

KEPEMIMPINAN BERBASIS MUSYAWARAH DAN INOVASI MUTU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA

Muslim Basyar

Universitas Muhammadiyah Lampung

muslimbasyar@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan mutu dan arah pengembangan lembaga pendidikan, khususnya pada sekolah berbasis Islam yang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas akademik sekaligus penguatan nilai religius. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memaknai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam merealisasikan visi-misi, mengelola sumber daya, serta membangun budaya mutu sekolah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bercorak demokratis-transformasional berbasis musyawarah, dengan dukungan mekanisme supervisi dan evaluasi yang sistematis. Praktik kepemimpinan tersebut menekankan partisipasi kolektif, inovasi pembelajaran, transparansi keuangan, serta kolaborasi eksternal. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara partisipasi, transformasi, dan nilai-nilai Islam menjadi fondasi utama dalam membangun kepemimpinan sekolah yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Demokratis.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan strategis dalam menentukan arah, mutu, dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, kepala sekolah tidak lagi diposisikan sekadar sebagai administrator, melainkan sebagai instructional leader sekaligus change agent yang mampu menggerakkan sumber daya organisasi secara efektif.¹ Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan

¹ Philip Hallinger, "Leading Educational Change," *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (2003): 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>.

memiliki korelasi signifikan terhadap kinerja guru, budaya sekolah, dan capaian belajar siswa.²

Secara teoretis, model kepemimpinan transformasional dipandang mampu meningkatkan komitmen organisasi dan mendorong inovasi berkelanjutan.³ Sementara itu, kepemimpinan partisipatif atau demokratis diyakini memperkuat rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab kolektif warga sekolah.⁴ Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan ideal tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga berlandaskan nilai musyawarah, amanah, dan tanggung jawab moral sebagaimana ditegaskan dalam prinsip syura.⁵

Namun demikian, terdapat kesenjangan antara model kepemimpinan ideal yang partisipatif-transformasional dengan praktik kepemimpinan sekolah yang dalam beberapa kasus masih bersifat administratif dan prosedural. Sejumlah studi di Indonesia menunjukkan bahwa sebagian kepala sekolah belum optimal dalam mengintegrasikan visi kelembagaan, inovasi pembelajaran, dan pemberdayaan guru secara simultan.⁶ Bahkan, praktik kepemimpinan yang terlalu birokratis sering kali menghambat kreativitas dan kolaborasi guru.

Pada sisi lain, sekolah berbasis Islam menghadapi tantangan ganda: tuntutan mutu akademik di era digital sekaligus penguatan identitas religius. Kondisi ini menuntut model kepemimpinan yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga mampu mengintegrasikan nilai-nilai normatif ke dalam praktik manajerial. Sampai saat ini, kajian yang secara spesifik mengkonstruksi pola kepemimpinan demokratis–transformasional berbasis nilai Islam pada tingkat sekolah menengah pertama masih relatif terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan pada upaya mengkonstruksi dan memaknai praktik kepemimpinan kepala sekolah sebagai model integratif antara demokratis, transformasional, dan nilai musyawarah dalam konteks sekolah Islam. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan praktik kepemimpinan, tetapi juga menginterpretasikannya dalam kerangka teori kepemimpinan kontemporer serta epistemologi pendidikan Islam.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memaknai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam merealisasikan visi-misi, mengelola

² Kenneth Leithwood, Alma Harris, & David Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership," *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.

³ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage, 1994), 3–7.

⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 87–92.

⁵ Al-Qurṭubi, *Al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān*, Juz 4 (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2006), 249.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 45–52.

sumber daya, serta membangun budaya mutu sekolah, sekaligus merumuskan model kepemimpinan yang relevan bagi pengembangan pendidikan Islam kontemporer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks alamiah. Lokasi penelitian adalah SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa dengan kepala sekolah sebagai informan kunci yang dipilih secara purposive karena memiliki otoritas dan pengalaman langsung dalam pengelolaan sekolah.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (semi-terstruktur) dan studi dokumentasi terhadap visi-misi, program kerja, serta mekanisme supervisi sekolah. Teknik ini memungkinkan triangulasi sumber guna meningkatkan kredibilitas data.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi: (1) reduksi data, (2) penyajian data dalam bentuk narasi tematik dan tabel deskriptif, serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang hingga diperoleh pemaknaan yang komprehensif.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan konfirmasi kepada informan (member check). Fokus analisis diarahkan pada identifikasi dan interpretasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam kerangka tipologi kepemimpinan transformasional, demokratis, transaksional, situasional, dan otokratis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa berdasarkan data wawancara mendalam. Hasil penelitian dikondensasikan ke dalam tema-tema substansial yang merepresentasikan praktik kepemimpinan yang dijalankan.

