)
11. Seni Budaya dan Keterampilan
12. Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan
13. Muatan Lokal :
 - a. Bahasa Jawa
 - b. Bahasa Inggris
 - c. Aswaja/Ke-NU-an

B. Paparan Data Hasil Penelitian

Pada paparan data hasil penelitian ini akan peneliti paparkan berdasarkan temuan pada penelitian yang telah didapatkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang dipaparkan adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian yang berpedoman dan mengacu pada kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Religius (Studi Multi Kasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung) yang meliputi: (1) Pendekatan Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung. (2) Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung. (3) Implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

Dengan demikian, maka pada bab ini akan kami paparkan secara sistematis data-data yang dari lapangan secara berurutan dari ketiga focus penelitian diatas. Uraian kasus temuan akan dijabarkan selanjutnya.

1. Paparan Data Penelitian di SD Muhammadiyah 03 Tumpang

a. Pendekatan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang

Dalam kepemimpinannya sebagai kepala sekolah di Sd Muhammadiyah 03 Tumpang, Mohammad Zuher termasuk pemimpin yang tegas dan juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap apa yang telah diprogramkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ima Puspita, bahwa:

“Beliau itu merupakan sosok yang tegas tetapi santai. Warga sekolah dianggap sebagai sebuah keluarga. Meskipun begitu, beliau tidak pernah main-main terhadap program yang telah menjadi kesepakatan bersama. Beliau memiliki komitmen yang kuat bahwa apa yang telah menjadi program sekolah harus terlaksana dengan baik. Dan kami para guru juga salut dengan beliau, dengan usia yang masih muda tetapi mampu memecahkan masalah-masalah yang ada di sekolah dengan baik.”¹¹⁶

Hal serupa juga dikemukakan oleh Laila, S. Pd selaku guru kelas 3 yang berpendapat:

“Bapak Mohammad Zuher itu memiliki karakter yang tegas dan komitmen yang tinggi, meskipun penampilannya kadang santai tetapi memiliki pemikiran yang jauh ke depan.”¹¹⁷

Lilik, S. Pd juga berpendapat sama, bahwa:

¹¹⁶ Ima Puspita, *wawancara* (Tumpang, 1 Juni 2017)

¹¹⁷ Laila, *wawancara* (Tumpang, 1 Juni 2017)

“Bapak Kepala Sekolah seorang pemimpin yang tegas, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi. Meskipun masih muda bisa mengayomi yang lebih tua.”¹¹⁸

Dari uraian tersebut, sangat jelas bahwa Bapak Mohammad Zuher adalah sosok kepala sekolah yang memiliki sifat tegas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya.

Mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam pengembangan budaya religius di sekolah, Bapak Mohammad Zuher menyampaikan, bahwa:

“Dalam pengembangan budaya religius di sekolah diantaranya sholat Dhuha berjamaah, mengaji, sholat Dhuhur berjamaah, ditambah materi tahfidz Qur'an, dan lain-lain saya selalu merencanakan program terlebih dahulu kemudian saya sampaikan pada rapat dewan guru dan pengurus yayasan. Setelah program tersebut disepakati bersama baru saya buat job descriptionnya dengan harapan program tersebut akan terlaksana dengan baik. Contohnya untuk pembagian tugas piket guru yang menyambut siswa di pagi hari, petugas yang memantau siswa melakukan persiapan sholat Dhuha dan mengaji, sampai pada pendampingan siswa ketika melaksanakan sholat yang menjadi tugas guru kelas

¹¹⁸ Lilik, wawancara (2 Juni 2017)

masing-masing. Selanjutnya saya tinggal memantau pelaksanaannya”¹¹⁹

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bu Ima Puspita, yang menyampaikan pendapatnya bahwa:

“Dalam pembuatan program beliau selalu mensosialisikannya dengan dewan guru, staf dan yayasan dan tidak pernah mengambil keputusan sendiri.”¹²⁰

Untuk perencanaan program pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah Tumpang ini, Bapak Mohammad Zuher selalu membuat perubahan program baru tiap tahunnya. Adapun bentuk-bentuk budaya religius yang sudah dikembangkan sampai tahun 2017 ini meliputi, sholat Dhuha berjamaah, mengaji dengan metode Iqro, Sholat Dhuhur berjamaah, tahfidz Qur’an (juz 29 untuk kelas 4-6 dan juz 30 untuk kelas 1-3), serta ekstrakurikuler MTQ. Program tersebut yang merupakan program harian, sedangkan program pengembangan budaya religius yang bersifat insidental misalnya peringatan hari besar agama, penyembelihan hewan Qurban pada saat Hari raya Idul adha, lomba-lomba keagaamaan pada acara milad SD Muhammadiyah.

Untuk persiapan program pengembangan budaya religius tahun ajaran mendatang ini (2017/2018) Bapak Mohammad Zuher

¹¹⁹ Muhammad Zuher, wawancara, (30 Mei 2017)

¹²⁰ Ima Puspita, wawancara (1 Juni 2017)

telah menyiapkan program baru yakni Tahfidz Qur'an (juz 29 dan 30) dengan metode Tajdid.

Mengenai program baru ini Ima Puspita selaku pembimbing tahfidz juga mengatakan, bahwa:

“Pada tahun ajaran depan Bapak Kepala Sekolah sudah mencanangkan program tahfidz Qur'an dengan metode tajdid. Program ini sudah disepakati oleh yayasan dan dewan guru. Tahun ini mulai persiapan pelaksanaannya sehingga pada tahun ajaran mendatang sudah siap untuk dilaksanakan.”¹²¹

Sedangkan untuk mengevaluasi program pengembangan budaya religius ini beliau mengadakan supervisi dan monitoring minimal satu bulan sekali dengan memantau secara langsung pelaksanaan sholat dhuha, mengaji, sholat dhuhur berjamaah, dan kegiatan tahfidz. Kemudian pada akhir bulan diadakan rapat dewan guru untuk mengevaluasi hasil monev. Tetapi tidak jarang pula Bapak Kepala Sekolah akan memberikan reward kepada guru yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan.

Dari uraian diatas bisa dilihat bahwa dalam kepemimpinannya kepala SD Muhammadiyah Tumpang ini mengutamakan keterlibatan dinamis antara pimpinan dan warga sekolah dengan tipe kepemimpinan demokratis karena pengambilan keputusan didasarkan pada hasil musyawarah.

¹²¹ Ima Puspita, *wawancara* (1 Juni 2017)

Di sisi lain beliau juga cukup inovatif. Ini bisa dilihat dari cara beliau yang seringkali memiliki banyak keinginan, dan banyak ide-ide dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang.

Pendapat ini dipertegas pula oleh Bu Risma yang menyatakan, bahwa:

“Pak Zuher ini memiliki banyak ide. Biasanya begitu muncul ide beliau langsung menyampaikannya meskipun tidak dalam forum rapat. Meskipun begitu beliau selalu memusyawarahkan dulu idenya tersebut dengan para guru dan staf, tetapi biasanya ide beliau ini bisa terlaksana. Misalnya saja tentang program tahfidz Juz ‘Amma pada tahun 2015/2016, kemudian dilanjutkan dengan tahfidz juz 29 pada tahun 2016/2017 meskipun pada awalnya yang dicanangkan adalah juz 1. Sedangkan pada tahun ajaran mendatang yakni 2017/2018 program lanjutan tahfidz juz 29 dan 30 dengan metode tajdid ”

Dari beberapa pendapat tersebut, semakin memperkuat pendapat peneliti bahwa dalam kepemimpinannya khususnya dalam pengembangan budaya religius Bapak Mohammad Zuher termasuk kepala sekolah yang menerapkan pendekatan perilaku (*behaviour approach*) yang mengutamakan keterlibatan dinamis antara pimpinan dan warga sekolah dengan tipe kepemimpinan yang demokratis.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti dengan beberapa responden di SD Muhammadiyah 03 Tumpang, ada

beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius, yaitu:

1. Perencanaan Program

Perencanaan program merupakan hal yang penting dilakukan dalam proses manajemen sebagai langkah untuk mengetahui alur dari sebuah program kerja yang akan dilaksanakan. Dalam pengembangan budaya religius di sekolah perencanaan penting dilakukan untuk mengetahui kegiatan dan program yang diagendakan berjalan dengan baik.

