



## Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Religius pada SDIT di Kota Makassar

**Syamsu A. Kamaruddin<sup>1</sup>, Wahira<sup>2</sup>, Ansar<sup>3</sup>**

Universitas Negeri Makassar

Email: syamsukamaruddin@gmail.com

**Abstrak.** Kepemimpinan merupakan aspek yang urgen dan krusial dalam sebuah organisasi karena ia berperan dalam menggerakkan semua sumber daya organisasi. Oleh karena itu, maka artikel ini bertujuan untuk (1) menggambarkan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya religius pada SDIT di Kota Makassar. (2) menggambarkan efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya religius pada SDIT di Kota Makassar. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan populasi semua SDIT di Kota Makassar. Adapun jumlah sampelnya adalah 5 SDIT yang ditetapkan berdasarkan kuota sampling. Sedangkan jumlah responden sebanyak 50 orang (masing-masing 10 guru setiap sekolah) yang ditetapkan berdasarkan teknik kuota sampling. Teknik Pengumpulan Data menggunakan instrumen penelitian sedangkan teknik analisis data menggunakan tabulasi frekuensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepala sekolah SDIT di Kota Makassar rata-rata menerapkan gaya kharismatik, gaya moralis dan demokratis sebagai gaya dominan. Dalam konteks tertentu kepala sekolah juga sering bergaya otoriter. (2) Kepemimpinan terimplementasi dengan efektif. Kesimpulan penelitian ini adalah gaya kepemimpinan SDIT di Kota Makassar merupakan gaya campuran dari gaya otoriter, gaya demokratis, gaya moralis, dan gaya kharismatik. Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal, minimal memiliki 2 gaya yang berbeda.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, SDIT, Kurikulum, Guru

### PENDAHULUAN

Aspek kepemimpinan termasuk bagian vital dalam manajemen dan organisasi. Bagian ini selalu berkaitan dengan individu dan cara atau gaya seorang pemimpin menjalankan status tersebut. Pemimpin organisasi ini berurusan dengan banyak hal di dalam kelompok khususnya individu lain sebagai rekan kerja. Gaya pemimpin dalam membangun kerjasama dengan anggota timnya berpengaruh besar terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya (Kependidikan, 2014).

Dalam dunia pendidikan, lembaga pendidikan mulai dari PAUD hingga perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi juga tak lepas dari semua unsur

manajemen. Hal ini menjadi niscaya karena lembaga pendidikan juga melibatkan banyak orang baik sebagai penyelenggara maupun sebagai stakeholder untuk mencapai tujuan bersama yaitu tercapainya pendidikan yang berkualitas.

Hal yang sama juga berlaku pada sekolah dasar islam. Misalnya Sekolah Islam Terpadu (SIT) yang mengikuti aturan standar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), seperti standar isi (SI), standar kompetensi kelulusan (SKL), standar pengelolaan, standar keuangan, standar sarana dan prasarana, serta standar tenaga pendidik. Di luar itu, sekolah islam juga menerapkan tiga standar mutu lain, yaitu standar pendidikan agama Islam (PAI), standar kerja sama, dan standar pembinaan kesiswaan. Tiga standar tambahan ini sangat berguna dalam proses pembentukan karakter siswa di luar kelas (Agung, 2017)

Di Kota Makassar, keberadaan SD Islam mengalami perkembangan yang pesat hingga ratusan jumlahnya. Kurikulum yang berorientasi pada pembentukan karakter anak didik dan ditunjang oleh kualitas para pengajar menjadi nilai jual dan daya tarik masyarakat untuk memasukkan putra-putri mereka di sekolah-sekolah tersebut meskipun mereka harus membayar mahal hingga puluhan juta.

Berdasarkan data tentang sekolah islam terbaik di Makassar, terdapat sekitar 10 buah sekolah yang dikategorikan terbaik, yaitu: (1) SD Islam Al Azhar, (2) SDIT Al Biruni, (3) SD Islam Athirah, (4) Al Akhyar Islamic School, (5) SDIT Al Fatih, (6) Ar Raafi' Islamic School, (7) SDIT Wahdah Islamiyah, (8) SIT Nurul Fikri Panakkukang, (9) Lazuardi Athaillah GIS, dan (10) SD Islam Cendekia Biringkanaya. (Panduan Terbaik, 2018). Sekolah-sekolah ini paling tidak telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional (Anonim, 2018).

Pada sisi lain, SDIT yang mengalami peningkatan popularitas disebabkan oleh sejumlah faktor, salah satunya berupa siswa yang berperilaku religius. Perilaku religius yang dimaksud seperti budaya cium tangan, budaya sholat berjamaah di sekolah, budaya kesopanan, budaya literasi alquran dan hadits serta hafalan-hafalan. Hal ini terjadi tentu diprogramkan di sekolah dan atas kesepakatan guru-guru yang berkomitmen untuk mengajarkannya.

Untuk mencapai kategori sekolah islam yang baik, berkembang dan populer, secara manajerial paling tidak disebabkan oleh berbagai indikator dalam faktor internal dan eksternal. Salah satu yang terpenting adalah kepemimpinan kepala sekolah (manajemen, gaya kepemimpinan). Ini juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh DeRoche (1985) serta Davis dan Thomas (1989) bahwa walaupun keadaan status sosio-ekonomi mempengaruhi prestasi belajar siswa, tetapi kepemimpinan, proses pembelajaran, iklim akademik dan manajemen sekolah dapat dikelola untuk memperbaiki prestasi belajar siswa. Pada sekolah yang efektif, kepala sekolah dan guru dapat mengambil peranan yang penting untuk memperbaiki kualitas pembelajaran di sekolah (Michael, 2001).

Hasil penelitian di SD Negeri 1 Taliwang NTB menunjukkan efektifnya fungsi leader yang dijalankan oleh kepala sekolah dengan cara memotivasi, dan

mendukung para guru. Ini berdampak pada lahirnya loyalitas para guru dalam menjalankan instruksi kepala sekolah. Berdasarkan perspektif gaya kepemimpinan, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat kontekstual sesuai kondisi setempat (Muhammad & Usman, 2013).