Secara umum, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bercorak partisipatif-transformasional dengan dukungan mekanisme manajerial yang sistematis.

1. Internalisasi dan Implementasi Visi-Misi Sekolah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa visi dan misi sekolah tidak berhenti pada tataran normatif atau sekadar menjadi dokumen administratif, melainkan diwujudkan secara operasional melalui serangkaian langkah strategis yang terencana dan berkelanjutan. Implementasi tersebut dilakukan melalui sosialisasi yang sistematis kepada seluruh warga sekolah agar tercapai kesamaan persepsi dan komitmen kolektif terhadap arah pengembangan lembaga. Visi dan misi kemudian

diturunkan ke dalam program kerja yang disusun secara terstruktur dan periodik, sehingga setiap kegiatan memiliki orientasi yang selaras dengan tujuan institusional. Proses pelaksanaan program disertai dengan evaluasi kolektif yang bertujuan mengidentifikasi tingkat ketercapaian, kendala, serta peluang perbaikan. Sekolah juga memberikan apresiasi terhadap capaian program sebagai bentuk penguatan motivasi dan pengakuan atas kontribusi seluruh unsur yang terlibat.

Keterlibatan guru, komite sekolah, pengawas, dan majelis dikkasmen dalam proses evaluasi memperlihatkan bahwa realisasi visi dan misi dijalankan secara kolaboratif dan partisipatif. Partisipasi multipihak tersebut mencerminkan adanya tata kelola kelembagaan yang inklusif, di mana pengambilan keputusan dan refleksi kinerja dilakukan secara bersama-sama. Pola kolaborasi ini memperkuat akuntabilitas institusi sekaligus memastikan bahwa implementasi visi dan misi tidak bersifat parsial, melainkan menjadi tanggung jawab kolektif seluruh pemangku kepentingan. Struktur kerja yang demikian berimplikasi pada konsistensi arah pengembangan sekolah serta keberlanjutan mutu layanan pendidikan yang dihasilkan.

Tabel 1. Implementasi Visi dan Misi Sekolah

Aspek	Strategi yang Dilakukan	Substansi Temuan
Sosialisasi	Penyampaian kepada guru dan warga sekolah	Visi menjadi komitmen kolektif
Perencanaan	Program terstruktur dan periodik	Implementasi sistematis
Evaluasi	Melibatkan stakeholder internal–eksternal	Akuntabilitas bersama
Apresiasi	Penghargaan atas program berhasil	Penguatan motivasi

2. Pengelolaan Sumber Daya Sekolah

Pengelolaan sumber daya sekolah yang meliputi aspek tenaga pendidik, sarana dan prasarana, serta keuangan dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan tim pengembang sekolah sebagai forum strategis pengambilan keputusan. Proses musyawarah tersebut menjadi instrumen untuk menyelaraskan kebutuhan riil lembaga dengan prioritas pengembangan yang telah ditetapkan dalam rencana kerja sekolah. Setiap kebijakan yang dihasilkan kemudian diimplementasikan secara bertahap dan terjadwal, sehingga pelaksanaannya berlangsung sistematis serta terhindar dari pola kerja yang insidental. Tahapan pelaksanaan disusun berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan sumber daya, dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi

pengelolaan. Evaluasi berkala oleh pengawas dan komite sekolah dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi, sekaligus sebagai mekanisme kontrol terhadap akuntabilitas pengelolaan.