Perencanaan program pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dilakukan atas inisiatif kepala sekolah, yang selanjutnya dimusyawarahkan oleh seluruh Dewan Guru dan pengurus yayasan. Kemudian baru dilaksanakan bila telah terjadi mufakat. Dalam perencanaan program pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang ini Bapak Mohammad Zuher selaku kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Perencanaan program pengembangan budaya religius di sekolah ini berasal dari saya serta guru atau staf yang memiliki usulan. Setelah menjadi konsep yang jelas rencana ini kemudian dimusyawarahkan dalam rapat dewan guru dan yayasan dan kemudian dilaksanakan bila sudah ada mufakat atau kebijakan yang saya ambil”.¹²²

Pada pelaksanaan rapat perencanaan program semua guru wajib hadir, serta diberi kebebasan untuk menyampaikan ide,

¹²² Mohammad Zuher, *wawancara* (30 Mei 2017)

gagasan berkaitan dengan program pengembangan budaya religius. Ungkapan diatas didukung oleh pernyataan Bu Ima Puspita, salah satu guru dan pembimbing BTQ, yaitu:

“Dalam pelaksanaan rapat guru wajib hadir untuk ikut menyampaikan aspirasinya terkait dengan program pengembangan budaya religius yang akan dilaksanakan. Pada waktu rapat misalnya ada yang tidak setuju dengan pengembangan budaya religius seperti menghafal juz 29, tapi kemudian diselesaikan dengan mufakat dan terkadang juga keputusan diambil dari kebijakan kepala sekolah selaku pimpinan sekolah ”.¹²³

Adapun hasil perencanaan program pengembangan budaya religius yang sudah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a) Pembiasaan senyum, salim, sapa ketika bertemu
- b) Sholat Dhuha berjamaah setiap hari senin sampai jum'at
- c) Sholat Dhuhur berjamaah setiap hari senin sampai kamis
- d) Mengaji dengan metode Iqro' setiap hari senin-jum'at
- e) Menghafal (tahfidz) juz 30 bagi siswa kelas 1-3 dan juz 29 bagi siswa kelas 4-6
- f) Menghafal asmaul Husna dan Do'a-Do'a setelah selesai sholat Dhuha
- g) Aktif memperingati hari-hari besar Islam
- h) Baca, Tulis al-Qur'an (masuk dalam mata pelajaran muatan lokal)
- i) Ekstrakurikuler MTQ

¹²³ Ima Puspita, *wawancara* (1 Juni 2017)

Rencana kedepan yang akan dilaksanakan dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang adalah menghafal juz 29 dan 30 dengan metode Tajdid yang akan mulai dilaksanakan pada tahun ajaran 2017/2018.

Dari berbagai program pengembangan budaya religius baik yang sudah terlaksana maupun yang akan dilaksanakan adalah salah satu wujud budaya religius yang ada di SD Muhammadiyah 03 Tumpang

2. Keteladanan

Dalam mengembangkan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang, kepala sekolah selalu memberikan teladan baik kepada guru, siswa maupun staf lain misalnya mengucapkan salam ketika bertemu, dan berjabat tangan. Selalu berbusana rapi dan sopan.

Dalam pengembangan budaya religius seperti yang telah dipaparkan di atas, strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah selalu mengawali dan memberikan teladan terlebih dahulu kepada semua warga sekolah. Hal ini diperkuat dengan pemaparan Bu Laila selaku guru kelas 3, yang mengungkapkan bahwa:

“Pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang ini tidak terlepas Bapak Kepala Sekolah. Beliau

orangnya ramah, terbuka, selalu menyalami dan menyapa para guru dan siswa maupun wali murid yang beliau temui”.¹²⁴

Hal serupa juga dikuatkan oleh pendapat Zainal selaku penjaga sekolah yang menyatakan bahwa;

“Bapak kepala sekolah biasanya selalu memberi kebebasan warga sekolah untuk mengungkapkan pendapatnya, memberi masukan kepada sesama, dan terhadap pengembangan budaya religius, beliau sangat konsisten dengan programnya seperti pelaksanaan sholat dhuha, tahfidz, dan lain-lain. Selain itu beliau juga selalu membaaur dengan guru-guru dan para siswa. Tak jarang beliau mengobrol santai dengan para guru atau bercanda dengan siswa ketika jam istirahat. Hal ini merupakan salah satu bentuk teladan yang beliau tampilkan agar semua warga sekolah bisa melakukan seperti apa yang telah kepala sekolah laksanakan ”.¹²⁵

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa dalam mengembangkan budaya religius di sekolah kepala sekolah selalu memberikan teladan kepada warga sekolah. Hal ini merupakan strategi dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang.

3. Andil dan mendukung Kegiatan keagamaan

Selain memberikan teladan kepada warga sekolah, dalam pengembangan budaya religius strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan andil, mendukung dan ikut serta dalam kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di sekolah. Hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada guru dan siswa

¹²⁴ Laila, *wawancara* (1 Juni 2017)

¹²⁵ Zainal, *wawancara* (1 Juni 2017)

dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Di tengah kesibukan saya dengan kegiatan kepala sekolah, saya sempatkan untuk mengikuti kegiatan sholat Dhuha dan sholat Dhuhur berjamaah walaupun tidak setiap hari. Hal ini saya lakukan dengan tujuan untuk memberi motivasi kepada guru dan siswa sekaligus memantau dan mengevaluasi kegiatan pengembangan budaya religius di sekolah ini”.

Pernyataan kepala sekolah ini diperkuat juga dengan pernyataan Bu Risma selaku guru kelas yang menyatakan bahwa:

“Bapak kepala sekolah kadang-kadang hadir dalam kegiatan sholat Dhuha maupun Sholat Dhuhur berjamaah. Kehadiran beliau ini memang tidak terjadwal karena kesibukan beliau yang banyak mengikuti kegiatan di luar sekolah. Tetapi dengan kehadiran beliau ini bisa memotivasi para siswa dan juga guru. Karena biasanya ada evaluasi di akhir bulan dari hasil pantauan Bapak kepala sekolah sendiri”.

Bu Ima selaku pembimbing tahfidz dan BTQ juga menyatakan:

“Bapak Zuher biasanya memang tiba-tiba hadir di aula atau di kelas untuk memantau pelaksanaan sholat Dhuha, sholat Dhuhur, pembelajaran di kelas dan kegiatan tahfidz”.

Dengan adanya keikutsertaan kepala sekolah dalam kegiatan keagamaan, secara tidak langsung merupakan strategi dalam mengembangkan budaya religius, karena budaya religius

tidak akan berjalan maksimal bila tidak ada dukungan seluruh warga sekolah terutama kepala sekolah.

