

KEPEMIMPINAN KONTEKSTUAL KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH DAN SD ISLAM DI KOTA SALATIGA, JAWA TENGAH

Rahmat Hariyadi
Universitas Islam Negeri Salatiga, Indonesia
E-mail: rahmat.hariyadi@uinsalatiga.ac.id

Abstract: This paper aims to describe the contextual leadership of the Principals of Madrasah Ibtidaiyah (MI), and Islamic Elementary School which includes (1) Their understanding of the internal and external environment (2) Their understanding of the various strengths that exist in stakeholders, and the ability to capitalize on them for the success of their schools; (3) Their understanding of society's expectations, as well as their response to these expectations; and (4) Efforts by school principals to encourage high performance and innovation in teachers and school staff. This paper is based on the results of a qualitative descriptive study conducted at three schools: State Madrasah Ibtidaiyah, Private Madrasah Ibtidaiyah and Islamic Elementary School in Salatiga. Data were collected using multiple sources, including participant observation, interviews with a variety of people including the principal, other school leaders, teachers, school council/board members, parents and students, and documents study. Data analysis is done through: (1) data collection, (2) data reduction, (3) data display (data display), and (4) conclusion and verification. The result of study shows that (1) school principals have a good understanding of the internal and external conditions of the school they lead, (2) school principals can find the strengths that exist in stakeholders and are able to capitalize on them for school progress, (3) school principals absorb aspirations and community expectations and trying to provide a satisfactory response, and (4) school principals encourage the performance of teachers by prioritizing a sense of responsibility and challenges to meet community expectations.

Keywords: Contextual Leadership, Principals, Madrasah Ibtidaiyah and Islamic Elementary Schools.

Pendahuluan

Perkembangan pendidikan Islam di Indonesia akhir-akhir ini sangatlah pesat. Hal ini terjadi pada semua jenjang, baik pendidikan dasar, menengah maupun tinggi. Hampir di setiap daerah, kota maupun kabupaten bermunculan lembaga pendidikan Islam yang baru, dan mendapat sambutan yang baik dari masyarakat. Ada yang berbentuk sekolah Islam Plus, sekolah terpadu, sekolah sepanjang hari (*fulday school*) ataupun sekolah berasrama (*boarding school*).

Banyaknya lembaga pendidikan Islam yang didirikan di suatu daerah, tentu memunculkan persaingan, baik diantara sekolah-sekolah Islam, maupun dengan sekolah negeri yang telah ada. Persaingan adalah sesuatu yang alamiah terjadi manakala terdapat kepentingan atau usaha yang sama. Adanya persaingan ini tidak selalu mendatangkan hal negative, bahkan sebaliknya bisa mendatangkan hal yang positif bagi semua pihak. diakses 3 Maret 2023, 05:23) (2007: 186) menyebutkan dampak positif adanya persaingan antara lain (a) bisa mendorong manusia (atau lembaga) secara terus menerus untuk mencapai tahap yang lebih tinggi, (b) mendorong untuk memusatkan perhatian, tenaga dan pikiran untuk mencapai hasil yang lebih baik dibanding saat ini, maupun dibandingkan dengan pesaingnya, dan (c) menumbuhkan semangat untuk membuat hal-hal baru yang bisa mengungguli pihak lain¹.

Sebagai contoh, di Kota Salatiga, Jawa Tengah, yang terdiri dari empat kecamatan 93 SD/MI baik negeri maupun swasta. Dari jumlah tersebut 18 diantaranya (19 %) merupakan lembaga pendidikan Islam terdiri atas 13 MI dan 6 SD Islam. Madrasah/Sekolah Islam ini mendapat kepercayaan yang besar dari masyarakat. Hal ini terbukti bahwa di setiap kecamatan, sekolah dengan jumlah murid terbanyak adalah MI atau SD Islam. Berdasarkan data pokok kependidikan dapat diketahui bahwa SD Islam/MI dengan jumlah siswa terbanyak di empat Kecamatan di Salatiga adalah sebagai berikut.

