



## Kebijakan Inovatif Kepala Sekolah Efektif dalam Pengembangan Mutu SDM Di MIN 1 Yogyakarta

Farah Alfian Ghofar Rahmat<sup>1\*</sup>, Nazilatul Mifroh<sup>2</sup>, & Aan Fadia Annur<sup>3</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, <sup>2</sup>MI Banyurip 01 Pekalongan, <sup>3</sup>IAIN Pekalongan

\*e-mail: 18204080050@student.uin-suka.ac.id

**Abstrak:** Seseorang yang dipercaya menjadi kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan. Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Salah satu kepala sekolah yang memiliki kebijakan inovatif adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. Kebijakan inovatif kepala MIN 1 Yogyakarta terbukti efektif dalam meningkatkan mutu SDM di sekolah tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan inovatif kepala MIN 1 Yogyakarta dalam meningkatkan mutu SDM. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta sangat gesit dan disiplin untuk memajukan sekolah agar lebih unggul dan lebih banyak siswa yang berprestasi, mencari sedetail mungkin masalah-masalah yang sekiranya mengganjal dan teliti agar hal yang buruk tidak mengganggu jalannya kemajuan sekolah tersebut.

**Kata Kunci:** Kebijakan Inovatif, Kepemimpinan, Kualitas SDM

**Abstract:** A person who is trusted to become a school must meet the required criteria. Standards of Principals/Madrasahs are principal competencies which include personality, managerial, entrepreneurial, supervisory and social competencies.. One of the principals who have innovative policies is Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. The innovative policy of the head of MIN 1 Yogyakarta proved effective in improving the quality of human resources in the school. The purpose of this study was to determine the innovative policy of the head of MIN 1 Yogyakarta in improving the quality of human resources. This research is a type of field research with a qualitative approach. The results of this study indicate that the principal of the Yogyakarta MIN 1 school is very agile and disciplined to advance the school so that it is superior and more students excel, looking for as much detail as possible the problems that are problematic and thorough so that bad things do not interfere with the progress of the school, encouraging students to the teachers to be diligent and disciplined in time so that they can be invited to move forward together.

**Key words:** Innovative Policy, Leadership, HR Quality

© 2021, Indonesian Journal of Islamic Elementary Education. IAIN Pekalongan

## ENDAHULUAN

Pengkajian inovatif adalah suatu prosedur pengkajian yang mempertimbangkan berbagai macam sehingga tidak sama dengan pengkajian pada dasarnya yang dilaksanakan oleh guru. Pengkajian seperti ini akan membuat anak kurang minat dan termotivasi dalam menjalani aktivitas pengkajian yang menyebabkan pada kurangnya hasil belajar siswa serta tidak berarti pengetahuan yang didapat siswa. Oleh karena itu, kognitif yang didapatkan siswa di dalam kelas condong fiktif dan seakan-akan tidak satu dari kendala pada kehidupan sehari-hari yang dialami siswa (Uno dan Mohamad, 2011: 106).

Salah satu penekanan utama dalam bidang dunia pendidikan di awal abad ke-21 adalah tuntutan agar para pendidik lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja para siswa-siswanya mampu menguasai faktual-faktual kurikulum dengan baik, dan sekolah-sekolah lokal berfokus untuk memenuhi kelayakan ini. sebab akibatnya, tugas-tugas kepemimpinan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah berkembang menjadi tugas atau peran utama bagi para kepala sekolah (Stronge dkk, 2013: 4).

Kepala sekolah menggambarkan jabatan karir yang diterima seseorang setelah berkarir menjadi guru yang cukup lama. Seseorang yang dipercaya menjadi kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan. Menurut Davis GA dan Thomas MA dalam bukunya wahyudi, beranggapan bahwa kepala sekolah yang efisien memiliki karakter sebagai berikut: (1) memiliki jiwa seorang kepala dan bisa mengelola atau memimpin sekolah, (2) mempunyai keahlian untuk menanggulangi masalah, (3) memiliki keahlian sosial, (4) berpengalaman dan ahli dalam bagian tugasnya (Wahyudi, 2009: 63).

Kepala sekolah yang berkompeten dalam bidang tugasnya adalah kepala sekolah mempunyai kompetensi yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yaitu kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dalam kompetisi yang dimiliki tersebut diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan dalam sekolah tersebut.