4. Evaluasi Program yang sudah dilaksanakan

Dalam setiap kegiatan harus ada evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dari program yang telah dilaksanakan. Demikian pula dengan pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang ini. Salah satu strategi yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 adalah evaluasi. Evaluasi ini dilaksanakan ketika pelaksanaan rapat rutin bersama dewan guru dan pengurus yayasan. Rapat bersama dewan guru dilaksanakan rutin setiap satu bulan sekali, dan tiga bulan sekali rapat bersama dengan pengurus yayasan. Evaluasi juga dilaksanakan tidak terjadwal yaitu rapat kondisional bila ada kepentingan yang mendesak. Hal ini sesuai dengan pemaparan Bapak kepala Sekolah dalam wawancara dengan peneliti. Beliau mengungkapkan:

“Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengembangan budaya religius di sekolah saya adakan evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dijalankan. Evaluasi ini sebagai tindak lanjut dari hasil supervisi dan monitoring yang saya lakukan. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan melalui rapat dewan guru setiap satu bulan sekali dan tiga bulan sekali rapat dewan guru beserta pengurus yayasan. Selain itu bila ada keadaan yang penting dan mendesak maka dilaksanakan juga rapat tidak terjadwal atau rapat kondisional. Misalnya pernah terjadi ada siswa yang terjatuh

setelah selesai berwudhu ketika persiapan sholat Dhuhur, maka setelah kejadian tersebut segera diadakan evaluasi”.¹²⁶

Adanya evaluasi dalam program pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang ini dibenarkan juga oleh salah satu dewan guru yaitu Bu Ima Puspita. Dalam wawancara dengan peneliti Beliau mengungkapkan:

“Dalam melaksanakan program pengembangan budaya religius di sekolah ini, untuk mengetahui tingkat keberhasilannya Bapak Kepala Sekolah selalu mengevaluasi melalui rapat rutin setiap sebulan sekali dan tiga bulan sekali dengan peengurus yayasan. Selain itu ada juga rapat kondisional bila ada keadaan yang penting atau mendesak ”.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang Bapak Mohammad Zuher selaku kepala sekolah menggunakan strategi evaluasi program untuk mengetahui tingkat keberhasilan, tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pengembangan budaya religius di sekolah.

5. Pemberian *Reward*

Pemberian reward merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja seseorang. Salah satu strategi Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang ini adalah dengan memberikan reward kepada siswa atau guru yang memiliki andil yang besar dalam pengembangan budaya religius di sekolah. Reward ini dapat berupa pujian, penghargaan ataupun hadiah.

¹²⁶ Mohammad Zuher, *wawancara* (30 Mei 2017)

Reward berupa hadiah akan diberikan pada saat akhir tahun ajaran bersamaan dengan rapat wali murid. Hal ini juga bertujuan agar siswa merasa bangga. Hal ini seperti yang dituturkan Bapak Mohammad Zuher selaku kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti yang menyatakan bahwa:

“Dalam kesempatan rapat keluarga dengan staf guru dan pengurus yayasan saya sering mengungkapkan pujian atau penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja bagus. Dan pada akhir tahun ajaran untuk guru yang berprestasi juga akan mendapatkan reward berupa hadiah-hadiah kecil. Hal ini saya maksudkan untuk meningkatkan motivasi guru agar lebih bersemangat lagi dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan untuk siswa juga sama, ada reward berupa hadiah kepada siswa yang berprestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Pemberian reward dari sekolah kepada siswa ini diberikan seitan akhir semester pada saat pembagian raport akhir semester yang biasanya sekolah mengundang wali murid. Hal ini juga dimaksudkan untuk memotivasi siswa yang berprestasi untuk mempertahankan prestasinya, sedangkan yang lain akan terpacu untuk berprestasi”.¹²⁷

6. Pembaruan Program

Selain beberapa strategi di atas, dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang Bapak Mohammad Zuher mengungkapkan bahwa beliau juga berusaha selalu melakukan pembaruan program setiap tahun ajaran baru. Hal ini ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya dan disepakati oleh para guru dan staf serta pengurus yayasan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bu Ima selaku guru kelas dan Pembina program BTQ dan tahfidz.

¹²⁷ Mohammad Zuher, *wawancara* (30 Mei 2017)

“Selama ±5 tahun kepemimpinan Pak Zuher, beliau selalu memiliki gagasan-gagasan baru dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah ini. Seperti misalnya, pada awal kepemimpinan beliau pada tahun 2012 beliau menetapkan program sholat Dhuha berjamaah setiap hari yang sebelumnya (tahun 2009-2012) hanya sholat dhuhur berjamaah saja. Kemudian pada tahun 2013-2014 menetapkan program tahfidz juz ‘amma. Pada tahun 2014-2015 menetapkan program BTQ dengan metode Iqra’. Pada tahun 2015-2016 penambahan materi tahfidz dari juz ‘Amma ditambah dengan juz 1. Pada tahun 2016-2017 ada perubahan materi tahfidz dari juz 1 dan juz 30 menjadi juz 29 dan 30. Dan tahun pada tahun ajaran 2017-2018 nanti Bapak kepala sekolah juga sudah menetapkan penerapan metode Tajdid (khusus tahfidz Qur’an) yang persiapannya udah dimulai pada tahun ini”.¹²⁸

c. Implikasi dikembangkannya Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang

Menurut pemaparan para guru dan juga Bapak kepala sekolah, implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah ini sangat positif terutama pada perkembangan peserta didik. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh Bu Ima, Bu Nurul dan Bu Risma selaku guru kelas:

“Pengembangan budaya religius di sekolah ini memiliki implikasi yang positif terhadap peserta didik, diantaranya adalah meningkatnya motivasi anak untuk sholat baik berjamaah maupun sendiri tanpa harus diperintah oleh orang tua maupun guru (hasil survey door to door), malah ada beberapa anak yang berani mengingatkan orang tua atau saudara yang belum sholat untuk segera melaksanakan sholat. Siswa yang memiliki hafalan al-Qur’an yang bagus cenderung memiliki prestasi akademik yang bagus pula dan tidak nakal.”¹²⁹

¹²⁸ Ima Puspita, *Wawancara* (1 Juni 2017)

¹²⁹ Ima, Nurul, Risma, *Wawancara* (2 Juni 2017)

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan budaya religius di sekolah memiliki implikasi positif bagi perkembangan spiritual dan akademis peserta didik.

2. Paparan Data Penelitian di MI Ar-Rahmah Jabung

a. Pendekatan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di MI Ar-Rohmah Jabung

Dalam kepemimpinannya MI A-Rohmah Jabung, Ervita Ummul Khoiroh, S. Pd termasuk pemimpin sabar tetapi tegas dan juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap apa yang telah diprogramkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bu Lia selaku staf tata usaha, bahwa:

“Bu Ervita itu orangnya sabar, santai, tetapi tegas dan berkomitmen. Warga sekolah dianggap sebagai sebuah keluarga. Meskipun begitu, beliau tidak pernah main-main terhadap program yang telah menjadi kesepakatan bersama. Beliau memiliki komitmen yang kuat bahwa apa yang telah menjadi program sekolah harus terlaksana dengan baik. Dan kami para guru juga salut dengan beliau, dengan usia yang masih muda tetapi mampu memecahkan masalah-masalah yang ada di sekolah dengan baik.”¹³⁰

Hal serupa juga dikemukakan oleh Ria, S. Pd staf tata usaha juga yang berpendapat:

“Bu Ervita itu memiliki karakter yang sabar, tegas dan komitmen yang tinggi, meskipun penampilannya kadang santai tetapi memiliki pemikiran yang jauh ke depan. Selain itu dalam setiap program pengembangan budaya religius yang telah beliau tetapkan, beliau tidak hanya sebagai pengawas atau pemberi instruksi saja tetapi sering ikut ambil bagian di dalamnya.”¹³¹

¹³⁰ Lia, *Wawancara* (3 Mei 2017)

¹³¹ Ria, *Wawancara* (3 Mei 2017)

Ilmi, S. Pd juga berpendapat sama, bahwa:

“Ibu Kepala Sekolah seorang pemimpin yang sabar, tegas, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi. Meskipun masih muda bisa menghargai dan mengayomi yang lebih tua, serta bisa menggandeng yang muda untuk ikut mensukseskan program sekolah yang telah ditetapkan”.¹³²

Dari uraian tersebut, sangat jelas bahwa Bu Ervita adalah sosok kepala sekolah yang memiliki sifat sabar, tegas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya.

Mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam pengembangan budaya religius di sekolah, Bu Ervita menyampaikan, bahwa:

“Dalam pengembangan budaya religius di sekolah diantaranya sholat Dhuha berjamaah, mengaji, sholat Dhuhur berjamaah, ditambah materi tahfidz Qur'an, dan lain-lain saya selalu merencanakan program terlebih dahulu kemudian saya sampaikan pada rapat dewan guru dan pengurus yayasan. Setelah program tersebut disepakati bersama baru saya buat job descriptionnya dengan harapan program tersebut akan terlaksana dengan baik. Contohnya untuk pembagian tugas piket guru yang menyambut siswa di pagi hari, petugas yang memantau siswa melakukan persiapan sholat Dhuha dan mengaji, sampai pada pendampingan siswa ketika melaksanakan sholat yang menjadi tugas guru kelas masing-masing. Selanjutnya dalam pelaksanaannya saya berupaya tidak lepas tangan tetapi ikut terlibat di dalamnya”.¹³³

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bu Siti Zulaikha selaku guru kelas II, yang menyampaikan pendapatnya bahwa:

¹³² Ilmi, *Wawancara* (4 Mei 2017)

¹³³ Ervita Ummul Khoiroh, *Wawancara* (3 Mei 2017)

“Dalam pembuatan program beliau selalu mensosialisasikannya dengan dewan guru, dan staf yang lain dan tidak pernah mengambil keputusan sendiri.”¹³⁴

Untuk perencanaan program pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung ini, Bu Ervita Ummul Khoiroh berusaha untuk selalu membuat perubahan program baru tiap tahunnya. Adapun bentuk-bentuk budaya religius yang sudah dikembangkan sampai tahun 2017 ini meliputi, sholat Dhuha berjamaah, mengaji dengan metode Iqro, Sholat Dhuhur berjamaah, tahfidz Qur'an (juz "amma), serta ekstrakurikuler MTQ. Program-program tersebut merupakan program harian, sedangkan program pengembangan budaya religius yang bersifat insidental misalnya peringatan hari besar agama, penyembelihan hewan Qurban pada saat Hari raya Idul adha, serta lomba-lomba yang bersifat keagamaan seperti lomba puisi, pildacil, tartil dan MTQ.

Untuk persiapan program pengembangan budaya religius tahun ajaran mendatang ini (2017/2018) Bu Ervita Ummul Khoiroh telah menyiapkan program baru yakni metode Ummi untuk pembelajaran Al-Qur'an/mengaji.

Mengenai program baru ini Bu Ilmi selaku guru kelas I juga mengatakan, bahwa:

“Pada tahun ajaran depan Ibu Kepala Sekolah sudah mencanangkan metode Ummi untuk pembelajaran membaca Al-

¹³⁴ Siti Zulaikha, *Wawancara* (Mei 2017)

Qur'an. Program ini sudah disepakati oleh yayasan dan dewan guru. Tahun ini mulai persiapan pelaksanaannya yaitu pelatihan metode Ummi bagi para guru dan staf tata usaha yang dilaksanakan setiap hari sabtu pukul 13.000, sehingga pada tahun ajaran mendatang program ini sudah siap untuk dilaksanakan.”¹³⁵

Sedangkan untuk mengevaluasi program pengembangan budaya religius ini beliau mengadakan supervisi dan monitoring minimal satu bulan sekali dengan memantau secara langsung pelaksanaan sholat dhuha, mengaji, sholat dhuhur berjamaah, dan kegiatan tahfidz. Kemudian pada akhir bulan diadakan rapat dewan guru untuk mengevaluasi hasil monev.

Dari uraian diatas bisa dilihat bahwa dalam kepemimpinannya khususnya dalam pengembangan budaya religius kepala MI Ar-Rohmah Jabung ini menggunakan pendekatan perilaku (*behavior approach*) dengan melaksanakan fungsi koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan perhatian kepada bawahan dan tipe kepemimpinannya adalah demokratis karena pengambilan keputusan didasarkan pada hasil musyawarah.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di MI Ar-Rohmah Jabung

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti dengan beberapa informan di MI Ar-Rohmah Jabung, ada beberapa strategi

¹³⁵ Ilmi, *Wawancara* (4 Mei 2017)

yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius, yaitu:

1) Perencanaan Program

Perencanaan program merupakan hal yang penting dilakukan dalam proses manajemen sebagai langkah untuk mengetahui alur dari sebuah program kerja yang akan dilaksanakan. Dalam pengembangan budaya religius di sekolah perencanaan penting dilakukan untuk mengetahui kegiatan dan program yang diagendakan berjalan dengan baik.

Perencanaan program pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung dilakukan atas inisiatif kepala sekolah, yang selanjutnya dimusyawarahkan oleh seluruh Dewan Guru dan staf kemudian diajukan kepada pengurus yayasan. Selanjutnya baru dilaksanakan bila telah terjadi mufakat. Dalam perencanaan program pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung ini Bu Ervita selaku kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Perencanaan program pengembangan budaya religius di sekolah ini berasal dari ide-ide dari saya serta guru atau staf. Setelah menjadi konsep yang jelas rencana ini kemudian dimusyawarahkan dalam rapat dewan guru dan diajukan kepada yayasan dan kemudian dilaksanakan bila sudah ada mufakat atau kebijakan yang saya ambil”.¹³⁶

Pada pelaksanaan rapat perencanaan program semua guru wajib hadir, serta diberi kebebasan untuk menyampaikan ide,

¹³⁶ Ervita Ummul Khoiroh, *wawancara* (3 Mei 2017)

gagasan berkaitan dengan program pengembangan budaya religius. Ungkapan diatas didukung oleh pernyataan Bu Ilimi, salah satu guru dan pembimbing BTQ, yaitu:

“Dalam pelaksanaan rapat guru wajib hadir untuk ikut menyampaikan aspirasinya terkait dengan program pengembangan budaya religius yang akan dilaksanakan. Pada waktu rapat misalnya ada yang tidak setuju dengan pengembangan budaya religius seperti metode Ummi, tapi kemudian diselesaikan dengan mufakat dan terkadang juga keputusan diambil dari kebijakan kepala sekolah selaku pimpinan sekolah ”.¹³⁷

Adapun hasil perencanaan program pengembangan budaya religius yang sudah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a. Pembiasaan senyum, salim, sapa ketika bertemu
- b. Sholat Dhuha berjamaah setiap hari senin sampai sabtu
- c. Sholat Dhuhur berjamaah setiap hari senin sampai kamis, dan sabtu.
- d. Mengaji dengan metode Iqro' setiap hari Selasa, Rabu, dan Kamis.
- e. Menghafal (tahfidz) juz “Ammam
- f. Pembiasaan membaca asmaul husna setiap pagi di kelas sebelum sholat Dhuha.
- g. Pembiasaan membaca do'a-do'a harian setelah selesai sholat Dhuhur untuk siswa kelas 5-6
- h. Aktif memperingati hari-hari besar Islam

¹³⁷ Ilimi, wawancara (4 Mei 2017)

- i. Baca, Tulis al-Qur'an (masuk dalam mata pelajaran muatan lokal)
- j. Ekstrakurikuler MTQ

Rencana kedepan yang akan dilaksanakan dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung adalah menerapkan metode Ummi untuk pembelajaran membaca Al-Quran dilaksanakan pada tahun ajaran 2017/2018.