Di kecamatan Sidorejo, siswa terbanyak pertama adalah MI Ma'arif Pulutan (671 siswa), dan kedua adalah SD Islam Al-Azhar (524 siswa). Di kecamatan Sidomukti, terbanyak adalah SD Muhammadiyah Plus 1 dan 2 (1101 siswa), dan MI Ma'arif Mangunsari (576 siswa). Di kecamatan Argomulyo, yang terbanyak adalah SD Plus

¹ Hijjaturrosyidah. 2010. Kepemimpinan yang efektif, dalam *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*. M. Mas'ud Said (Ed). Malang: UIN Malang Press, Hal. 329

Tahfidzul Qur'an An-Nida (454 siswa), dan MI Al-Mahmud Kumpulrejo (353). Sedangkan di kecamatan Tingkir, adalah SD IT Nidaul Hikmah (616 siswa), dan MU Ma'arif Azaz Islam (477)² Selain dari keenam MI dan SD Islam tersebut, rata-rata MI dan SD Islam yang ada Di Salatiga hampir tidak ada MI/SDI yang kekurangan input siswa. Bahkan sebagian diantaranya harus melakukan seleksi ketat, karena keterbatasan daya tampung dibanding animo masyarakat. Demikian juga dalam bidang prestasi, baik siswa, guru, maupun sekolah/madrasah juga mengalami peningkatan dalam berbagai ajang lomba maupun kejuaraan baik di tingkat kecamatan, kota, maupun provinsi.

Kemajuan sekolah dan pengakuan masyarakat tentu tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan pada lembaga tersebut. Semua ahli hampir sepakat bahwa kepemimpinan memegang peran sangat penting bagi kemajuan lembaga. Tanpa kepemimpinan yang baik, kecil kemungkinannya madrasah/sekolah dapat berkembang serta mendapat kepercayaan masyarakat (Minsih, Minsih 2019, Priansa, 2014).

Kajian tentang kepemimpinan telah banyak sekali menarik minat para ahli. Sejauh ini telah banyak teori kepemimpinan yang dihasilkan oleh para ilmuwan dari berbagai sudut pandang dan pendekatan. Pertanyaan dasarnya adalah mengenai faktor apa yang membuat keberhasilan seorang pemimpin. Tahapan perkembangan kajian tentang kepemimpinan, pada awalnya fokus pada sifa-sifat pribadi pemimpin. Kendra Cherry menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan pada masa awal memfokuskan pada kualitas yang berbeda pada diri pemimpin dibanding anak buahnya, kemudian bergeser pada perilaku mereka, serta gaya dalam memimpin dan bagaimana cara mereka mempengaruhi bawahan³. Selanjutnya muncul teori yang memfokuskan pada situasi anak buah yang dipimpin. Kemudian muncul teori kepemimpinan transformasional. Terakhir berkembang teori kepemimpinan yang fokus kajiannya pada konteks organisasi.⁴

² (<https://dapo.kemdikbud.go.id/sp/2/036200> dan <https://emispendis.kemenag.go.id/> diakses 3 Maret 2023, 05:23)

³ Kendra Cherry. 2018. The Major Leadership Theories <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>

⁴Razik, T.A. & Swanson, A.D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc. p 41-60

Kajian kepemimpinan yang terfokus pada situasi yang dihadapi pemimpin ini kemudian dikenal dengan istilah kepemimpinan kontekstual. *Contextual Leadership* oleh Mayo and Nohria (2005) diartikan sebagai kecerdasan atau kemampuan untuk memahami “*an evolving environment, and to capitalize on those evolving trends*” Dengan kata lain kepemimpinan kontekstual adalah berupa keahlian diagnostik-intuitif seorang pemimpin untuk memanfaatkan sumberdaya dalam mencapai tujuan. Pemimpin memahami berbagai sumber kekuatan atau kekuasaan yang berbeda-beda dan dapat memanfaatkannya sesuai tujuan.