Salah satu sekolah yang memiliki kebijakan inovatif kepala sekolah dalam pengembangan mutu sumber daya masyarakat (SDM) adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. MIN 1 Yogyakarta ini di pimpin atau di kepala sekolah oleh Bapak Ali Shofa yang sudah menjabat selama dua tahun di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. Sampai sekarang ini di beliau masih bersungguh-sungguh untuk membangun untuk lebih baik lagi, seperti sarana prasarana melihat lebih detail lagi bagaimana perkembangannya. Perlahan-lahan satu demi satu SDM yang ada di MIN 1 Yogyakarta mulai di kembangkan dari yang sudah baik akan menjadi lebih baik dari yang belum baik akan di pompa agar jadi lebih baik.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*), yakni penelitian yang dilakukan di tempat atau lokasi lapangan yang memunculkan proses interaksi antarindividu antara peneliti dengan responden atau sumber data (Prastowo, 2016). Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder, dimana sumber data primer adalah kepala madrasah sedangkan sumber data sekundernya, antara lain: guru dan siswa, arsip-arsip, dan dokumen di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. Peneliti secara langsung turun ke lapangan dan menjadi instrumen utama. Di samping itu, peneliti menyiapkan instrumen pengumpulan datanya yang digunakan dalam teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif induktif dengan model Miles and Huberman. Data-data yang telah terkumpul dianalisis dengan teknik analisis kualitatif model Miles and Huberman dengan memperhatikan tiga tahapan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Peneliti secara langsung turun ke lapangan dan menjadi instrumen utama. Di samping itu, peneliti menyiapkan instrumen pengumpulan datanya yang digunakan dalam teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada kepala madrasah, guru, dan siswa dengan sistem semi terstruktur menggunakan pedoman wawancara untuk mengumpulkan informasi tentang kebijakan yang diambil kepala sekolah terkait pengembangan mutu sumber daya masyarakat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta. Hasil wawancara direkam yang selanjutnya ditranskrip. Dalam studi lapangan ini penulis juga melakukan observasi dengan menggunakan pedoman observasi dan mempelajari secara intensif dokumen-dokumen terkait tentang kebijakan yang diambil kepala sekolah terkait pengembangan mutu sumber daya masyarakat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta guna mendukung dalam proses analisis data. Data-data yang perlu dikumpulkan melalui dokumentasi adalah dokumen-dokumen yang dimiliki oleh kepala madrasah dan dokumen lain yang mendukung data tersebut antara lain: foto pelaksanaan program literasi semesa, foto perpustakaan, foto sudut baca kelas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

## Hasil

Berlandaskan hasil penelitian yang telah dilakukan dilapangan dapat diperoleh hasil data bahwa kebijakan inovatif kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta adalah yang *pertama*, membangun atau membudidayakan sekolah menjadi lebih baik lagi seperti memperbaiki tempat wudhu putri yang dulu kramiknya pecah dan dapat membahayakan anak dan kemudian diperbaiki dan di perluas supaya lebih nyaman di gunakannya, memperbaiki ruangan perpustakaan supaya anak nyaman membaca buku dan rajin membaca buku dan itu dulu tempat/ ruang perpustakaan gak pernah di pakai, dan itu membutuhkan biaya yang cukup besar tetapi dengan semangat dan mencari anggaran/ bantuan alhamdulillah dapat tertata dengan bagus, membangun tempat sholat yang lebih luas suapa anak dapat bersemangat untuk melaksanakan sholat, membangun akses ruang pertemuan disitu dapat di gunakan untuk rapat para guru-guru dan dapat digunakan untuk keperluan atau kepentingan-kepentingan sekolah seperti tempat anak-anak kelas 6 untuk biar bisa fokus mengerjakan *tryout* atau ujian-ujian yang lain, supaya anak tidak terganggu dan dapat terfokuskan dengan matapelajarannya dan tidak perlu menggotong-gotong atau memindahkan kursi-kursi lagi karena sudah tertata rapi penempatannya.

*Kedua*, kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta sudah mempercantik sekolah dari memperluas lapangan yang dulu itu milik masyarakat sekitar dan sekarang tanah tersebut di beli agar dapat di gunakan untuk sekolah dan lapangan tersebut sekarang jadi tempat seba bisaseperti acara wisuda, sholat dhuha berjamaah, pengajian. Kemudian membangun kolam ikan yang agar terlihat lebih cantik dan lebih sejuk suasana sekolah, menambah ruang seba bisa atau ruang untuk bertamu kadang ada tamu datang dari luar sekolah untuk berdiskusi bersama.