Dari berbagai program pengembangan budaya religius baik yang sudah terlaksana maupun yang akan dilaksanakan adalah salah satu wujud budaya religius yang ada di MI Ar-Rohmah Jabung.

2) Keteladanan

Dalam mengembangkan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung, kepala sekolah selalu memberikan teladan baik kepada guru, siswa maupun staf lain misalnya mengucapkan salam ketika bertemu, dan berjabat tangan. Selalu berbusana rapi dan sopan, menjalin komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah.

Dalam pengembangan budaya religius seperti yang telah dipaparkan di atas, strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah selalu mengawali dan memberikan teladan terlebih dahulu kepada semua warga sekolah. Hal ini diperkuat dengan pemaparan Bu Zulaikha selaku guru kelas 2, yang mengungkapkan bahwa:

“Pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung ini tidak terlepas dari peran Ibu Kepala Sekolah. Beliau orangnya ramah, terbuka, selalu menyalami dan menyapa para guru dan siswa maupun wali murid yang beliau temui. Tidak jarang beliau juga berbincang dengan wali murid yang mengantar ke sekolah ”¹³⁸

Hal serupa juga dikuatkan oleh pendapat Bu Ria selaku staf tata usaha yang menyatakan bahwa;

“Ibu kepala sekolah biasanya selalu memberi kebebasan warga sekolah untuk mengungkapkan pendapatnya, memberi masukan kepada sesama, dan terhadap pengembangan budaya religius, beliau sangat konsisten dengan programnya seperti pelaksanaan sholat dhuha, mengaji, tahfidz, dan lain-lain. Selain itu beliau juga selalu membaaur dengan guru-guru dan para siswa. Tak jarang beliau mengobrol santai dengan para guru atau bercanda dengan siswa ketika jam istirahat. Seringkali Bu Ervita juga memantau kegiatan sholat Dhuha dan sholat Dhuhur berjamaah, mulai berwudlu sampai wirid dan do’a. Hal ini merupakan salah satu bentuk teladan yang beliau tampilkan agar semua warga sekolah bisa melakukan seperti apa yang telah kepala sekolah laksanakan ”.¹³⁹

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa dalam mengembangkan budaya religius di sekolah kepala sekolah selalu memberikan teladan kepada warga sekolah. Hal ini merupakan salah satu strategi yang dilakukan dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung.

3) Andil dan mendukung Kegiatan keagamaan

¹³⁸ Siti Zulaikha, *wawancara* (4 Mei 2017)

¹³⁹ Ria, *wawancara* (3 Mei 2017)

Selain memberikan teladan kepada warga sekolah, dalam pengembangan budaya religius strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan andil, mendukung dan ikut serta dalam kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di sekolah. Hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Di tengah kesibukan saya dengan kegiatan kepala sekolah, saya sempatkan untuk mengikuti kegiatan sholat Dhuha dan sholat Dhuhur berjamaah. Saya berusaha untuk bisa menyambut siswa di pagi hari dengan menyalami mereka, kemudian juga memantau kegiatan wudhu, penataan shaf, sholat dhuha dan sholat Dhuhur, mengaji, sampai pada kegiatan wirid setelah sholat. Hal ini saya lakukan dengan tujuan untuk memberi motivasi kepada guru dan siswa sekaligus memantau dan mengevaluasi kegiatan pengembangan budaya religius di sekolah ini”.

Pernyataan kepala sekolah ini diperkuat juga dengan pernyataan Bu Ilmi selaku guru kelas yang menyatakan bahwa:

“Ibu kepala sekolah hampir setiap hari hadir dalam kegiatan sholat Dhuha maupun Sholat Dhuhur berjamaah. Dengan kehadiran beliau ini bisa memotivasi para siswa dan juga guru. Karena biasanya ada evaluasi di akhir bulan, serta pembagian rapor guru setiap akhir semester dari hasil pantauan Ibu Kepala Sekolah sendiri”.¹⁴⁰

Bu Lia juga menyatakan:

¹⁴⁰ Ilmi, *Wawancara* (4 Mei 2017)

“Bu Ervita biasanya memang sering hadir lebih awal untuk menyalami para siswa di pintu gerbang sekolah, kemudian memantau pelaksanaan sholat Dhuha, sholat Dhuhur, pembelajaran di kelas dan kegiatan tahfidz”.¹⁴¹

Dengan adanya keikutsertaan kepala sekolah dalam kegiatan keagamaan, secara tidak langsung merupakan strategi dalam mengembangkan budaya religius, karena budaya religius tidak akan berjalan maksimal bila tidak ada dukungan seluruh warga sekolah terutama kepala sekolah.

4) Evaluasi Program yang sudah dilaksanakan

Dalam setiap kegiatan harus ada evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dari program yang telah dilaksanakan. Demikian pula dengan pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung ini. Salah satu strategi yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung adalah evaluasi. Evaluasi ini dilaksanakan ketika pelaksanaan rapat rutin bersama dewan guru dan pengurus yayasan. Rapat bersama dewan guru dilaksanakan rutin setiap satu bulan sekali, dan tiga bulan sekali rapat bersama dengan pengurus yayasan. Evaluasi juga dilaksanakan tidak terjadwal yaitu rapat kondisional bila ada kepentingan yang

¹⁴¹ Lia, *Wawancara* (3 Mei 2017)

mendesak. Hal ini sesuai dengan pemaparan Ibu kepala Sekolah dalam wawancara dengan peneliti. Beliau mengungkapkan:

“Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengembangan budaya religius di sekolah saya adakan evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dijalankan. Evaluasi ini sebagai tindak lanjut dari hasil supervisi dan monitoring yang saya lakukan. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan melalui rapat dewan guru setiap satu bulan sekali dan tiga bulan sekali rapat dewan guru beserta pengurus yayasan. Selain itu bila ada keadaan yang penting dan mendesak maka dilaksanakan juga rapat tidak terjadwal atau rapat kondisional.”¹⁴²

Adanya evaluasi dalam program pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung ini dibenarkan juga oleh salah satu dewan guru yaitu Bu Iلمي. Dalam wawancara dengan peneliti Beliau mengungkapkan:

“Untuk mengetahui tingkat keberhasilan Pelaksanaan Budaya religius di MI Ar-Rohmah ini Bu Ervita selalu mengevaluasi melalui rapat rutin setiap sebulan sekali. Selain itu ada juga rapat kondisional bila ada keadaan yang penting atau mendesak ”.¹⁴³

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung, Bu Ervita selaku kepala sekolah menggunakan strategi evaluasi program untuk mengetahui tingkat keberhasilan, tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pengembangan budaya religius di sekolah.