Realitas perkembangan sekolah dasar islam di Kota Makassar cukup unik dan menarik untuk diteliti. Sejumlah lembaga mengelola sekolah dalam keadaan fasilitas yang terlihat biasa-biasa, bertempat di sebuah rumah kontrakan, atau hanya memanfaatkan teras rumah tetapi mendapat penilaian 'Baik' atau Akreditasi B mendekati A dari Badan Akreditasi Nasional Setingkat. Sebaliknya, ada juga sekolah yang berlangsung di gedung milik sendiri (bukan kontrak) tetapi belum mendapat Peringkat Baik atau Akreditasi C dari BAN.

Memang, perkembangan terbaru sistem akreditasi telah memperluas aspek penilaiannya secara eksternal seperti: penilaian masyarakat pengguna dan tingkat kepuasannya terkait pelayanan sekolah dasar yang dimaksud. Jadi, bukan hanya aspek internal seperti kurikulum, sistem pengajaran, pengelolaan keuangan, kelengkapan sarana dan prasarana sekolah, dan lain-lain.

Sejumlah penelitian terkait manajemen kepemimpinan telah dilakukan sebagaimana penelitian terdahulu, tetapi penelitian tentang gaya kepemimpinan di sekolah dasar islam terpadu belum banyak yang melakukannya. Pada titik inilah penulis melihatnya sebagai celah untuk mulai mengkaji bagian ini sebagai salah satu aspek yang urgen dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan pada tingkat sekolah dasar khususnya Islam Terpadu (SDIT) yang ada di Kota Makassar.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengkaji gaya kepemimpinan pada sekolah dasar Islam yang terakreditasi baik (Nilai B) tetapi dengan sarana dan prasarana yang terbatas dan tidak terlihat 'mewah', seperti SDIT Al-Fikri di Perumahan BTP Tamalanrea, SDIT Wahdah Islamiyah di Pannara Antang, SDIT Arrahmah di Perumahan Dosen Unhas Tamalanrea, dan SDIT Al-Kautsar di Buntusu, dan SDIT Nurul Fikri di Panakkukang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kuantitatif dengan fokus penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya religius di sekolah masing-masing. Populasi penelitian ini adalah seluruh SDIT di Kota Makassar, sedangkan sampel penelitian ini ditetapkan menggunakan teknik kuota sampling yaitu 5 SDIT yaitu SDIT Al-Fikri di BTP Tamalanrea, SDIT Wahdah Islamiyah di Pannara Antang, dan SDIT Al-Kautsar di Buntusu, SDIT Arrahmah di Perumahan Dosen Unhas Tamalanrea, dan SDIT Nurul Fikri di Panakkukang. Responden penelitian ini berasal dari 5 SDIT sampel tersebut yaitu para guru yang ditetapkan juga menggunakan teknik kuota sampling yaitu masing-masing 10 orang guru, sehingga total responden berjumlah 50 orang.

Teknik pengumpulan data mempergunakan instrumen/angket penelitian. Instrumen penelitian ini terdiri atas 20 item pertanyaan yang merepresentasi 4 gaya kepemimpinan (gaya demokratis, gaya otoriter, gaya moralis, dan gaya kharismatik).

Teknik pengukurannya menggunakan Skala Likert dengan 5 skala yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), biasa-biasa (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).

Teknik analisis data menggunakan tabulasi frekuensi (teknik persentase) dan berdasarkan data inilah dilakukan analisis deskriptif dalam menjelaskan fokus penelitian ini.

Pengertian gaya kepemimpinan di sini adalah teknik yang dipergunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru dalam menjalankan aturan-aturan sekolah. Sedangkan SDIT adalah sekolah dasar atau sejenisnya yang kurikulum belajarnya memadukan kurikulum agama dengan kurikulum modern.

Budaya religius yang dimaksud di sini adalah kebiasaan siswa yang muncul melalui pelajaran kognitif, efektif, dan psikomotorik (perilaku) seperti: tadarrusan, hafalan alquran surat-surat pendek, cium tangan kepada orang yang lebih tua, sholat berjamaah, sholat sunat, ucapkan salam dalam berbagai hal. Semua perilaku ini kemudian mereka bawa pulang ke rumahnya dan dilihat oleh orang tua sebagai hasil belajar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden

Pada bagian ini diuraikan secara garis besar responden penelitian yang diperoleh melalui pengisian angket dari 25 responden yang berasal dari 5 lokasi penelitian. Identitas responden yang diteliti terdiri atas (1) usia responden. (2) tingkat pendidikan. (3) pengalaman mengajar, dan (4) status guru – guru mata pelajaran – wali kelas. Indikator-indikator tersebut diuraikan secara rinci sebagaimana tersaji dalam tabel-tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

No.	Pendidikan	SDIT Wahda Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	26 – 30	0	0	2	3	2	7
		(0)	(0)	(4)	(0.6)	(0.4)	(14)
2	31 – 35	2	2	3	2	2	11
		(0.4)	(0.4)	(0.6)	(0.4)	(0.4)	(22)
3	36 – 40	4	2	3	3	0	12
		(0.8)	(4)	(0.6)	(0.6)	(0)	(24)
4	41 – 45	3	4	2	2	4	15
		(0.6)	(0.8)	(0.4)	(0.4)	(0.8)	(30)
5	> 45	1	2	2	3	2	10
		(2)	(0.4)	(0.4)	(0.6)	(0.4)	(20)
Jumlah		10	10	10	10	10	50
		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021.

Berdasarkan tabel di atas tergambar sebaran usia responden. Terdapat 14% responden (7 orang) yang berusia muda dan sangat produktif yaitu usia 26-30 tahun, terdapat 22% (11 orang) berusia 31-35 dan 24% (12 orang) usia 36-40. Sisanya masing-masing 30% (15 orang) yang sudah berusia matang yaitu 41-45 dan 20% atau 10 orang usia di atas 45 tahun.

Menganalisis tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa kebanyakan responden berusia produktif bahkan sangat produktif. Hal ini mengisyaratkan adanya semangat kerja oleh kaum muda dengan berbagai gagasan yang cemerlang untuk memajukan pendidikan Islam terpadu di level dasar.

**Tabel 2. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	SDIT Wahda Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	S1	10 (100)	10 (100)	10 (100)	10 (100)	10 (100)	50 (100)
2	S2	0	0	0	0	0	0
3	S3	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	25 (100)	0	0	0	0	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel di atas menggambarkan tingkat pendidikan responden, dimana semua responden 50 orang (100%) berpendidikan sarjana. Belum ada responden yang berpendidikan magister ataupun doktor (S3).