*Ketiga*, dari segi sumber daya masyarakat (SDM) dari guru-guru yang masih GTK (Guru Tenaga Tidak tetapan) kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta dulunya masih mencari-cari guru yang mengajar *mulok* Bahasa Jawa, karena guru-guru disini kebanyakan orang dari luar jawa maka sulit mencari guru yang bisa bahasa jawa, tetapi pada sekarang ini sudah menemukan guru yang tepat dan sekaran mampu membuat anak-anak menjadi senang. Hingga mampu dapat meraih banyak prestasi dan banyak gelar juara seperti juara mendongeng berbahasa jawa, menulis bahasa jawa, menulis aksara jawa, menulis *cerpen* dan mampu meraih juara tingkat kota seDIY. Kemudian kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta mampu membuat sekolah menjadi *rengking* 1 sekota Yogyakarta dan mampu menaikkan *rangking* seDIY dari yang berurutan ke-68 menjadi ke-14. Karena beliau mampu mengoptimalkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dan meningkatkan mutu sekolah menjadi lebih baik lagi. Selain itu, saat beliau

beliau masih menjabat menjadi kepala MI di Yogyakarta sudah selama 8 (delapan) tahun dan menjadi kepala sekolah MI terbaik seindonesia. Disisi lain untuk menambah inergitas sendiri supaya mampu mengoptimalkan kemampuan agar menjadi lebih berkembang dan berkarismatik lagi.

## **Pembahasan**

### **1. Konsep Dasar Kebijakan**

Kepemimpinan adalah cara berdampak dalam memastikan tujuan organisasi, mendorong perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mengakibatkan interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, komposisi dan aktivitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan bantuan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kebijakan dapat dimaknai sebagai kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, juga dipandang sebagai konsep dan asa yang menjadi dasar perencanaan dalam pekerjaan, kepemimpinan atau pemerintahan, organisasi atau sebagai cita-cita, sebuah tujuan, prinsip (maksud), sebagai garis pedoman dalam mencapai sasaran (Tim Revisi Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008). Dalam konteks lain kebijakan bukan hanya sekedar mengatur dalam sistem operasional secara internal, akan tetapi juga mengatur dalam hal yang berkaitan dengan fungsi secara konseptual diantara sistem yang ada.

Maya H menyatakan manajemen berbasis sekolah adalah pengelolaan sekolah yang didasarkan pada kondisi objektif sekolah secara transparansi, kerjasama, kemandirian, akuntabilitas, dan partisipasi. Manajemen berbasis sekolah adalah langkah awal dari perjuangan meniti keberhasilan. Penerapan manajemen berbasis sekolah mensyaratkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan kultur sekolah. Iklim kerja yang baik, kaya akan kreatifitas, dan mampu menjalin kerjasama sinergis antara semua warga sekolah (Maya, 2012: 89).

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta, bahwasannya konsep kebijakan inovatif yang di terapkan di sekolah adalah memacu pada dua peraturan yang berlaku, peraturan dari kementiran agama dan kementerian pendidikan nasional, selanjutnya untuk masalah-masalah yang lain akan di sikapi bersama guru-guru yang lain. Kebijakan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah sangat menentukan arah kualitas sekolah, terutama terkait sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut.

## **Peran Kepala Sekolah Sebagai Pembuat Keputusan**

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki andil yang cukup besar terhadap perkembangan dan kemajuan. Sobri menyatakan perkembangan dan kemajuan sekolah dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah yang profesional serta kepala sekolah mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Fungsi dari adanya kepemimpinan menurut Makawimbang, yaitu (a) kepala sekolah dapat membantu tercapainya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan; (b) kepala sekolah membantu kelompok untuk mengorganisir yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan; (c) kepala sekolah membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif; (d) kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok . pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman; (e) kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi (Makawimbang, 2012: 11).

Menurut Hasibuan Malayu, bahwa perilaku kepemimpinan dalam melakukan tugas-tugas kepemimpinan mencakup aktifitas, yaitu:

1. Mengambil keputusan
2. Menumbuhkan imajinasi
3. Meumbuhkan kesetiaan pengikutnya
4. Pemrakarsa, prnggiatan dan pengendaian rencana
5. Memanfaatkan Sumber Daaya Manusia (SDM) dan sumber-sumber lainnya
6. Melakukan kontrol dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan
7. Memberikan tanda penghargaan
8. Mendelegasikan wewenang kepada bawahannya
9. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya (Mulyadi, 2010: 47-48)

Komarudin memaparkan bahwa seorang pemimpin bertanggung jawab untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan mengembangkan personalia, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi dan mengawasi pelaksanaan manajemen.