Penelitian terhadap para kepala sekolah yang sukses dalam kepemimpinannya menunjukkan bahwa kepemimpinan itu hakikatnya erat kaitannya dengan konteks lingkungan yang dihadapi.⁵ Karena itu keberhasilan kepemimpinan dalam dunia pendidikan, tergantung kepada bagaimana pemimpin itu beradaptasi dengan faktor-faktor kontekstual yang melingkupinya.⁶ Lebih jauh dikatakan bahwa kepemimpinan kontekstual itu melengkapi kepemimpinan transformasional, dengan (1) menggunakan pengetahuan dan informasi untuk mengarahkan tindakan, (2) mengembangkan jaringan kerjasama internal dan eksternal, (3) mendorong performance yang inovatif, dan (4) menempatkan tindakan saat ini dalam kerangka konteks historis.

Kepemimpinan kontekstual fokus pada kecerdasan atau kemampuan seorang pemimpin untuk memahami keadaan lingkungan dan memanfaatkan lingkungan tersebut. Lebih jauh dikatakan bahwa kepemimpinan ini merupakan keterampilan diagnostik intuitif yang membantu seorang pemimpin menemukan sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Pemimpin memahami adanya distribusi bermacam-macam sumber kekuatan yang berbeda, dan memanfaatkannya dengan strategi bukan menghadapi atau melawannya. Pemimpin kontekstual menerapkan secara bersama kemampuan untuk berhadapan dengan kompleksitas dan ketidakpastian, sekaligus kemampuan beradaptasi dengan keadaan. Hal ini menjadikan

⁵Tan, Cheng Yong. 2016.: Examining school leadership effects on student achievement: the role of contextual challenges and constraints, *Cambridge Journal of Education*, DOI: 0.1080/0305764X.2016.1221885

⁶ Mohammad Noman and David Gurr, 2020. *Contextual Leadership and Culture in Education*. Oxford Research Encyclopedia of Education. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.595>

pemimpin dapat menyesuaikan gayanya dengan tuntutan situasi serta keadaan anak buahnya.

Teori kepemimpinan kontekstual fokusnya adalah hubungan antara pemimpin dengan konteks di mana mereka memimpin. Seorang pemimpin kontekstual, tidak hanya mampu memahami dan memanfaatkan kecenderungan lingkungan, namun juga dapat menilai apa yang ada, mengoptimalkan dan melahirkan gagasan baru atau produk yang baru dan unik. Pemimpin ini dapat mengubah gaya kepemimpinannya untuk beradaptasi dengan budaya dan konteks organisasi di mana mereka memimpin.

Pemimpin kontekstual, memiliki kemampuan untuk membaca dan melibatkan kekuatan-kekuatan “politik” dari berbagai stakeholder, dibarengi dengan kemampuan memilih kapan menggunakan pendekatan transaksional atau inspirasional. Hal ini akan membantu keberhasilannya. Selain itu, pemimpin kontekstual juga mampu melihat keseluruhan kompleksitas dan bisa menemukan jawabannya, mampu mencari, memilah dan memilih informasi yang dibutuhkan. Pemimpin ini juga pandai menata anak buah maupun sumber daya lainnya, layaknya merangkai teka-teki silang dengan cepat.

A.C. Macris menyatakan bahwa teori kepemimpinan kontekstual merupakan cara untuk memahami dinamika dan tanggung jawab kepemimpinan. Dengan memahami dinamika yang ada serta mengenali cara untuk memaksimalkan keadaan, pemimpin dapat memahami bagaimana membawa organisasi ke arah keberhasilan. Ia menggambarkan bahwa kepemimpinan itu memiliki dua dimensi, yaitu dimensi bawaan dan dimensi perilaku. Dimensi bawaan meliputi: charisma, penampilan, keteguhan, empati, dan sebagainya. Sedangkan dimensi perilaku atau gaya nampak dalam memotivasi orang lain, keterampilan organisasi, kemampuan operasional, kemampuan keuangan dan sebagainya⁷.