Kriteria tenaga pengajar atau guru saat ini di level pendidikan dasar mengalami peningkatan dari Ahli Madya (A.Md) ke level sarjana (S1). Tingkat pendidikan sarjana oleh seorang guru pendidikan dasar mengisyaratkan adanya upaya pemerintah untuk menaikkan kualitas pendidikan dasar. Seseorang yang berpendidikan sarjana mengasumsikan memiliki wawasan yang luas di level teoretik (60%) dan level praktik (40%) sebagaimana harapan sistem pendidikan nasional.

**Tabel 3. Identitas Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

No.	Pengalaman mengajar (Tahun)	SDIT Wahda Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)
1	3 – 5	5	6	6	4	2	23
		(1)	(12)	(12)	(8)	(4)	(46)
2	6 – 8	2	3	1	5	4	15
		(4)	(6)	(2)	(1)	(8)	(30)
3	9 - 11	3	2	2	1	3	11
		(6)	(4)	(4)	(2)	(6)	(18)
4	>12	0	0	2	0	1	3
		(0)	(0)	(4)	(0)	(2)	(6)
Jumlah		10	10	10	10	10	50
		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel di atas mengungkapkan bahwa lebih dari setengah responden (76%) atau 38 orang memiliki pengalaman mengajar 3-8 tahun dengan rincian 46% atau 23 orang yang baru berpengalaman 3-5 tahun dan 30% berpengalaman 6-8 tahun. Sisanya, masing-masing 18% atau 11 orang berpengalaman 9-11 tahun dan 6% berpengalaman diatas 12 tahun.

Tabel 3 ini menjelaskan bahwa semua responden memiliki pengalaman mengajar. Hal ini tidaklah mengherankan karena berdampak besar terhadap pengembangan sekolah islam terpadu. Pengalaman mereka kemudian diterapkan secara kolaboratif bersama guru-guru lain yang juga berpengalaman sehingga melahirkan gagasan pengembangan yang lebih segar dan adaptif.

**Tabel 4. Identitas Responden Berdasarkan Status Guru Mata Pelajaran**

No.	Status Guru	SDIT Wahda Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)	<i>f</i> (%)
1	Guru Mata Pelajaran	8	8	9	7	8	40
		(16)	(16)	(18)	(14)	(16)	(80)
2	Wali Kelas	2	2	1	3	2	10
		(4)	(4)	(2)	(6)	(4)	(20)
Jumlah		10	10	10	10	10	50
		(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Dalam tabel di atas terlihat frekuensi guru mata pelajaran lebih tinggi (80%) dibandingkan dengan frekuensi wali kelas yang hanya 20%. Kondisi ini dapat dipahami karena dalam setiap kelas, jumlah wali kelas hanya satu orang. Jadi paling

tinggi terdapat 6 orang wali kelas dalam setiap sekolah. Sedangkan jumlah guru mata pelajaran jauh lebih banyak.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seseorang mempengaruhi orang lain sehingga orang yang dipengaruhi tersebut mengikuti arahan atau instruksi orang yang mempengaruhinya.

Dalam instrumen penelitian ini, terdapat 4 gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam bentuk 20 item kuesioner. Gaya kepemimpinan tersebut meliputi: gaya demokratis, gaya otoriter, gaya kharismatik, dan gaya moralis.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan di atas masing-masing dikembangkan dalam bentuk pernyataan sebagai representasi atas obyek atau fokus penelitian ini yaitu program budaya religius di masing-masing SDIT Kota Makassar, sebagai berikut:

**Tabel 5. Kepala Sekolah Memaparkan Secara Menarik Program Budaya Religius Sekolah Dalam Rapat Guru**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	5 (1.0)	4 (0.8)	4 (0.8)	2 (0.4)	3 (0.06)	18 (36)
2	Setuju	5 (1.0)	6 (0.12)	6 (0.12)	8 (0.16)	7 (0.14)	32 (64)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel di atas merepresentasikan keterangan tentang keberadaan program budaya religius di sekolah. Terdapat 50 orang responden atau semuanya menyatakan bahwa program tersebut dijelaskan secara menarik dihadapan para guru oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah.

Meskipun para guru telah memiliki gambaran tentang budaya religius karena merupakan identitas unik yang ditawarkan oleh SDIT, namun setiap sekolah punya ke-khas-an tersendiri. Ke-khas-an inilah yang perlu mereka ketahui dari kepala sekolah masing-masing.

**Tabel 6. Program budaya religius sekolah merupakan visi pribadi kepala sekolah**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	2 (0.4)	5 (1.0)	3 (0.6)	7 (0.14)	5 (1.0)	22 (44)
2	Setuju	7 (0.14)	4 (0.8)	7 (0.14)	2 (0.2)	5 (1.0)	25 (50)
3	Netral	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	2 (0.4)
4	Tidak setuju	1 (0.2)	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	0 (0)	2 (0.4)
5	Sangat tidak setuju	0 (0)	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	0 (0)	1 (0.2)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Dalam tabel di atas tergambar sikap kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru mengemukakan ide terkait budaya religius. Hal ini mendapat respon beragam dari responden. Terdapat 28% atau 7 orang menyatakan “sangat setuju” bila kepala sekolah memberikan kesempatan diskusi dan 72% menyatakan “setuju”. Namun, secara keseluruhan kedua hal tersebut dapat digabungkan bahwa semua responden mengakui bahwa kepala sekolah kepada mereka dalam mengemukakan ide atau gagasan secara menarik terkait program budaya sekolah.

**Tabel 7. Program Budaya Religius Merupakan Respon Kepala Sekolah Atas Perubahan Dan Persaingan Pendidikan**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	5 (1)	6 (12)	3 (6)	2 (4)	4 (8)	20 (40)
2	Setuju	4 (8)	3 (6)	5 (1)	7 (14)	4 (8)	23 (46)
3	Netral	1 (2)	0	0	0	1 (2)	2 (4)
4	Tidak setuju	0	1 (0.2)	2 (0.4)	1 (2)	1 (2)	5 (1)
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 7 di atas memaparkan sikap kepala sekolah terkait program budaya religius di sekolah yang merupakan responnya atas persaingan lembaga pendidikan dan perubahan sosial. Semua responden (100%) menyatakan bahwa budaya religius merupakan respon kepala sekolah atas kondisi terkini di bidang pendidikan. Terdapat 40% atau 20 orang "sangat setuju" dan 46% atau 23 orang menyatakan "setuju", 4% atau 2 orang 'netral', dan 1% atau 5 orang menyatakan tidak setuju.