Temuan ini mengindikasikan adanya pola manajemen partisipatif yang berorientasi pada perencanaan matang dan sistem pengendalian yang terstruktur. Keterlibatan berbagai unsur dalam proses perencanaan dan evaluasi mencerminkan praktik tata kelola yang transparan dan kolaboratif. Model pengelolaan semacam ini memperkuat legitimasi kebijakan internal sekolah serta meningkatkan efektivitas implementasi program. Sinergi antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan tersebut menunjukkan bahwa manajemen sekolah berjalan dalam kerangka kontrol yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Tabel 2. Pengelolaan Sumber Daya Sekolah

Komponen	Strategi	Makna Substansial
SDM Guru	Musyawaharah & sosialisasi	Kepemimpinan kolegal
Fasilitas	Perencanaan bertahap	Efisiensi penggunaan
Keuangan	Transparan & akuntabel	Meningkatkan trust organisasi
Evaluasi	Supervisi eksternal	Kontrol mutu

3. Inovasi Pembelajaran

Sekolah menerapkan berbagai inovasi pembelajaran yang dirancang untuk menjawab tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan peserta didik secara kontekstual. Inovasi tersebut meliputi pembelajaran berbasis praktikum yang menekankan pengalaman langsung dan penguatan keterampilan proses, pemanfaatan teknologi informasi sebagai media dan sumber belajar, serta pendekatan berbasis lingkungan yang mendorong kepedulian ekologis dan pembelajaran kontekstual. Penguatan Al-Islam dan Bahasa Arab juga diintegrasikan secara sistematis dalam kurikulum maupun kegiatan pembiasaan, sehingga nilai-nilai keagamaan tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diinternalisasi dalam praktik keseharian siswa. Integrasi berbagai pendekatan tersebut menunjukkan adanya desain pembelajaran yang komprehensif dan terarah.

Inovasi-inovasi tersebut merefleksikan orientasi kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan sekaligus

penguatan karakter religius peserta didik. Kebijakan ini memperlihatkan keseimbangan antara pencapaian kompetensi kognitif dan pembentukan dimensi afektif serta spiritual. Kepemimpinan yang demikian menunjukkan komitmen terhadap pengembangan pendidikan yang holistik, di mana kualitas akademik dan integritas moral diposisikan sebagai dua pilar utama pengelolaan sekolah. Pendekatan ini berimplikasi pada terbentuknya budaya sekolah yang adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan identitas keislaman lembaga.

Tabel 3. Inovasi Pembelajaran

Jenis Inovasi	Orientasi	Dampak yang Diharapkan
Praktikum	Penguatan kompetensi	Pembelajaran kontekstual
Berbasis IT	Adaptasi perkembangan zaman	Literasi digital
Berbasis lingkungan	Pembelajaran autentik	Kepedulian ekologis
Al-Islam & Bhs Arab	Penguatan karakter	Identitas keislaman

4. Pola Komunikasi dan Penyelesaian Konflik

Dalam menangani kesalahpahaman maupun konflik internal, kepala sekolah menerapkan pendekatan dialogis yang berorientasi pada penyelesaian substansial dan berkeadilan. Proses penyelesaian dilakukan melalui forum musyawarah yang memberikan ruang partisipasi kepada pihak-pihak terkait untuk menyampaikan pandangan secara terbuka dan proporsional. Setiap permasalahan dianalisis dengan mengidentifikasi akar penyebabnya secara komprehensif, sehingga solusi yang dirumuskan tidak bersifat simptomatik, melainkan menyentuh aspek mendasar dari persoalan yang dihadapi. Fokus penyelesaian diarahkan pada pencarian solusi konstruktif yang dapat diterima bersama dan menjaga keberlangsungan hubungan kerja yang harmonis. Pendekatan ini menunjukkan adanya mekanisme manajerial yang mengedepankan rasionalitas, empati, dan tanggung jawab kolektif.