Selanjutnya, kepemimpinan itu memiliki dua sisi, yaitu sisi dimensi kepemimpinan yang meliputi: atribut, kompetensi dan pengalaman, serta sisi konteks di mana kepemimpinan itu berlangsung, apakah pada organisasi bisnis, militer, nir-laba, swadaya masyarakat, keagamaan, relawan, politik, atau pun pendidikan. Pada tiap-tiap konteks organisasi akan memiliki gaya, nilai-nilai dan strategi yang berbeda antara satu dengan yang lain. Konteks dalam hal ini terkait

⁷ Macris, A.C. 2006. *Contextual Leadership*. http://themacrisgroup.com/docs/Update_Oldsite/Vol 4_Issue_0106.

pemahaman terhadap pendekatan atau cara yang tepat untuk diterapkan pada situasi yang ada. Sebagai contoh, konteks kepemimpinan akan berbeda pada organisasi bisnis, militer, nirlaba, keagamaan, relawan, politik, pendidikan atau yang lainnya. Setiap konteks ini memiliki karakteristik dan budaya yang unik yang menuntut pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang berbeda. Yang diperlukan di sini adalah kemampuan untuk melihat perbedaan, serta mengetahui dampaknya, dan kemudian melakukan penyesuaian untuk memastikan keefektifan kepemimpinan.

Konteks kepemimpinan di Madrasah dan Sekolah Islam tentu memiliki keunikan masing-masing. Apa lagi dalam kondisi persaingan yang ketat dewasa ini. Keberhasilan madrasah/sekolah tersebut untuk bertahan dan berkembang tentu menarik untuk dipahami. Penulisan artikel ini bertujuan untuk memaparkan hasil penelitian mengenai Kepemimpinan Kontekstual Kepala Madrasah Ibtidaiyah/SD Islam di Kota Salatiga, yang meliputi (1) Bagaimanakah Kepala MI/SD Islam memahami konteks lingkungan internal dan eksternalnya? (2) Bagaimanakah Kepala MI/SD Islam memahami berbagai kekuatan (power) yang ada pada stakeholder, dan mengkapitalisasinya untuk kemajuan sekolahnya? (3) Bagaimanakah Kepala MI/SD Islam memahami harapan masyarakat, dan bagaimana meresponnya dalam berbagai bentuk kebijakan dan program sekolah? dan (4) Bagaimanakah Kepala MI/SD Islam mendorong kinerja yang tinggi serta inovasi pada guru dan staf sekolah?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan rancangan fenomenologi. Dengan rancangan ini peneliti berusaha mendeskripsikan pengalaman kehidupan manusia tentang suatu fenomene tertentu yang dijelaskan oleh para partisipan. Deskripsi ini berujung pada intisari pengalaman beberapa individu kepala MI dan SD Islam yang telah menjalankan kepemimpinannya.⁸ Penelitian ini akan dilaksanakan di Sekolah Dasar Islam dan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga. Ada pun sampel sekolah yang diambil adalah satu MI Negeri, satu MI Swasta, dan satu SD Islam di Salatiga.