Terkait hal ini, semua kepala sekolah di lokasi sangat respon terhadap gagasan pengembangan SDIT melalui tawaran budaya religius. Untuk memiliki nilai jual maka budaya religius merupakan 'jualan' SDIT untuk menarik minat para orang tua dalam menyekolahkan putra-putri mereka.

**Tabel 08. Terkait Program Budaya Religius, Kepala Sekolah Memberi Motivasi dan Arahan Kepada Para Guru.**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	8 (16)	10 (20)	10 (20)	8 (16)	7 (14)	43 (50)
2	Setuju	2 (4)	0	0	1 (2)	2 (4)	5 (6)
3	Netral	0	0	0	1 (2)	1 (2)	2 (4)
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Dalam tabel 8 di atas, tergambar peran aktif kepala sekolah dalam memotivasi para guru mengawasi dan menjalankan program budaya religius. Terdapat 6% atau 3 orang menyatakan 'setuju', dan 50% atau 25 orang menyatakan 'sangat setuju' atas upaya kepala sekolah tersebut.

Kepala sekolah memang merupakan sumber inspirasi secara birokratif dalam sekolah. Meskipun guru dapat memotivasi diri masing-masing tetapi otoritas kepala sekolah sangat kuat untuk melakukannya karena berkonsekuensi pada aspek lain seperti penilaian kinerja guru dan insentif. Memang menjadi wajar bila kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada gurunya dalam mensukseskan suatu program.

Secara teoretik, kepala sekolah memang memiliki fungsi motivator di antara beberapa fungsi lainnya seperti fungsi administrator, fungsi supervisor dan sebagainya. Menjalankan semua fungsi ini dapat berdampak baik terhadap perkembangan para guru sebagai sumberdaya organisasi sekolah. Peningkatan spirit para guru akan meningkatkan secara signifikan kualitas sekolah.

Pada sisi lain, fungsi-fungsi tersebut berhubungan secara tidak langsung dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara mengimplementasikan atau mengkomunikasikan fungsi tersebut kepada para guru.

Item ini merupakan bagian dari gaya kepemimpinan ‘kharismatik’ kepala sekolah. Seorang pimpinan perlu memiliki kesadaran untuk berinisiatif memberi motivasi kepada rekan kerjanya atau timnya. Ini menegaskan bahwa semua kepala sekolah SDIT di lokasi memiliki watak ‘otoriter’ dalam menjalankan tugasnya tersebut.

**Tabel 09. Kepala sekolah membuat jadwal kegiatan teknis dalam mensukseskan budaya religius sekolah**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	6 (12)	9 (100)	8 (16)	2 (8)	7 (14)	32 (64)
2	Setuju	3 (6)	1 (2)	2 (4)	7 (14)	2 (4)	15 (30)
3	Netral	1 (2)	0	0	1 (2)	1 (2)	3 (6)
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 9 di atas merupakan item dari gaya ‘otoriter’. Hampir semua responden (47% atau 47 orang) menyatakan ‘setuju’ atas tindakan kepala sekolah dalam ‘membuat jadwal kegiatan teknis dalam mensukseskan budaya religius sekolah’. Terdapat 6% atau 3 orang yang menyatakan ‘netral’.

Salah satu karakteristik gaya ‘otoriter’ adalah berinisiatif melakukan sesuatu dan berkeinginan kuat agar orang lain mengikuti caranya. Hal seperti inilah yang ditampilkan oleh kepala sekolah melalui inisiatifny membuat jadwal agar para guru pelaksana program bekerja berdasarkan jadwal yang dibuatnya tersebut. Gaya ini sesuai penerapannya terhadap sebuah program yang baru mulai berjalan. Para anggota tim terutama yang belum berpengalaman sebaiknya beradaptasi dengan gaya seperti ini di awal.

**Tabel 10. Kepala Sekolah Membuat Tim Kerja/Panitia Pelaksana Program Budaya Religius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	8 (16)	7 (14)	8 (16)	6 (12)	6 (12)	35 (70)
2	Setuju	2 (4)	3 (6)	2 (4)	4 (8)	4 (8)	15 (30)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Terkait penetapan tim kerja kepala sekolah terhadap budaya religius di sekolah, semua responden menanggapinya seragam dan menyatakan persetujuannya (100% atau 50 orang).

Keberadaan suatu tim kerja menunjukkan karakter demokratis karena memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilannya. Pada saat yang sama seorang yang demokratis dan otoriter menghendaki semua gagasannya dapat dijalankan oleh orang lain. Jadi, bukan kepala sekolah yang bekerja di lapangan melainkan keterampilan dan pengetahuannya-lah yang dijalankan oleh tim kerja tersebut.

**Tabel 11. Kepala Sekolah Mengawasi Pelaksanaan Program Budaya Religius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	8 (16)	7 (14)	8 (16)	6 (12)	6 (12)	35 (70)
2	Setuju	2 (4)	3 (6)	2 (4)	4 (8)	4 (8)	15 (30)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 11 di atas berkaitan dengan gaya ‘otoriter’. Seorang kepala sekolah di lokasi penelitian dalam pandangan para guru memang bergaya otoriter karena

melakukan pengawasan terhadap program budaya religius. Semua guru mengakui tindakan kepala sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah secara fungsional memang memiliki aspek supervisor. Ia mengawasi semua kegiatan penyelenggaraan program di sekolah tanpa kecuali baik secara langsung dilakukan oleh dirinya maupun secara tidak langsung melalui wakilnya atau ketua tim kerja yang dibentuknya.

**Tabel 12. Kepala Sekolah Mengintervensi Kerja Tim Panitia Pelaksana**

No.	Indikator	SDIT Wahdah	SDIT Ar-	SDIT	SDIT AI-	SDIT AI-	Total
		Islam	rahmah	Nurul Fikri	Fikri	Kautsar	
		<i>f (%)</i>					
1	Sangat setuju	10 (20)	5 (1)	2 (4)	8 (16)	5 (1)	30 (60)
2	Setuju	0	1 (2)	6 (12)	2 (4)	2 (4)	11 (22)
3	Netral	0	4 (8)	2 (4)	0	3 (6)	9 (18)
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Salah satu watak orang ‘otoriter’ yang menonjol adalah suka mengintervensi sesuatu bila tidak sesuai keinginannya. Dalam tabel 12 di atas digambarkan bahwa semua guru (100%) mengakui sikap kepala sekolah suka mengintervensi kegiatan guru khususnya program budaya religius. Terdapat 9 orang yang netral, tetapi tak seorang pun yang menolak. Ini menggambarkan bahwa mereka rata-rata setuju.