Temuan tersebut mencerminkan budaya organisasi yang menempatkan komunikasi terbuka sebagai fondasi interaksi kelembagaan. Pola komunikasi yang transparan dan partisipatif berkontribusi terhadap terciptanya iklim kerja yang kondusif dan saling percaya. Budaya ini memperkuat kohesi internal sekaligus meminimalkan potensi konflik berulang melalui penyelesaian yang sistematis dan terukur. Struktur komunikasi yang demikian menandakan bahwa kepemimpinan

sekolah berjalan dalam kerangka dialogis yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Tabel 4. Strategi Penyelesaian Konflik

Langkah	Bentuk Implementasi	Makna Kepemimpinan
Dialog	Duduk bersama	Partisipatif
Identifikasi masalah	Menelusuri akar persoalan	Objektif
Solusi	Fokus penyelesaian	Preventif

5. Pengambilan Keputusan dan Partisipasi

Pengambilan keputusan di sekolah dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah mufakat yang melibatkan unsur-unsur terkait secara proporsional dan representatif. Proses ini memberikan ruang deliberatif bagi setiap pihak untuk menyampaikan argumentasi, pertimbangan, serta alternatif solusi sebelum keputusan ditetapkan. Mekanisme tersebut memastikan bahwa setiap kebijakan yang dihasilkan tidak bersifat sepihak, melainkan melalui pertimbangan rasional dan kesepahaman bersama. Keputusan yang lahir dari proses kolektif demikian cenderung memiliki legitimasi yang lebih kuat karena didasarkan pada persetujuan bersama dan kesadaran akan tujuan institusional.

Pola musyawarah mufakat ini berdampak pada tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif di kalangan seluruh warga sekolah. Setiap individu merasa memiliki keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga muncul komitmen untuk melaksanakan dan mengawal kebijakan yang telah disepakati. Rasa kepemilikan tersebut memperkuat solidaritas internal dan meningkatkan konsistensi implementasi program. Struktur pengambilan keputusan yang partisipatif ini sekaligus mencerminkan tata kelola sekolah yang demokratis dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Tabel 5. Mekanisme Pengambilan Keputusan

Mekanisme	Karakteristik	Dampak
Musyawah	Partisipatif	Kepemilikan bersama
Mufakat	Konsensus	Tanggung jawab kolektif

6. Inspirasi, Transformasi, dan Kolaborasi Eksternal

Kepala sekolah mendorong pengembangan potensi warga sekolah melalui pelaksanaan studi banding ke lembaga yang dinilai memiliki praktik unggul, sehingga diperoleh referensi empiris untuk perbaikan dan inovasi internal. Kegiatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sarana observasi, tetapi juga sebagai media refleksi dan adaptasi strategi yang relevan dengan konteks sekolah. Selain itu, kepala sekolah menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk pelatih ekstrakurikuler dan pemateri kegiatan pesantren kilat, guna memperkaya kompetensi siswa dan memperluas wawasan keagamaan serta keterampilan praktis. Kolaborasi ini dirancang secara terencana agar mendukung capaian kurikulum dan program pengembangan karakter. Keterlibatan mitra eksternal juga memperkuat kualitas layanan pendidikan melalui transfer pengetahuan dan pengalaman profesional.

Praktik tersebut menunjukkan orientasi kepemimpinan yang bersifat transformasional, karena berupaya mendorong perubahan progresif melalui inovasi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Inisiatif membangun kemitraan strategis mencerminkan kesadaran akan pentingnya jejaring kelembagaan dalam meningkatkan daya saing dan mutu institusi. Pengembangan jaringan kerja ini memperluas akses terhadap sumber belajar, narasumber ahli, serta peluang kolaborasi yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan sekolah tidak bersifat tertutup, melainkan terbuka terhadap sinergi eksternal demi optimalisasi pencapaian tujuan pendidikan.

Tabel 6. Strategi Transformasi dan Kolaborasi

Strategi	Bentuk Implementasi	Nilai Strategis
Studi banding	Belajar dari sekolah lain	Transfer inovasi
Kolaborasi eksternal	Pelatih, penggalangan dana	Penguatan jejaring

7. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja

Pengawasan pembelajaran dilaksanakan melalui mekanisme supervisi yang terjadwal secara sistematis sesuai dengan kalender akademik dan rencana kerja sekolah. Supervisi tersebut mencakup pemantauan perangkat pembelajaran, observasi pelaksanaan proses belajar mengajar, serta pemberian umpan balik konstruktif kepada guru sebagai bagian dari pembinaan profesional. Selain itu, sekolah menggunakan instrumen angket penilaian guru oleh siswa untuk memperoleh data persepsi peserta didik terhadap kualitas pembelajaran yang berlangsung. Data yang dihimpun melalui angket dianalisis sebagai bahan refleksi dan perbaikan berkelanjutan, sehingga suara siswa menjadi bagian integral dalam evaluasi kinerja pedagogis. Integrasi antara supervisi formal dan penilaian berbasis

umpan balik siswa memperkaya perspektif evaluatif dalam pengelolaan pembelajaran.