⁸ Creswell, J.W. 2021. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan campuran*. Terjemah: Achmad Fawid dan Rianayati K.P. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.p. 18

Subjek penelitian ini adalah Kepala Madrasah Ibtidaiyah /SD Islam di Kota Salatiga, serta para guru dan karyawan di sekolah tersebut. Sedangkan informannya adalah Kepala Sekolah, guru-guru, karyawan, dan pengurus yayasan/komite, serta orang tua murid. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data penelitian ini menggunakan metode non-statistik dengan menggunakan metode interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman sebagaimana dikutip dan dikembangkan. Langkah-langkah analisis ini meliputi: (1) *data condensation*, (2) *data display*, and (3) *conclusion drawing/verification*.⁹

Hasil Temuan dan Pembahasan

Pemahaman Kepala MI/SD Islam terhadap Konteks

Konteks lingkungan eksternal yang dipahami oleh kepala sekolah pertama terkait dengan masyarakat, khususnya orang tua murid. Kepala sekolah memahami benar bahwa keberadaan Madrasah/SD Islam dewasa ini mendapatkan dukungan dan kepercayaan masyarakat (umat Islam). Ada dua faktor yang mempengaruhi tumbuhnya kepercayaan tersebut, yaitu (1) kesadaran akan pentingnya pendidikan agama bagi anak, yang tidak didapatkan pada sekolah umum/negeri, dan (2) profesionalitas pengelolaan MI/SDI, yang dalam tahun-tahun ini dipandang dapat memenuhi harapan orang tua, serta dapat bersaing dengan sekolah umum.

Pemahaman dan kesadaran terhadap dukungan dan kepercayaan masyarakat ini menjadi pendorong bagi kepala sekolah khususnya, dan seluruh guru dan staf untuk menjaga kepercayaan tersebut dengan memberikan kinerja yang sebaik-baiknya dalam melayani para siswa. Secara teoretik, sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg bahwa tanggung jawab dan pengakuan (kepercayaan) merupakan dua faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja, sehingga menjadi faktor motivasi bagi seseorang¹⁰. Dalam konteks ini, kepala sekolah dan guru merasa mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab, yang pada akhirnya menjadi sumber motivasi (*motivation factors*) dalam bekerja.

⁹ Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcesbook*. 3th Ed. USA: sage Pub. p. 31

¹⁰ Zepeda, S.J. 2007. *Instructional Supervision: Applying Tools and Concept*. NHew York: Eye on Education

Ada pun konteks internal organisasi, pada ketiga lembaga ini terdapat perbedaan. Pada MI Swasta, konteks organisasi internalnya (yayasan dan komite) tidak memiliki peran besar dalam menjalankan roda organisasi. Keberadaan Yayasan dan Komite, dapat dikatakan serbagai simbol saja untuk memenuhi ketentuan. Namun dalam keseharian mereka tidak banyak terlibat. Akibatnya, Kepala MI bisa dikatakan sebagai *“single fighter”*, yang kemudian memanfaatkan segala potensi guru dan staf yang ada menjadi tim kerja yang solid untuk memajukan sekolah, tanpa banyak capur tangan dari luar.

Sementara itu, pada MI Negeri, kondisinya agak berbeda. Sebagai lembaga negeri, maka MI Negeri ini tidak terlepas dari Kementerian Agama, sebagai instansi yang menaunginya. Tentu saja sekolah madrasah mendapatkan pembinaan dan pengawasan dari atasan. Selain itu, keberadaan komite dari unsur masyarakat dan orang tua juga berperan aktif sebagaimana ketentuan. Komite berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana prasarana, serta pengawasan terhadap manajemen madrasah. Selain itu, komite juga turut meyakinkan orang tua dan masyarakat bahwa madrasah melakukan manajemen yang baik dan dapat dipercaya.

Berbeda dengan kedua MI di atas, konteks internal organisasi SD Islam memiliki struktur yang kompleks namun solid dan seirama dalam upaya memajukan sekolah. Pertama, sekolah ini berada di bawah naungan Pimpinan Daerah Organisasi, di bawahnya ada Majelis Pendidikan, kemudian didukung oleh sebuah tim, yaitu Tim Pengembangan Lembaga Pendidikan, yang secara intens menyiapkan konsep dan memberikan pendampingan kepada sekolah. Hal ini masih ditambah dengan keberadaan Komite Sekolah, serta kelompok orang tua murid.