Seorang kepala sekolah sebagai Top-Leader harus dapat mengambil keputusan yang cepat, tepat terutama dalam keadaan terdesak. Paling minimal tindakan yang harus ditempuh adalah melakukan intervensi terhadap program atau kegiatan bila ada masalah. Semua kepala sekolah melakukan hal ini di lokasi penelitian.

**Tabel 13. Semua kegiatan dalam program budaya religus harus diketahui secara rinci oleh kepala sekolah**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	5 (1)	5 (1)	6 (12)	3 (4)	2 (4)	21 (42)
2	Setuju	5 (1)	5 (1)	4 (8)	7 (14)	8 (16)	29 (58)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Watak ‘Otoriter’ lainnya adalah ‘detail’ tentang informasi. Pada tabel 13 di atas, tergambar persetujuan semua responden atas program budaya religius yang kepala sekolah harus ketahui secara rinci. Terdapat 42% atau 21 orang yang menyatakan ‘sangat setuju’ dan 58% atau 29 orang menyatakan ‘setuju’ tentang hal tersebut.

Seorang yang otoriter akan bersifat ‘kejam’ bila ada hal yang terjadi tidak sesuai harapannya. Misalnya, ia bisa saja memecat anggota tim kerjanya bila dianggap tidak becus bekerja.

**Tabel 14. Kepala Sekolah Mengganti Tim Kerja Bila Hasil Kerja Tak Beres**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0	0	0	0	0	0
2	Setuju	0	0	0	0	0	0
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	5 (1)	5 (1)	6 (12)	3 (6)	2 (4)	21 (42)
5	Sangat tidak setuju	5 (1)	5 (1)	4 (8)	7 (14)	8 (16)	29 (58)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Dalam tabel di atas terlihat bahwa ada 42% atau 21 orang menyatakan ‘tidak setuju’ bila kepala sekolah mengganti tim kerja bila hasil kerja tak beres. Terdapat juga 58% atau 29 orang menyatakan ‘sangat tidak setuju’. Uraian tabel ini memperlihatkan bahwa tidak ada kepala sekolah yang memecat atau mengganti tim kerja sebagaimana pengakuan para responden guru di sekolah masing-masing.

Meskipun ini bagian dari karakteristik otoriter tetapi belum pernah ada kejadian penggantian tim kerja.

**Tabel 15. Kepala Sekolah Mengontrol Program Budaya Religius Secara Berkala**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	3 (1)	5 (1)	4 (8)	7 (14)	6 (12)	25 (50)
2	Setuju	7 (14)	5 (1)	6 (12)	3 (6)	4 (8)	25 (50)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Selanjutnya, seorang yang Otoriter selain mengintervensi juga senang mengontrol apapun. Sebagaimana Tabel 15 di atas mengungkapkan tentang mengontrol program budaya religius secara berkala. Hal ini diakui oleh semua responden dengan rincian masing-masing 50% atau 25 orang.

Dalam gaya kepemimpinan otoriter, kepala sekolah yang kebetulan memiliki kepribadian tidak mau diatur dan justru suka mengatur orang lain memang cenderung otoriter serta sering mendominasi atas diri orang lain atau kelompok kerja. Tetapi hal ini tidak dijelaskan lebih jauh dalam penelitian ini.

**Tabel 16. Kepala sekolah menghargai hasil kerja tim pelaksana program budaya religius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	7 (14)	2 (4)	9 (18)	4 (8)	3 (6)	25 (50)
2	Setuju	3 (6)	8 (16)	1 (2)	6 (12)	5 (1)	20 (40)
3	Netral	0	0	0	3 (6)	2 (4)	5 (1)
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat setuju tidak	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Dalam item ini, pernyataan yang ada mencirikan gaya ‘Moralis’ seorang kepala sekolah dalam membangun hubungannya dengan para guru atau tim kerja. Pada tabel di atas tergambar kepala sekolah menghargai hasil kerja tim pelaksana program budaya religius, dimana terdapat 50% atau 25 orang menyatakan ‘sangat setuju’, terdapat 40% atau 20 menyatakan ‘setuju’, dan 1% atau 5 orang menyatakan ‘netral’.

Dalam mengimplementasikan gaya ini, semua kepala sekolah melaksanakannya dengan porsi yang beragam tapi tidak mencolok. Namun, secara keseluruhan, kepala sekolah cukup menghargai semua kegiatan program ini sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi para guru atau tim kerja untuk giat menyelesaikan program tersebut.

**Tabel 17. Kepala Sekolah Marah Kepada Tim Pelaksana Program Bila Hasil Kerja Mengecewakan**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0	0	0	0	0	0
2	Setuju	0	0	0	0	0	0
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	5 (1)	5 (1)	6 (12)	3 (4)	2 (100)	21 (42)
5	Sangat tidak setuju	5 (1)	5 (1)	4 (8)	7 (14)	8 (16)	29 (58)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Di era kepemimpinan modern, memiliki emosi yang meluap dalam bentuk kemarahan tak lagi menarik manusia terutama para pemimpin. Mereka melihat kemarahan bukan lagi faktor yang dapat memperbaiki manusia tetapi justru dapat membuat manusia demotivasi.

Tabel 17 di atas memperlihatkan bahwa tidak satupun kepala sekolah di lokasi yang menunjukkan sikap marah terhadap sebuah program kerja atau program budaya religius yang mengecewakan. Kepala sekolah rata-rata menyadari bahwa tidak ada lagi orang yang ingin dimarahi apalagi mereka semuanya adalah orang dewasa dan bahkan orang tua.

Kemarahan dalam pengertian positif bisa diartikan sebagai ketegasan atau kedisiplinan kerja. Bila ini yang digunakan maka akan mengarah pada aspek profesionalitas kerja dalam sebuah tim kerja. Dengan demikian, kepala sekolah dapat terbebas dari tekanan kerja, tingkat stress dalam menjalankan program sekaligus mencapai target yang ditetapkan.