5) Pemberian *Reward dan Punishment*

¹⁴² Ervita Ummul Khoiroh, *wawancara* (3 Mei 2017)

¹⁴³ Iلمي, *wawancara* (4 Mei 2017)

Pemberian reward merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja seseorang. Salah satu strategi Kepala MI Ar-Rohmah Jabung ini adalah dengan memberikan reward kepada siswa atau guru yang memiliki andil yang besar dalam pengembangan budaya religius di sekolah. Reward ini dapat berupa pujian, penghargaan ataupun hadiah. Reward berupa hadiah akan diberikan pada saat akhir tahun ajaran bersamaan dengan rapat wali murid untuk pengambilan Rapor. Hal ini juga bertujuan agar siswa merasa bangga. Hal ini seperti yang dituturkan Ibu Ervita selaku kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti yang menyatakan bahwa:

“Dalam kesempatan rapat keluarga dengan staf guru saya sering mengungkapkan pujian atau penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja bagus. Selain itu pada akhir tahun ajaran untuk guru yang berprestasi juga akan mendapatkan reward berupa hadiah-hadiah kecil. Hal ini saya maksudkan untuk meningkatkan motivasi guru agar lebih bersemangat lagi dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan untuk siswa juga sama, ada reward berupa hadiah kepada siswa yang berprestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Misalnya saja untuk siswa sudah hafal juz ‘Amma. Pemberian reward dari sekolah kepada siswa ini diberikan setiap akhir semester pada saat pembagian raport akhir semester yang biasanya sekolah mengundang wali murid. Hal ini juga dimaksudkan untuk memotivasi siswa yang berprestasi untuk mempertahankan prestasinya, sedangkan yang lain akan terpacu untuk berprestasi”.¹⁴⁴

6) Pembaruan Program

Selain beberapa strategi di atas, dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah Jabung Bu Ervita

¹⁴⁴ Ervita Ummul Khoiroh, *wawancara* (3 Mei 2017)

mengungkapkan bahwa beliau juga berusaha selalu melakukan pembaruan program setiap tahun ajaran baru. Hal ini ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya dan disepakati oleh para guru dan staf serta pengurus yayasan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bu Ilmi selaku guru kelas 1:

“Meskipun Bu Ervita baru menjabat Kepala Sekolah namun beliau selalu memiliki gagasan-gagasan baru dalam pengembangan budaya religius di MI Ar-Rohmah. Seperti misalnya, pada awal kepemimpinan beliau pada tahun 2015 beliau memperbarui program sholat Dhuha dan Dhuhur berjamaah setiap hari yang sebelumnya belum terjadwal dan terkondisikan dengan baik. Penetapan penegak disiplin yang terdiri dari siswa kelas VI untuk memantau pelaksanaan sholat Dhuha, Sholat Dhuhur dan mengaji. Kemudian penambahan materi tahfidz juz ‘amma. Pada tahun 2017-2018 menetapkan program BTQ dengan metode Umami yang persiapannya sudah dimulai pada tahun 2016-2017 ini”.¹⁴⁵

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah MI Ar-Rohmah berusaha untuk selalu memperbarui program pengembangan budaya religius sehingga setiap tahunnya ada peningkatan.

c. Implikasi dikembangkannya Budaya Religius di MI Ar-Rohmah

Jabung

Menurut pemaparan para guru dan juga kepala sekolah, implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah ini sangat positif terutama pada perkembangan peserta didik. Hal ini

¹⁴⁵ Ilmi, *Wawancara* (4 Juni 2017)

seperti yang dipaparkan oleh Bu Ilmi, Bu Zulaikha dan Bu Ria, dan Bu Lia :

“Pengembangan budaya religius di sekolah ini memiliki implikasi yang positif terhadap peserta didik, diantaranya adalah meningkatnya motivasi anak untuk sholat baik berjamaah maupun sendiri tanpa harus diperintah oleh orang tua maupun guru (survey melalui buku pantauan sholat harian yang harus ditanda tangani oleh orang tua), malah ada beberapa anak yang berani mengingatkan orang tua atau saudara yang belum sholat untuk segera melaksanakan sholat. Siswa berani untuk mengumandangkan adzan di musholla sekitar lingkungan mereka. Siswa kelas IV, V, dan VI juga sudah berani menjadi imam bagi teman-temannya dengan bacaan yang fasih.”

Selain itu Bu Ervita juga menjelaskan:

“ Pengembangan budaya religius ini secara tidak langsung bisa memaksa guru untuk meningkatkan kompetensinya seperti penetapan metode Ummi pada tahun ajaran 2017/2018 maka mulai saat ini guru-guru sudah mulai pelatihan metode tersebut. Selain itu, dengan adanya program pembiasaan keagamaan yang berbeda dengan sekolah lain bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi warga sekitar untuk menyekolahkan putra-putrinya di MI Ar-Rohmah Jabung ini.”¹⁴⁶

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan budaya religius di sekolah memiliki implikasi positif bagi perkembangan spiritual dan akademis peserta didik, peningkatan kompetensi guru di bidang keagamaan, dan menarik

¹⁴⁶ Ervita Ummul Khoiroh, *wawancara* (3 Mei 2017)

minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di MI Ar-Rohmah Jabung.

C. TEMUAN HASIL PENELITIAN

Temuan hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SD Muhammadiyah Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dapat dijabarkan dalam table berikut ini.

Table 4.8 Temuan Hasil Penelitian

	SD Muhammadiyah 03 Tumpang	MI Ar-Rohmah Jabung
Pendekatan Kepala Sekolah dalam pengembangan Budaya Religius	1. Menerapkan pendekatan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis	1. Menerapkan pendekatan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis.
Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius	a. Perencanaan Program, b. Pembiasaan dan keteladanan c. Keikutsertaan dan dukungan dalam setiap kegiatan keagamaan d. Pembinaan dan evaluasi e. Komunikasi yang baik antar semua warga sekolah f. Adanya inovasi/pembaruan	a. Perencanaan Program, b. Pembiasaan dan keteladanan c. Keikutsertaan dan dukungan dalam setiap kegiatan keagamaan d. Pembinaan dan evaluasi e. Komunikasi yang baik antar semua warga sekolah f. Adanya inovasi/pembaruan

	<p>program budaya religius setiap tahunnya</p> <p>g. Survey door to door</p> <p>h. Pemberian reward baik bagi guru maupun siswa</p>	<p>program budaya religius setiap tahunnya</p> <p>g. Buku Monitoring Sholat Sehari-hari</p> <p>h. Pemberian reward baik bagi guru maupun siswa</p>
<p>Implikasi dikembangkannya Budaya Religius di Sekolah</p>	<p>Bagi siswa:</p> <p>a. Meningkatnya kesadaran anak untuk melaksanakan sholat</p> <p>b. Siswa yang telah memiliki hafalan al-Qur'an cenderung memperoleh peningkatan prestasi di bidang akademik.</p> <p>c. Siswa memiliki keberanian untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan sholat.</p> <p>d. Ujian tahfidz secara terbuka membuat anak termotivasi untuk giat belajar.</p> <p>Bagi Guru:</p> <p>Guru dapat meningkatkan kompetensinya di bidang keagamaan sesuai dengan program budaya religius yang ditetapkan.</p>	<p>Bagi Siswa:</p> <p>a. Meningkatnya kesadaran anak untuk melaksanakan sholat</p> <p>b. Meningkatnya prestasi siswa di bidang akademik seiring dengan meningkatnya hafalan Al-Qur'an mereka.</p> <p>c. Siswa memiliki keberanian untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan sholat.</p> <p>Bagi Guru:</p> <p>Guru dapat meningkatkan kompetensinya di bidang keagamaan sesuai dengan program budaya religius yang ditetapkan.</p> <p>Bagi Lembaga:</p> <p>Melalui program pengembangan budaya religius secara tidak</p>

	<p>Bagi Lembaga:</p> <p>Melalui program pengembangan budaya religius secara tidak langsung menjadi daya tarik tersendiri bagi sekolah dalam menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan putranya di SD Muhammadiyah 03 Tumpang.</p>	<p>langsung menjadi daya tarik tersendiri bagi sekolah dalam menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan putranya di MI Ar-Rohmah Jabung.</p>
--	---	--

Dari paparan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak persamaan dari model kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius yang meliputi pendekatan kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan pendekatan perilaku (*behavior approach*) yang bertipe demokratis, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius yang menggunakan *power strategy*, *persuasive strategy* serta *normative strategy*, serta implikasi dikembangkannya budaya religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

BAB V

PEMBAHASAN

1. Pendekatan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung

Mengenai gaya kepemimpinan Bapak Muhammad Zuher sebagai kepala sekolah SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan Ibu Ervita Ummul Khoiroh selaku Kepala MI Ar-Rohmah Jabung, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pendekatan kepemimpinan beliau adalah pendekatan perilaku dengan tipe demokrasi. Peneliti mengambil kesimpulan ini berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, tenaga pengajar, dan staf SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung yang sudah peneliti paparkan sebelumnya. Dari hasil wawancara tersebut, kemudian peneliti sesuaikan dengan indikator dari pendekatan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis. Adapun mengenai pembahasan tentang pendekatan perilaku dalam kepemimpinan dan tipe kepemimpinan demokratis akan peneliti bahas sekilas pada bab ini.