Pada ketiga lembaga di atas, ditemukan fakta yang berbeda mengenai konteks internal organisasi. Namun demikian, perbedaan konteks internal ini, nyatanya tidak menjadi penghalang untuk maju dan berkembang. Masing-masing kepala dapat tetap menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Tentu saja sesuai dengan kondisi masing-masing.

Pemahaman Kepala MI/SD Islam terhadap kekuatan yang ada pada *stakeholder*

Pada kasus MI Swasta, terdapat keunikan sebagaimana telah dikemukakan terdahulu, bahwa keberafaan yayasan dan komite madrasah tidak memiliki peran atau andil yang besar. Mereka lebih bersifat simbol saja dan pasif. Oleh karenanya, kepala madrasah memiliki otoritas dan kewenangan besar untuk menjalankan lembaga. Yang diperlukan hanyalah komunikasi atau penyampaian informasi yang baik.

Selain itu Kepala MI Swasta, memandang penting peran para Kyai dan tokoh masyarakat yang dapat mempengaruhi para orang tua murid untuk memasukkan anaknya di lembaga ini. Oleh karena perlu dilakukan komunikasi dan silaturahmi dalam rangka mendapatkan dukungan dari mereka. Demikian pula dengan kepala sekolah dan guru TK/RA di daerah sekitar madrasah. Mereka merupakan agen yang strategis untuk menyampaikan informasi kepada para orang tua lulusan TK/RA yang akan memilih sekolah SD/MI bagi putra-putrinya.

Berbeda dengan kasus di atas, MI Negeri merasa tidak perlu “agresif” karena dengan status **negeri**, maka lembaga ini relatif stabil. Sedangkan kondisi SD Islam berbeda dengan dua MI tersebut. Sebagai SD Unggulan yang berada di bawah organisasi Nasional, SD ini memiliki kekuatan dalam sumber daya manusia serta finansial. SDM mulai dari Pimpinan Daerah, Majelis Pendidikan yang secara langsung membawahi sekolah, serta ada Tim Pengembang, Komite Sekolah, serta ikatan wali murid (IKWAM). Selain itu, keberadaan kepala sekolah dan wakil-wakil kepala pun tentunya adalah aktifis dalam organisasi, sehingga merupakan tim yang solid. Lebih dari itu, latar belakang orang tua murid dapat dikatakan mayoritas menengah ke atas yang terseleksi pada saat penerimaan peserta didik baru. Ini juga merupakan potensi kekuatan *stake holder* sekolah. Selain itu, banyak *stake holder* yang terkait dengan keberadaan dan penyelenggaraan pendidikan di Kota Salatiga, juga memiliki hubungan dengan sekolah ini.

Pemahaman Kepala MI/SD Islam terhadap harapan masyarakat.

Dalam pandangan kepala MI Swasta, harapan masyarakat terhadap pendidikan dasar itu tidaklah terlalu rumit. Pada awalnya masyarakat mempersepsikan lembaga ini tidak baik pertama karena kurangnya disiplin. Kemudian, juga kualitas pembelajaran serta output lulusan tidak terukur atau tidak bisa bersaing dengan sekolah-sekolah di sekitarnya, serta yang ketiga adalah muatan pembelajaran agama yang kurang sesuai harapan. Hal ini menjadi faktor pendorong bagi Kepala MI untuk berusaha meningkatkan prestasi dan mutu sekolah sehingga dapat mengubah pandangan masyarakat.

Sementara itu, menurut Kepala MI Negeri, harapan masyarakat terhadap sekolahnya itu relatif konkrit, terutama berkaitan dengan muatan pendidikan agama, antara lain: hafalan surat-surat pendek, program hafalan alquran, pembiasaan sholat dhuha, sholat dzuhur, dan sebagainya.