**Tabel 18. Kepala Sekolah Kurang Percaya Pada Orang Lain Sehingga Tidak Semua Guru Jadi Panitia Program Budaya Religius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT AI-Fikri	SDIT AI-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0	0	0	0	0	0
2	Setuju	0	0	0	0	0	0
3	Netral	4 (8)	5 (1)	6 (12)	7 (14)	2 (4)	24 (48)
4	Tidak setuju	6 (12)	5 (1)	4 (8)	3 (4)	8 (16)	26 (52)
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 18 di atas berisi item tentang gaya kepemimpinan ‘Moralis’ bahwa Kepala sekolah kurang percaya pada orang lain sehingga tidak semua guru jadi panitia program budaya religius. Terkait hal tersebut, terhadap 52% atau 26 guru responden menyatakan ‘tidak setuju’ dan 48% atau 24 orang menyatakan ‘netral’ atas pernyataan tersebut. Ini berarti bahwa semua kepala sekolah tidak bergaya ‘moralis’ atau percaya kepada para guru sehingga mereka dipilih sebagai panitia program budaya religius. Meskipun demikian, ini tidaklah berarti tak profesional melainkan mereka masih mengedepankan budaya lokal yang saling menghargai ‘*Si Pakatau*’.

**Tabel 19. Kepala Sekolah Kurang Respek Pada Tim Pelaksana Yang Tidak Serius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT AI-Fikri	SDIT AI-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0	0	0	0	0	0
2	Setuju	0	0	0	0	0	0
3	Netral	4 (8)	6 (12)	6 (12)	3 (6)	5 (1)	24 (48)
4	Tidak setuju	6 (12)	0	0	0	0	6 (12)
5	Sangat tidak setuju	0	4 (8)	4 (8)	0	5 (1)	13 (26)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 19 di atas merupakan item pernyataan ‘moralis’. Orang yang kerjanya tidak serius tak layak memperoleh respek dari kepala sekolah. Terkait hal ini, responden menyatakan tidak ‘setuju’ 12% dan 26% menyatakan sangat tidak setuju dan lebih banyak menyatakan ‘netral’ sebesar 48%. Jawaban para guru ini membuktikan bahwa semua kepala sekolah tetap respek pada guru yang telah bekerja sebagai tim meskipun tidak serius.

Seorang kepala sekolah dianggap wajar bila memperlihatkan sikap tidak respek pada tim kerja yang tak serius bekerja. Tetapi, menjadi luar biasa sikap bila memperlihatkan sikap yang sebaliknya yaitu tetap memberi respek pada mereka karena telah bekerja meskipun tak serius.

**Tabel 20. Kepala Sekolah Menetapkan Cara Kerja Untuk Tim Pelaksana Budaya Religius yang Harus Diikuti**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0	0	0	5 (1)	0	5 (1)
2	Setuju	4 (8)	3 (6)	7 (14)	5 (1)	2 (4)	21 (42)
3	Netral	2 (4)	3 (6)	3 (6)	0	5 (1)	13 (26)
4	Tidak setuju	4 (8)	4 (8)	0	0	3 (6)	11 (22)
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Kepala sekolah menetapkan cara kerja untuk tim pelaksana budaya religius yang harus diikuti merupakan pernyataan gaya kepemimpinan ‘moralis’. Sebagaimana diperlihatkan dalam Tabel 20 di atas mereka yang setuju dan tidak setuju berada dalam kondisi seimbang. Namun demikian, secara keseluruhan jumlah yang menyatakan setuju lebih tinggi dibandingkan dengan yang tak setuju dan netral.

Pada dasarnya tindakan ini bersifat kontekstual umum. Artinya, cara kerja yang ditetapkan untuk diikuti tergantung situasinya sehingga kita dapat menentukan apakah hal tersebut layak diikuti atau justru tidak layak.

Dalam konteks program budaya religius, bagi guru yang kurang gagasan maka hal ini bagus sebagai acuan. Tetapi bagi yang memiliki gagasan menarik, maka akan terjadi dilematis bagi guru apakah laksanakan acuan dari kepala sekolah atau tidak sehingga keputusannya mengikuti kondisi dan konteks.

**Tabel 21. Kepala Sekolah Mengarahkan Tim Pelaksana Secara Umum dalam Bekerja**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	6 (12)	7 (14)	5 (1)	5 (1)	8 (16)	31 (62)
2	Setuju	4 (8)	3 (6)	5 (1)	5 (1)	2 (4)	19 (32)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	0	0	0	0	0	0
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Item ‘kepala sekolah mengarahkan tim pelaksana secara umum dalam bekerja’ mendapatkan jawaban yang seragam dari responden. Mereka semua (100%) setuju terkait tindakan kepala sekolah tersebut. Hal ini tidak terlepas dari fungsi kepala sekolah sebagai pengarah. Menariknya, hal tersebut diterapkan dengan baik sehingga diterima oleh para guru tindakan tersebut.

**Tabel 22. Tim Pelaksana Program Budaya Religius Dapat Memutuskan Sesuatu Tanpa Harus Melaporkan Kepada Kepala Sekolah**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2	Setuju	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
3	Netral	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
4	Tidak setuju	3 (6)	5 (1)	4 (8)	6 (12)	6 (12)	24 (0.48)
5	Sangat tidak setuju	7 (14)	5 (1)	6 (12)	4 (8)	4 (8)	26 (52)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 22 di atas menjelaskan bahwa tim pelaksana program budaya religius dapat memutuskan sesuatu tanpa harus melaporkan kepada kepala sekolah,

merupakan tindakan yang ditolak oleh para guru. Mereka menyatakan ketidaksetujuannya tentang tindakan tersebut. Bagi para guru semua tindakan harus diketahui oleh kepala sekolah sekecil apapun karena merupakan tanggungjawabnya. Tetapi, bagi kepala sekolah bergaya moralis hal ini justru menguntungkan karena mengurangi beban pikiran mereka sekaligus tidak menekan keputusan tim kerja.

**Tabel 23. Kepala Sekolah Tidak Terlalu Mencampuri Kerja Tim Pelaksana Budaya Religius**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam	SDIT Ar-rahmah	SDIT Nurul Fikri	SDIT Al-Fikri	SDIT Al-Kautsar	Total
		<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>	<i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2	Setuju	4 (8)	3 (6)	3 (6)	5 (1)	5 (1)	20 (40)
3	Netral	0	0	0	0	0	0
4	Tidak setuju	6 (12)	7 (14)	7 (14)	5 (1)	5 (1)	30 (60)
5	Sangat tidak setuju	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Gaya moralis juga mengisyaratkan agar tidak mencampuri kerja tim pelaksana budaya religius. Namun, hal ini justru tidak disetujui oleh sebagian besar responden (60%). Responden lebih senang bila kepala sekolah mencampuri kerja tim pelaksana (40%).