Mekanisme tersebut menunjukkan adanya sistem kontrol mutu pembelajaran yang dirancang secara terstruktur dan berlapis. Proses pengawasan tidak hanya bersifat administratif, melainkan berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Pendekatan ini memperkuat akuntabilitas profesional guru sekaligus memastikan kesesuaian antara standar yang ditetapkan dengan praktik pembelajaran di kelas. Struktur pengendalian mutu yang demikian mencerminkan komitmen institusi terhadap pencapaian standar akademik dan kepuasan peserta didik secara simultan.

Tabel 7. Sistem Pengawasan Kinerja Guru

Instrumen	Tujuan	Implikasi
Supervisi	Monitoring kinerja	Perbaikan pembelajaran
Angket siswa	Evaluasi partisipatif	Transparansi mutu

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala SMP Muhammadiyah 1 Ambarawa bercorak demokratis–transformasional dengan dukungan mekanisme transaksional dan pendekatan situasional. Temuan ini tidak sekadar menunjukkan pola perilaku administratif, tetapi merefleksikan konstruksi kepemimpinan pendidikan berbasis partisipasi kolektif dan orientasi perubahan mutu.

1. Internalisasi Visi dan Dimensi Transformasional

Implementasi visi-misi melalui sosialisasi, program terstruktur, evaluasi kolektif, serta apresiasi capaian menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional. Dalam perspektif teori, kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi yang menginspirasi serta memobilisasi komitmen organisasi.⁷

Leithwood dan Jantzi menegaskan bahwa dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan

⁷ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage, 1994), hlm. 3–7.

komitmen guru dan efektivitas organisasi.⁸ Temuan penelitian ini selaras dengan hasil tersebut, khususnya pada praktik studi banding dan inovasi pembelajaran sebagai instrumen perubahan institusional.

Secara konseptual, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa transformasional dalam konteks sekolah Islam tidak hanya berorientasi akademik, tetapi juga ideologis dan nilai (AIK), sehingga memperluas model transformasional klasik ke dalam dimensi spiritual-organisasional.

2. Musyawarah sebagai Manifestasi Kepemimpinan Demokratis

Pengambilan keputusan melalui musyawarah mufakat menunjukkan corak demokratis-partisipatif. Model ini relevan dengan teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan *shared decision-making*.⁹ Dalam perspektif pendidikan Islam, prinsip musyawarah berakar pada QS. Ali Imran: 159, yang secara konseptual dipahami sebagai landasan kepemimpinan kolektif.¹⁰ Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya sesuai dengan teori modern, tetapi juga kompatibel dengan epistemologi kepemimpinan Islam.

Penelitian Somech dalam *Educational Administration Quarterly* menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkorelasi positif dengan kinerja guru dan inovasi sekolah.¹¹ Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut, terutama dalam konteks inovasi berbasis IT dan lingkungan.

3. Supervisi dan Elemen Transaksional

Supervisi terjadwal dan angket evaluasi siswa menunjukkan adanya dimensi transaksional. Dalam teori Bass, kepemimpinan transaksional berorientasi pada monitoring dan *corrective action*.¹²

Namun, dalam penelitian ini, dimensi transaksional tidak dominan; ia berfungsi sebagai mekanisme kontrol mutu, bukan sebagai pendekatan utama. Hal ini mendukung pandangan Hallinger bahwa kepemimpinan sekolah efektif sering kali merupakan kombinasi antara transformasional dan *instructional leadership*.¹³

4. Transparansi Keuangan dan Trust Organisasi

⁸ Kenneth Leithwood & Doris Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement," *Journal of Educational Administration* 38, no. 2 (2000), <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>, hlm. 114–117.

⁹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), hlm. 87–92.

¹⁰ Al-Qurṭubi, *Al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān*, Juz 4 (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2006), hlm. 249.

¹¹ Anit Somech, "Participative Decision Making in Schools," *Educational Administration Quarterly* 46, no. 2 (2010): 174–209.

¹² Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), hlm. 121.