Sedangkan di SD Islam, untuk mengetahui harapan orang tua, dilakukan dengan menyebarkan angket kepada orang tua murid baru. Hal ini memiliki tujuan ganda, pertama untuk mengetahui pribadi serta bakat atau potensi masing-masing peserta didik, juga untuk mengetahui harapan orang tua terhadap sekolah. Dari hasil angket tersebut, dilakukan evaluasi oleh tim pimpinan kemudian, kemudian direspons dengan bukti-bukti yang mereka inginkan misalnya berkaitan dengan harapan anaknya ingin menjadi anak sholeh dan sholekhah, maka kemudian program program dari pagi sampai pulang kita buat program yang tidak lepas dari religiusitas. Selain itu sekolah juga berusaha semaksimal mungkin untuk membekali anak-anak pengetahuan pengetahuan umum, mengikuti berbagai lomba dan meraih banyak prestasi dan kejuaraan.

Langkah-langkah Kepala MI/SD Islam mendorong kinerja guru dan staf.

Upaya Kepala MI Swasta, untuk mendorong kinerja para guru dan staf, serta agar mereka mau berinovasi dilakukan melalui pendekatan persuasif dan mengembangkan hubungan kekeluargaan. Selain itu juga dikembangkan transparansi khususnya dalam manajemen keuangan, sehingga semua guru dan staf merasa satu keluarga dan merasa memiliki terhadap lembaga. Kepala sekolah juga membe-

rikan keadilan dalam pembagian tugas-tugas dan kesejahteraan di antara para guru.

Selanjutnya Kepala MI juga mendorong guru-guru untuk terus mengembangkan diri, mengupdate penguasaan teknologi untuk kepentingan pembelajaran, mencari pengetahuan dan informasi baru terkait bidang tugasnya dengan mengikuti berbagai pertemuan, seminar atau pun pelatihan.

Upaya Kepala MI tersebut menampakkan hasilnya dalam bentuk komitmen para guru untuk memberikan yang terbaik pada para siswanya. Pada tahap awal, masih terfokus pada kelas atas untuk mendongkrak prestasi lulusan. Namun sekarang ini, semua kelas pembelajarannya sudah bisa dikatakan melebihi standar proses ditentukan dari kementerian.

Sementara itu, Kepala MI Negeri, mendorong kinerja dan inovasi para guru dan staf dengan cara (1) Setiap semester melakukan kami lakukan supervisi kepada guru, baik pembelajaran maupun administrasinya, (2) melakukan pertemuan secara rutin untuk pembinaan, (3) melakukan rapat guru untuk menampung usul dan gagasan mereka bagi kemajuan sekolah.

Di SD Islam, upaya mendorong kinerja dan inovasi guru lebih sistematis dan terprogram. Bentuk kegiatannya meliputi: (1) In-house Training, (2) Rapat kerja tahunan, (3) rapat rutin untuk seluruh guru, (4) rapat khusus guru untuk kelas yang sama (5) kegiatan penguatan guru pada waktu liburan siswa, dan (6) Rapat khusus pimpinan. Kemudian guru juga didorong untuk berlatih keterampilan baru sesuai dengan minat dan kebutuhannya, misalnya: kursus musik, menulis buku, dan sebagainya. Dalam hal pelayanan, guru didorong untuk melayani siswa selama 24 jam, melalui grup WA siswa dan orang tuanya di setiap kelas. Untuk mendorong prestasi dan inovasi maka pimpinan memberikan *reward* kepada setiap guru yang berprestasi.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab terdahulu, maka melalui penelitian ini dapat tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Kepala MI/SD Islam memahami konteks lingkungan internal berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lain. Hal ini terkait dengan status sekolah dan pola kepemimpinan yang dikembangkan pada yayasan atau organisasi yang menaunginya. Sementara itu, dalam

memahami konteks eksternal lembaga, ketiga kepala sekolah relatif sama, yaitu (a) ketiga sekolah sama-sama merasa mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat; dan (b) adanya kepercayaan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab sekaligus tantangan untuk berprestasi. Dengan adanya pemahaman terhadap konteks eksternal yang demikian, hal ini menjadi faktor motivasi bagi kepala sekolah beserta guru dan staf untuk bekerja seoptimal mungkin.