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, bahwa *Kouzes –Posner* mengatakan beberapa kebiasaan mengenai pendekatan perilaku dalam Kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) *menantang proses*: mencari kesempatan, percobaan, dan resiko, (2) *memberi inspirasi visi bersama*: menggambarkan masa depan, membantu orang lain, (3) *memungkinkan orang lain bertindak*: mempercepat kerjasama, memperkuat

orang lain, (4) *membuat model pemecahan*: memberi contoh, merencanakan keberhasilan, (5) *memberi semangat* : mengakui kontribusi individu, merayakan prestasi kerja.¹⁴⁷

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat.

Secara sederhana, kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis memiliki ciri sebagai berikut:

1. Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
2. Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.
3. Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
4. Komunikasi berlangsung timbal balik
5. Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.

¹⁴⁷ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, 2001, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo perkasa), hlm.128

6. Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada kepala sekolah.¹⁴⁸

Dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.¹⁴⁹

Dari definisi dan ciri-ciri kepemimpinan demokratis tersebut, juga dari hasil pengamatan serta hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada beberapa pihak sekolah itulah, sehingga peneliti menarik sebuah kesimpulan bahwa pendekatan kepemimpinan kepala sekolah SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung adalah pendekatan perilaku dengan tipe demokratis.

2. Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung

Dalam sebuah kepemimpinan, strategi itu sangat penting karena akan menentukan keberhasilan suatu tujuan atau program.

Adapun strategi untuk membudayakan nilai-nilai agama di sekolah dapat dilakukan melalui tiga jalan. Pertama adalah *power strategy*, yaitu strategi pembudayaan agama di sekolah dengan cara menggunakan kekuasaan

¹⁴⁸Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hlm. 75

¹⁴⁹Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 58

atau melalui *people's power*. Dalam hal ini peran kepala sekolah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan. Kedua adalah *persuasive strategy*, yang dilaksanakan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah. Ketiga adalah *normative re-educative*. Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. Norma termasyarakatkan melalui pendidikan. *Normative* digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir warga sekolah yang lama dengan yang baru.

Pada strategi pertama tersebut dikembangkan melalui pendekatan *reward* dan *punishment*. Allah Swt memberikan contoh dalam hal shalat agar manusia melaksanakan setiap waktu dan setiap hari, maka diperlukan hukuman yang sifatnya mendidik.

Sedangkan pada strategi kedua dan ketiga tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yaitu membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah perkembangan.¹⁵⁰

Menurut Asmaun Sahlan, Strategi dalam mewujudkan budaya religius di sekolah antara lain menciptakan kebijakan sekolah yang

¹⁵⁰ Muhaimin, *Nuansa Baru...*, hlm. 160-167

strategis, membangun komitmen pimpinan dan warga sekolah serta menerapkan strategi perwujudan budaya religius yang efektif, melalui suasana religius, internalisasi nilai, keteladanan, pembiasaan dan pembudayaan.¹⁵¹

Dari paparan di atas serta hasil pengamatan dan wawancara peneliti dengan kepala sekolah, tenaga pengajar serta staf SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam mewujudkan budaya religius di sekolah melalui *power strategy*, dalam hal ini peran kepala sekolah sangat penting yang meliputi perencanaan program, pendelegasian tugas dan wewenang, menjalin komunikasi yang baik, pembinaan dan evaluasi program serta pembaruan atau inovasi dalam pengembangan budaya religius di sekolah. Sedangkan strategy kedua dan ketiga yakni *persuasive strategy* dan *normative strategy*, dalam hal ini berkenaan dengan pembiasaan, keteladanan, reward dan punishment, survey, monitoring siswa yang kesemuanya memerlukan dukungan dari semua warga sekolah.

3. Implikasi dikembangkannya Budaya Religius di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung

Berdasarkan pada paparan data dan temuan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implikasi pengembangan budaya religius di SD

¹⁵¹ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah...*, hlm. 105-156

Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rahmah Jabung adalah sebagai berikut:

Bagi siswa:

- a. Meningkatnya kesadaran anak untuk melaksanakan sholat
- b. Siswa yang telah memiliki hafalan al-Qur'an cenderung memperoleh peningkatan prestasi di bidang akademik.
- c. Siswa memiliki keberanian untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan sholat.
- d. Ujian tahfidz secara terbuka membuat anak termotivasi untuk giat belajar.

Bagi Guru :

Dengan adanya pembaruan program maka guru dituntut untuk meningkatkan kompetensinya di bidang keagamaan , sesuai dengan program yang ditetapkan.

Bagi Lembaga:

Dengan dikembangkannya budaya religius di sekolah dapat menarik minat warga masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah yang memiliki kelebihan dalam pendidikan dan pembiasaan keagamaan seperti sholat Dhuha, sholat Duhur berjamaah, BTQ, dan Tahfidz Al-Qur'an seperti di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisis data hasil penelitian, maka ada tiga kesimpulan yang sesuai dengan focus penelitian yang dapat diambil dalam penelitian, yaitu:

1. Pendekatan kepemimpinan kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung dalam pengembangan Budaya Religius merupakan pendekatan kepemimpinan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis.
2. Strategi Kepala SD Muhammadiyah 03 dan MI Ar Rohmah Jabung dalam pengembangan Budaya Religius adalah dengan menggunakan *power strategy*, *persuasive strategy*, *normative strategy* yang meliputi:
 - a. Perencanaan Program,
 - b. Pembiasaan dan keteladanan
 - c. Keikutsertaan dan dukungan dalam setiap kegiatan keagamaan
 - d. Pembinaan dan evaluasi
 - e. Komunikasi yang baik antar semua warga sekolah
 - f. Adanya inovasi/pembaruan program budaya religius setiap tahunnya
 - g. Survey door to door
 - h. Pemberian reward baik bagi guru maupun siswa

3. Implikasi dikembangkannya budaya Religius di SD Muhammadiyah 03

Tumpang dan Mi Ar-Rohmah Jabung diantaranya adalah:

Bagi Siswa:

- e. Meningkatnya kesadaran anak untuk melaksanakan sholat
- f. Siswa yang telah memiliki hafalan al-Qur'an cenderung memperoleh peningkatan prestasi di bidang akademik.
- g. Siswa memiliki keberanian untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan sholat.
- h. Ujian tahfidz secara terbuka membuat anak termotivasi untuk giat belajar.

Bagi Guru :

Dengan adanya pembaruan program maka guru dituntut untuk meningkatkan kompetensinya di bidang keagamaan sesuai dengan program yang ditetapkan.