¹³ Philip Hallinger, "Leading Educational Change," *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (2003), <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>, hlm.329–351.

Pengelolaan keuangan yang akuntabel memperkuat organizational trust. Tschannen-Moran menyatakan bahwa trust merupakan fondasi efektivitas sekolah dan sangat dipengaruhi oleh integritas pemimpin.¹⁴

Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi bukan sekadar aspek administratif, tetapi bagian dari strategi kepemimpinan moral (moral leadership). Dalam konteks Islam, amanah menjadi prinsip sentral dalam kepemimpinan.¹⁵

SIMPULAN

Penelitian ini berangkat dari pertanyaan mengenai bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam merealisasikan visi-misi, mengelola sumber daya, serta membangun budaya mutu di sekolah. Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat dimaknai bahwa kepemimpinan yang dijalankan tidak sekadar administratif, tetapi merupakan konstruksi kepemimpinan demokratis-transformasional berbasis musyawarah dan inovasi nilai.

Secara substantif, kepemimpinan kepala sekolah dimaknai sebagai proses kolektif yang mengintegrasikan partisipasi warga sekolah dengan orientasi perubahan berkelanjutan. Musyawarah tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme teknis pengambilan keputusan, tetapi sebagai instrumen legitimasi moral dan penguatan tanggung jawab bersama. Di sisi lain, inovasi pembelajaran, studi banding, serta kolaborasi eksternal menunjukkan orientasi transformasional yang bertujuan meningkatkan mutu akademik sekaligus identitas religius sekolah.

Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah tidak terletak pada dominasi otoritas, melainkan pada kemampuan membangun komitmen kolektif, menjaga trust melalui transparansi, serta mengelola supervisi sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, terdapat kompatibilitas antara tujuan penelitian mengidentifikasi strategi kepemimpinan yang efektif, dengan hasil yang menunjukkan model integratif antara demokratis, transformasional, dan dukungan transaksional secara proporsional.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah kepemimpinan pendidikan Islam dengan menawarkan formulasi model Demokratis-Transformasional Berbasis Musyawarah dan Inovasi Religius, yaitu model yang menggabungkan teori kepemimpinan modern dengan nilai normatif Islam dalam praktik kelembagaan. Model ini dapat menjadi referensi konseptual bagi pengembangan teori kepemimpinan sekolah berbasis nilai (*value-based educational leadership*).

¹⁴ Megan Tschannen-Moran, *Trust Matters* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), hlm. 17–20.

¹⁵ Al-Mawardi, *Al-Aḥkām al-Sultāniyyah* (Beirut: Dar al-Fikr, 1985), hlm. 27.

Adapun prospek pengembangan penelitian ke depan meliputi:

1. Pengujian model ini melalui pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja guru dan capaian siswa.
2. Studi komparatif antar sekolah Islam untuk melihat konsistensi pola kepemimpinan.
3. Pengembangan instrumen pengukuran kepemimpinan demokratis–transformasional berbasis nilai Islam.

Pada sisi aplikasi praktis, model kepemimpinan ini berpotensi diterapkan pada sekolah-sekolah berbasis keagamaan yang ingin memperkuat budaya partisipatif tanpa kehilangan orientasi perubahan dan mutu. Implementasi yang konsisten dapat mendorong terciptanya sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berkarakter.

Dengan demikian, simpulan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif dalam konteks pendidikan Islam kontemporer adalah kepemimpinan yang mampu memadukan partisipasi, transformasi, dan integritas nilai dalam satu kerangka manajerial yang sistematis dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mawardi. *Al-Aḥkām al-Sultāniyyah*. Beirut: Dar al-Fikr, 1985.
- Al-Qurṭubi. *Al-Jāmi' li Aḥkām al-Qur'ān*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2006.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- Hallinger, Philip. "Leading Educational Change." *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (2003): 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Leithwood, Kenneth, & Jantzi, Doris. "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement." *Journal of Educational Administration* 38, no. 2 (2000): 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Somech, Anit. "Participative Decision Making in Schools." *Educational Administration Quarterly* 46, no. 2 (2010): 174–209. <https://doi.org/10.1177/1094670510361747>
- Tschannen-Moran, Megan. *Trust Matters*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.