Kedua, Dalam memahami kekuatan yang ada pada *stakeholder*, terdapat kesamaan antara dua MI, di mana mereka memanfaatkan tokoh-tokoh masyarakat sekitar sekolah untuk memberikan dukungan. Sementara itu, SD Islam, lebih dekat dengan para pejabat dan tokoh di tingkat kota, mulai dari Walikota, Anggota DPRD, Kepala Dinas, dan sebagainya. Sekolah menjalin kerja sama secara intens, dan menghadirkan mereka dalam berbagai kesempatan. Selain itu, banyak pejabat yang menyekolahkan putra-putrinya di sekolah ini. Hal ini menjadi *capital* tersendiri bagi sekolah.

Ketiga kepala sekolah dapat dikatakan mampu memahami masyarakat dengan baik dan memberikan respons yang tepat sesuai dengan konteks masing-masing. Hal ini sesuai dengan konsep kepemimpinan kontekstual, yang membuahkan kepercayaan masyarakat. Kepala MI/SD Islam mendorong kinerja dan inovasi pada guru dan staf sekolah, melalui pemenuhan kebutuhan akan kesejahteraan serta menciptakan suasana kerja yang memotivasi, seperti kebersamaan, tantangan, tanggung jawab, serta penghargaan terhadap prestasi mereka.

Daftar Rujukan

Bass, Bernard M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: Free Press

Burak Oc. 2017. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*.

Creswell, J.W. 2021. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan campuran*. Terjemah: Achmad Fawid dan Rianayati K.P. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.p. 18

<https://dapo.kemdikbud.go.id/sp/2/036200> diakses 3 Maret 2023, 05:23

<https://emispendis.kemenag.go.id/> diakses 3 Maret 2023, 05:27

- Hijjaturrosyidah. 2010. Kepemimpinan yang efektif, dalam *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*. M. Mas'ud Said (Ed). Malang: UIN Malang Press
- Kendra Cherry. 2018. The Major Leadership Theories <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
- Macris, A.C. 2006. *ContextualLeadership*. http://themacrisgroup.com/docs/Update_Oldsite/Vol4_Issue_0106.
- Mayo, Anthony, and Nitin Nohria. *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the 20th Century*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcesbook*. 3th Ed. USA: Sage Pub.
- Minsih Minsih, Rusnilawati Rusnilawati, dan Imam Mujahid. 2019. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Jurnal Profesi Pendidikan Dasar*. Vol. 6, No. 1, Juli 2019
- Moir, Mark J. 2017. Contextual Leadership: Context as a Mediator of LeaderEffectiveness. *International Journal Psychology and Behavioral Science*.ISSN 2474-7688
- Norman, Mohammad, Rosna AwangHashim, and Sarimah Shaik Abdullah. 2016. *Contextual Leadership Practices*: The case of a successful school principal in Malaysia. *Jurnal Educational Management Administration & Leadership* 201646:3, 474-490
- Norman, Mohammad and David Gurr. 2020. *Contextual Leadership and Culture in Education*. Oxford Research Encyclopedia of Education. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.595>
- Angelo, P., Alivernini Fabio & Manganelli Sara. 2017. Leadership for Learning: The Relationship between school context, principal leadership and mediating variables. *International Journal of Educational Management*. Vo; 31 Issue: 2
- Priansa, Donni Junidan Rismi Somad. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Razik, T.A. & Swanson, A.D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc

Tan, Cheng Yong. 2016.: Examining school leadership effects on student achievement: the role of contextual challenges and constraints, *Cambridge Journal of Education*, DOI: 0.1080/0305764X.2016.1221885

Zepeda, S.J. 2007. *Instructional Supervision: Applying Tools and Concept*. NHew York: Eye on Education