Uraian di atas juga bisa menunjukkan sebagai fakta bahwa seharusnya kepala sekolah tidak ikut campur tetapi realitasnya banyak kepala sekolah justru ikut campur sehingga dianggap melanggar atau terlalu jauh mengintervensi tim kerja.

**Tabel 24. Kepala Sekolah Membiarkan Tim Pelaksana Yang Hasil Kerjanya Tidak Maksimal, Tetapi Hasil Akhirnya Bagus**

No.	Indikator	SDIT Wahdah Islam <i>f (%)</i>	SDIT Ar- rahmah <i>f (%)</i>	SDIT Nurul Fikri <i>f (%)</i>	SDIT Al- Fikri <i>f (%)</i>	SDIT Al- Kautsar <i>f (%)</i>	Total <i>f (%)</i>
1	Sangat setuju	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
2	Setuju	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
3	Netral	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
4	Tidak setuju	8 (16)	6 (12)	5 (1)	4 (8)	3 (6)	26 (52)
5	Sangat tidak setuju	2 (4)	4 (8)	5 (1)	6 (12)	7 (14)	24 (48)
	Jumlah	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	10 (20)	50 (100)

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Tabel 24 di atas mengisyaratkan bahwa responden umumnya tidak setuju (100%) bila kepala sekolah membiarkan tim pelaksana yang hasil kerjanya tidak maksimal, tetapi hasil akhirnya bagus. Bagi para guru, kepala sekolah tetap harus berperan dalam mengawal tim pelaksana agar dapat dikontrol proses dan hasil kerjanya.

### **Efektifitas Gaya Kepemimpinan**

Bagian ini menyajikan efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah SDIT sebagai berikut:

**Tabel 25. Efektifitas Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Program Budaya Religius**

No.	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kepala sekolah memaparkan secara menarik program budaya religius sekolah dalam rapat guru	a.sangat setuju (18), b. setuju (32), c. netral (0), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
2	Program budaya religius sekolah merupakan visi pribadi kepala sekolah	a.sangat setuju (22), b. setuju (25), c. netral (2), d. tidak setuju (2), e. sangat tidak setuju (1)
3	Program budaya religius merupakan respon kepala sekolah atas perubahan	a.sangat setuju (20), b. setuju (23),

---

	dan persaingan pendidikan	c. netral (2), d. tidak setuju (5), e. sangat tidak setuju (0)
4	Terkait program budaya religius, kepala sekolah memberi motivasi dan arahan kepada para guru	a.sangat setuju (43), b. setuju (5), c. netral (2), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
5	Kepala sekolah membuat jadwal kegiatan teknis dalam mensukseskan budaya religius sekolah	a.sangat setuju (32), b. setuju (15), c. netral (3), d. tidak setuju (10), e. sangat tidak setuju (0)
6	Kepala sekolah membuat tim kerja/panitia pelaksana program budaya religius	a.sangat setuju (35), b. setuju (15), c. netral (0), d. tidak setuju (10), e. sangat tidak setuju (0)
7	Kepala sekolah mengawasi/mengontrol kegiatan program budaya religius	a.sangat setuju (35), b. setuju (15), c. netral (0), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
8	Kepala sekolah mengintervensi kerja tim panitia pelaksana	a.sangat setuju (30), b. setuju (11), c. netral (9), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
9	Semua kegiatan dalam program budaya religius harus diketahui secara rinci oleh kepala sekolah	a.sangat setuju (21), b. setuju (29), c. netral (0), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
10	Kepala sekolah mengganti tim kerja bila hasil kerja tak beres	a.sangat setuju (0%), b. setuju (0%), c. netral (0%), d. tidak setuju (21%), e. sangat tidak setuju (29%)
11	Kepala sekolah mengontrol program budaya religius secara berkala	a.sangat setuju (25), b. setuju (25), c. netral (5), d. tidak setuju (0),

---

---

12	Kepala sekolah menghargai hasil kerja tim pelaksana program budaya religius	e. sangat tidak setuju (0) a.sangat setuju (25), b. setuju (20), c. netral (5), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
13	Kepala sekolah marah kepada tim pelaksana program bila hasil kerja mengecewakan	a.sangat setuju (0), b. setuju (0), c. netral (0), d. tidak setuju (21), e. sangat tidak setuju (29)
14	Kepala sekolah kurang percaya pada orang lain sehingga tidak semua guru jadi panitia program budaya religius	a.sangat setuju (0), b. setuju (0), c. netral (24), d. tidak setuju (26), e. sangat tidak setuju (0)
15	Kepala sekolah kurang respek pada tim pelaksana yang tidak serius	a.sangat setuju (0), b. setuju (0), c. netral (24), d. tidak setuju (6), e. sangat tidak setuju (13)
16	Kepala sekolah menetapkan cara kerja untuk tim pelaksana budaya religius yang harus diikuti	a.sangat setuju (5), b. setuju (21), c. netral (13), d. tidak setuju (11), e. sangat tidak setuju (0)
17	Kepala sekolah mengarahkan tim pelaksana secara umum dalam bekerja	a.sangat setuju (31), b. setuju (19), c. netral (0), d. tidak setuju (0), e. sangat tidak setuju (0)
18	Tim pelaksana program budaya religius dapat memutuskan sesuatu tanpa harus melaporkan kepada kepala sekolah	a.sangat setuju (0), b. setuju (20), c. netral (0), d. tidak setuju (30), e. sangat tidak setuju (0)
19	Kepala sekolah tidak terlalu mencampuri kerja tim pelaksana budaya religius	a.sangat setuju (0), b. setuju (0), c. netral (0), d. tidak setuju (24), e. sangat tidak setuju (26)
20	Kepala sekolah membiarkan tim	a. sangat setuju (0),

---

---

pelaksana yang hasil kerjanya tidak maksimal, tetapi hasil akhirnya bagus	b. setuju (0), c. netral (0), d. tidak setuju (26), e. sangat tidak setuju (24)
---	--

---

Sumber: Hasil olahan angket, 2021

Mencermati tabel rekapitulasi di atas, terlihat bahwa frekuensi jawaban responden terkait kepemimpinan kepala sekolah dirinci sebagai berikut: terdapat 342 responden menjawab sangat setuju, 275 menjawab 'setuju', 89 orang menjawab 'netral', 192 orang menjawab 'tidak setuju' dan 121 jawaban 'tidak setuju'.