Kepala sekolah yang efektif, trampil mengumpulkan informasi yang menentukan seberapa baik organisasi sekolah dapat mencapai tujuan-tujuannya, dan menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan strategi-strategi yang di rancang agar mencapai atau memperluas tujuan-tujuan tersebut. Oleh sebab itu, kepala sekolah

yang efektif selalu ada dalam kondisi menganalisis, memikirkan, dan memperbaiki ide, strategi dan tindakan-tindakannya. Mereka mengharuskan stafnya untuk menguji asumsi-asumsi twntang tugas-tugasnya serta bagaimana menjalankannya. Pihak-pihak yang peduli terhadap meningkatkan sekolah, menekankan pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan data yang ada. Saat ini, sekolah-sekolah distrik mengumpulkan data demografis, pencapaian, pengajaran, dan persepsi sebagai upaya untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Sebagai contoh informasi dikumpulkan dengan tujuan untuk mendiagnosis pemelajaran siswa, dan menggambarkan intervensi seperti apa yang paling baik untuk mendukung siswa sesuai dengan kebutuhannya.

Ringkasan indikator-indikator kunci mengenai peran kepala sekolah yang efektif serta pengumpulan dan penggunaan data di sekolah yang dipimpinnya adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah yang efisien terampil mengumpulkan data dan menggunakannya untuk menentukan efektifitas sekolah.
- b. Peningkatan yang berkelanjutan memerlukan pengujian data.
- c. Hasil yang lebih baik dicapai, pada saat kepala sekolah mendorong seluruh staf sekolah untuk aktif menganalisis data dengan tujuan meningkatkan hasil pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta, bahwasannya kepala sekolah senantiasa mengawal pergerakan atau perubahan mutu pendidikan sekolah. Oleh karenanya kepala sekolah harus tegas, karena yang dikelola adalah anak, guru, tenaga kependidikan dan juga orang tua murid. Hal ini membutuhkan keahlian tersendiri karena tidak cepat merubah itu semua, membutuhkan waktu yang lama dan butuh kesabaran. Contoh seperti saat mencari guru yang tepat untuk mengajar kelas 6 karena tidak sembarang memilih harus datang dari hati tidak ada paksaan karena sering ganti guru apa lagi di kelas 6 itu tidak baik, akan mengganggu kefokus an anak untuk menghadapi Ujian Nasional kedepannya. Ketika itu ada mutiasi guru, waktu itu yang di mutasi guru kelas 6 dan kelas 5 dan saat itu bingung mencari pengganti guru kelas 6 dan 5, padahal yang datang itu bukan guru kelas 6 dan kelas 5 tetapi guru kelas bawah, untuk menarik guru kelas bawah ke kelas atas itu membutuhkan waktu lama sekali dan akhirnya ketemu walau dengan setengan terpaksa tetapi mau melakukan itu, yang penting melaksanakannya itu dari hati maka akan terasa senang. Karena mencapai sebuah keinginan itu tidak mudah, harus muter-muter terlebih dahulu biar bisa menemukan titik temu.

Kemudian potensi kepada anak itu ketika hari Raya Idul Adha, potensi-potensi anak harus dimunculkan, seperti contoh melaksanakan takbir perkelas dan semua

kelas dan semua siswa harus ikut dan melaksanakannya agar semua bisa melafalkan *Takbir* dengan baik dan benar, kemudian diberi apresiasi dengan hadiah walau hadiah tersebut tidak bernilai spesial atau mahal yang penting bisa membuat anak termotivasi dan bersemangat untuk melafalkan *Takbir* tersebut. Ketika konsumsi habis sekolah akan bekerjasama dengan para wali murid untuk memasak daging agar bisa di makan bersama-sama di saat acara *Takbir* bersama tersebut.

Kegiatan-kegiatan di atas merupakan beberapa contoh terkait kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta sebagai sebuah keputusan. Keputusan kepala sekolah menentukan arah program-program yang akan berjalan ke depannya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta.

## **2. Teori dan Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah**

### **a. Teori**

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan beberapa teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya.

#### **1. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)**

Teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini sampai pertengahan tahun 1940-an merupakan dasar dari penelitian tentang kepemimpinan, mencatat bakat bawaan yang meyakinkan sebagai ciri pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugrahi sifat unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya.

Pendekatan sifat hampir sama dengan model *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Model *Great Man* lebih menekankan pada bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki genetis (bawaan sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedang model *trait* ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukanlah seorang pemimpin. Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.