Bagi Lembaga:

Dengan dikembangkannya budaya religius di sekolah dapat menarik minat warga masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah yang memiliki kelebihan dalam pendidikan dan pembiasaan keagamaan seperti sholat Dhuha, sholat Dhuhur berjamaah, BTQ, dan Tahfidz Al-Qur'an seperti di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung.

B. Saran

Setelah dilakukan proses penelitian dan berdasarkan hasil penelitian, maka dapat peneliti sarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah

Jabung:

- a. Mempertahankan budaya religius yang telah berkembang sebagai wujud aktualisasi terhadap ajaran agama Islam
- b. Selalu meningkatkan budaya agama dengan continue, sehingga dapat membentuk warga sekolah yang handal dan terdepan dalam khasanah keislaman

2. Bagi penyelenggara pendidikan khususnya kepala sekolah di SD, MI dan yang sederajat:

- a. Para pengelola pendidikan dan kepala sekolah, hendaknya melakukan kembali reorientasi program pendidikan di sekolah yang diarahkan kepada perwujudan budaya religius di sekolah.
- b. Para pengelola pendidikan dan kepala sekolah hendaknya lebih perhatian dan memberi dukungan serta komitmen yang besar serta mengelola pendidikan secara professional, sehingga pengembangan budaya religius di sekolah dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR RUJUKAN

- A. Qodri Azizy, *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial Semarang : Aneka Ilmu*, 2002
- Agus Zaenal Fitri, *Pendidikan Karakter Berbasis Nilai dan Etika di Sekolah*, Jogjakarta: Ar-ruz Media, 2012
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam; di Sekolah. Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010
- J. Riberu, *Pendidikan Agama dan Tata Nilai*, dalam Sindhunata (Editor), *Pendidikan; Kegelisahan Sepanjang Zaman*, Kanisius, Yogyakarta, 2001
- Muhaimin.. *Pemikiran Dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajawali Pers, 2008
- Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum Hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, Bandung: 2003
- Saeful Bakri, , 2010. *Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Religius di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 2 Ngawi*, Malang. Tesis UIN Malang Tidak diterbitkan.
- Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan ; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Skripsi, Tesis dan Desertasi* Malang: PPs UIN Malang, 2008
- Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet. I
- Sulistyorini, 2001, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmum Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Vaitzal Rivai, Deddy Mulyadi, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, edisi ke-3
- Vaitzal Rivai, 2004, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Ibrahim Bafaadal, 1992, *Supervisi Pengajaran*,: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Dwi Septiawati Djafar, 2003, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, Majalah Wanita Ummi
- Dirawat Dkk, 1971, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru*, Malang: Terbitan ke-IV
- M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar
- Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press
- Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet. I
- E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press)
- Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press
- Depag RI, 1993, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surabaya: Cipta Aksara
- Hendiyat Suetopo dan Wasty Suemanto, 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara
- Rasmianto, *Jurnal "el-Harakah"*, Malang: penerbitan UIIS, Edisi. 59 Tahun XXIII, Maret-Juni 2003
- M. Masyhur Amin dan Muhammad Najib, 1993, *Agama, Demokrasi, dan Transformasi Sosial*, Jakarta: LKPSN NU Diy

LAMPIRAN-LAMPIRAN



FOTO KEGIATAN SD MUHAMMADIYAH 03 TUMPANG



Wawancara dengan Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang



Wawancara dengan guru SD Muhammadiyah 03 Tumpang



Kegiatan sholat Dhuhur berjamaah



Persiapan sholat Dhuhur berjamaah



Kegiatan Dzikir dan membaca Asmaul Husna sesudah sholat Dhuha



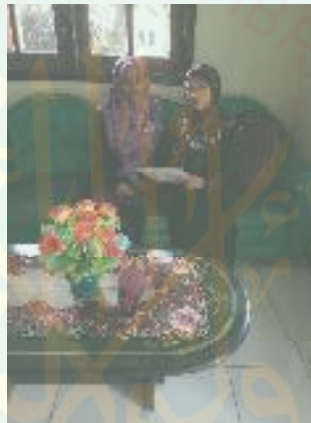
Kegiatan Hifdzil Qur'an



Prestasi yang diraih siswa di bidang keagamaan

FOTO KEGIATAN MI AR-ROHMAH JABUNG

Wawancara dengan Kepala MI Ar-Rohmah Jabung



Wawancara dengan guru kelas II



Wawancara dengan salah satu staf Tata Usaha



Persiapan siswa –siswi MI Ar-Rohmah untuk sholat Dhuha berjamaah



Ibu Kepala sekolah ikut mendampingi dan memonitoring kegiatan wudhu



Berdo'a sesudah wudhu didampingi oleh guru yang sedang bertugas



Pelaksanaan sholat Dhuha berjamaah yang didampingi oleh penegak disiplin dari siswa

INSTRUMEN OBSERVASI IBADAH SD MUHAMMADIYAH 03 TUMPANG

PRAKTEK IBADAH DIRUMAHPertanyaan kepada siswa

1. Dirumah apa kalian melaksanakan sholat 5 waktu (dhuhur disekolah, asar maghrib, isya, subuh dirumah)
2. Kalian sholat berjamaah atau sendiri?
3. Siapa saja yang kalian ajak untuk melaksanakan sholat fardhu (Asar Maghrib, Isya, Subuh).

Tugas siswa dirumah

1. Melaksanakan sholat tepat waktu tanpa diperintah.
2. Mengajak lingkungan sekitar untuk melaksanakan sholat
3. Mengajak orangtua/saudara sholat berjamaah

Tugas Guru

1. Memberi nilai reward sesuai cek lis yang ada.
2. Memberikan penjelasan keutamaan sholat sendiri khususnya berjamaah



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/64/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

04 April 2017

Kepada
Yth. Kepala SD Muhammadiyah 03 Tumpang
Di
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Faridah Nur-Khasanah
NIM : 15710063
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd.
2. Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius
(Studi Multikasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung Malang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 195612311983031032



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/64/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

04 April 2017

Kepada
Yth. Kepala MI Ar-Rohmah Jabung
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Faridah Nur Khasanah
NIM : 15710063
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd.
2. Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius
(Studi Multikasus di SD Muhammadiyah 03 Tumpang dan MI Ar-Rohmah Jabung Malang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Dr. H. Baharuddin, M.Pd.IA
NIP. 195612311983031032



YAYASAN AR-RAHMAH
MADRASAH IBTIDAIYAH AR-RAHMAH

Akte Notaris : Eko Handoyo Widjaja, SH.No.88/1977

STATUS TERAKREDITASI A

NSM : 111235070083/NPSN : 60715063

Jl. Sidodadi No. 28 Sukolilo Kec. Jabung Malang Telp.0341-794264

email : miarahmah28@gmail.com

SURAT KETERANGAN MELAKSANAKAN PENELITIAN

No : 061/ ML.09.08/083/SK/VI/ 2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ERVITA UMMUL KHOIROH, S.Pd
Tempat/Tanggal Lahir : PASURUAN, 20 APRIL 1982
Jabatan : KEPALA MI A-RAHMAH BENDO-SUKOLILO
Alamat : JL. SIDODADI BENDO-SUKOLILO JABUNG

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

Nama : FARIDAH NUR KHASANAH
NIM : 15710063
Program Study : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Telah melaksanakan Penelitian pada Kepala MI Ar – Rahmah Sukolilo – Jabung Kab. Malang dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius” (Study multi kasus di SD Muhammadiyah Tumpang dan MI Ar –Rahmah Jabung) terhitung mulai tanggal 15 Mei 2017 sampai dengan tanggal 29 Mei 2017.

Demikian surat keterangan ini kami keluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 5 Juni 2017

Kepala MI Ar-Rahmah,



ERVITA UMMUL KHOIROH, S.Pd