Bila:

(342/20=17.1) jawaban Sangat Setuju

(275/20=13.75) jawaban setuju

(89/20=4.45) jawaban netral

(192/20=9.5) jawaban tidak setuju

(121/20=6.05) jawaban sangat tidak setuju

Bila menggunakan Skala Likert mengkategorikan data di atas maka terdapat tiga klasifikasi, yaitu:

a) Setuju dan Sangat Setuju = Baik / Tinggi

b) Netral = Biasa-biasa

c) Tidak setuju dan sangat tidak setuju = Buruk / Rendah

Dengan demikian, data di atas dapat diklasifikasi sebagai berikut:

a) Setuju (13.75) + Sangat setuju (17.1) = 15.45 (Baik/Tinggi)

b) Netral (4.45) = 1 (netral)

c) Tidak setuju (9.5) + Sangat tidak setuju (6.05) = 7.77 (Buruk/Rendah)

Berdasarkan uraian ini maka kategori 'Baik' dominan dibandingkan yang lain sehingga dapat disimpulkan bahwa "Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Mewujudkan Budaya Religius Pada SDIT di Kota Makassar" tergolong 'Baik/Tinggi'.

## Pembahasan

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) saat ini merupakan sekolah non-negeri atau sekolah swasta yang dibiayai secara mandiri oleh kelompok atau yayasan. Meskipun demikian, keberadaan SDIT diawasi oleh pemerintah baik dalam proses pendiriannya, proses pengembangannya, sumberdayanya. Oleh karena itulah, para guru SDIT tetap memperoleh hak yang sama dari negara sebagaimana PNS tetapi status yang berbeda. Bila guru SDN yang rata-rata PNS digaji berdasarkan pangkat, maka guru SDIT digaji berdasarkan kinerja.

Realitas sosial kemudian memperlihatkan bahwa SDIT mengalami perkembangan pesat bersama dengan kemajuan dan raihan prestasi murid-muridnya dibandingkan murid SD negeri. Bahkan, dari aspek pembentukan karakter SDIT jauh melebihi capaian SD negeri. Hal inilah yang kemudian menyebabkan SDIT lebih

populer dan menjadi pilihan para orang tua memasukkan putri putra mereka sekaligus hal ini menjadi nilai jual SDIT.

Terkait pengelolaan SDIT sehingga mengalami perkembangan dan kemajuan pesat, adalah kepemimpinan kepala sekolah dengan gayanya. Pesatnya perkembangan SDIT khususnya di Kota Makassar mengindikasikan adanya gaya kepemimpinan yang baik dan diterima oleh para guru atau tim guru SDIT sehingga mereka tetap bekerja dan bersemangat memajukan SDIT mereka.

Kepala sekolah merupakan jabatan struktural yang memiliki fungsi yang penting sebagaimana disebutkan di atas. Fungsi itulah yang mengiringi tanggungjawaban kepala sekolah terkait peran-perannya. Dalam mengimplementasikan fungsi inilah terkait dengan kepribadian kepala sekolah khususnya gaya pribadi (Albanese & Fleet, 1994).

Dalam penelitian ini, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam item pertanyaan berupa gaya kharismatik, gaya otoriter, gaya demokratis, dan gaya moralis. Gaya ini terdapat dalam semua tipe kepala sekolah di lokasi penelitian. Namun, tidak ada kepala sekolah yang memiliki satu jenis gaya kepemimpinan melainkan selalu campuran atau kombinasi dua atau tiga gaya. Tetapi, di antara gaya campuran tersebut ada yang dominan dan ada yang tidak dominan. Gaya yang dominan itulah sebagai karakter utamanya, selain itu hanyalah pelengkap.

Sebuah tindakan kepemimpinan bisa saja mencirikan satu gaya tertentu, tetapi hal itu bukanlah gaya sebenarnya seorang kepala sekolah melainkan lebih bersifat kontekstual. Tindakan tersebut diambil berdasarkan pertimbangan kondisi atau konteks karena memang harus diambil tindakan itu, bukan karena gaya pribadinya kepala sekolah.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan kepada sekolah pada SDIT di Kota Makassar merupakan campuran dari gaya kharismatik, gaya otoriter, gaya moralis, dan gaya demokratis. Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal melainkan gabungan minimal dua gaya seperti gaya kharismatik dengan gaya otoriter. Gaya demokratis dengan gaya moralis.

Dalam kondisi tertentu, gaya kepemimpinan dapat tunggal karena sifatnya kontekstual seperti konteks terdesak maka kepala sekolah dapat bergaya otoriter. Tetapi, setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang dominan sesuai karakteristik dasarnya. Misalnya, kepala sekolah yang bergaya demokratis dan otoriter, maka ini ada yang dominan salah satunya, dan sebagainya.

Dalam konteks penelitian ini, seorang kepala sekolah hendaknya tetap menempatkan gaya kepemimpinannya sesuai kondisi, kapan saatnya harus otoriter, demokratis, dan sebagainya. Hal ini berguna untuk mempertahankan tim kerja yang solid.



## UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan Universitas Negeri Makassar atas dukungannya dalam bentuk penelitian hibah Pascasarjana. Terimakasih juga kepada para informan di SDIT Kota Makassar atas kesediaannya menjadi sumber data penelitian ini.

## REFERENSI

- Agung, S. (2017). Pesat, Perkembangan Sekolah Islam Terpadu,. *Republika.Co.Id*.
- Albanese, R., & Fleet, D. D. Van. (1994). *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. Dryden Press.
- Anonim. (2018). 9 SD Islam Terbaik di Makassar, Ada yang Murah Bagus. *PanduanTerbaik.Com*.
- Davis, G. A., & M.A.Thomas. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: *Allyn and Bacon*. Allyn & Bacon.
- DeRoche, E. F. (1985). *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Allyn & Bacon.
- Kependidikan, P. P. T. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Michael, F. (2001). *Leading in A Culture of Change*. JOssey Bass.
- Muhammad, N., & Usman, H. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Taliwan Kabupaten Sumbawa Barat. *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 1(2)*, 205–218.