#### **2. Teori pendekatan perilaku (*The Behaviour approach*)**

Teori pendekatan perilaku meletakkan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulannya penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan (Fattah, 2012: 88).

### 3. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Teori ini diperluas oleh Hersey dan Blanchard berlandaskan teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa kesuksesan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap organisasi itu memiliki ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawaan yang berbeda. Situasi yang berbeda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi yang dapat berarti kemungkinan. Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

Menurut Annur, selain motivasi suasana religius yang dibangun dalam sebuah sekolah juga mempengaruhi komitmen kerja guru. Kepala sekolah perlu mempertimbangkan upaya yang perlu dilakukan agar meningkatkan komitmen kerja guru. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membangun suasana yang religius. Selain itu, kepala sekolah juga dapat meningkatkan komitmen kerja guru sebagai bagian dari sumber daya manusia di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta melalui suasana kerja yang membangun motivasi guru (Annur, 2020: 70).

### 4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence-Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivasional*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

**b. Langkah-langkah**

Temuan penelitian menunjukkan langkah-langkah pengutipan keputusan kepala sekolah ditinjau dari aspek pengenalan masalah mengenai pengingkaran tata tertib oleh siswa maupun guru yang pertama adalah mengetahui bentuk-bentuk pengingkaran pelanggaran tata tertib siswa. berdasarkan hasil penelitian, bentuk-bentuk pengingkaran tata tertib yang dilaksanakan oleh siswa antara lain: siswa datang terlambat, tidak memakai atribut sekolah, tidak mengerjakan tugas rumah, tidak menjaga kebersihan, dan beberapa jenis pelanggaran kecil yang lain. Setelah mengetahui jenis-jenis pelanggaran yang dilakukan siswa maka dapat diklarifikasikan jenis pelanggaran tata tertib siswa dengan klasifikasi pelanggaran berat, sedang, dan ringan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka pengambilan keputusan langkah selanjutnya untuk mengklarifikasi jenis-jenis pelanggaran siswa. Sebagaimana yang disampaikan oleh Muhajiran dan Ghalee bahwa kepala sekolah adalah pusat pengambilan keputusan keputusan di sekolah.

Berdasarkan hasil obsevasi dan wawancara bahwa langkah-langkah yang di ambil kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta untuk membangun sekolah menjadi lebih baik lagi adalah bertahap dan tidak mungkin langsung jadi, ada tingkah kebutuhan, analisis kebutuhan, ada momen yang tepat. Ada kegiatan-kegiatan tahunan tidak mungkin di laksanakan setiap bulan, pati dilaksanakan setiap

tahun, dan apabila ada anggaran-anggaran yang kurang kita menanggulangi terlebih dahulu atau meminta anggaran kepada pusat kementerian agama atau kemendiknas. Setiap hari ada saja yang perlu di perbaiki, tetapi tidak mungkin langsung di tanggapi, mesti memilih mana dulu yang harus di kerjakan terlebih dahulu. Meminimalisir pengeluaran agar pengeluaran dana sekolah tidak banyak supaya bisa menganggar kegiatan-kegiatan lain yang lebih penting.

Keputusan yang diambil oleh seorang kepala sekolah dapat melalui sistem dari atas ke bawah atau *up down* bisa juga melalui sistem dari bawah ke atas atau *bottom up*. Sistem *up down* artinya kepala sekolah membuat keputusan berdasarkan hal yang memang menjadi ide atau gagasan dari kepala sekolah itu sendiri. Sedangkan sistem *bottom up* merupakan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah berdasarkan masukan atau saran-saran yang diberikan oleh guru atau sumber daya manusia lainnya di sekolah untuk kemajuan sekolah. Saran atau masukan-masukan tersebut dapat disampaikan pada forum-forum formal seperti rapat rutin, pertemuan dengan pimpinan atau dapat juga melalui personal antara guru atau kepala sekolah langsung.

### 3. Ketrampilan Kepala Sekolah Mengembangkan Mutu SDM

#### a. Ketrampilan Teknis

Ketrampilan Teknis adalah ketrampilan menetapkan teoretis ke dalam aktifitas efektif, keahlian menyelesaikan masalah melalui cara yang baik, atau kemampuan menyudahi tugas secara terorganisasi. Ketrampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah.

Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan teknis. Hal ini dikarenakan seorang kepala sekolah harus mengetahui segala hal tentang sekolah yang dipimpinnya, baik secara akademik maupun teknik.

#### b. Ketrampilan Interaksi Manusiawi

Ketrampilan Interaksi Manusiawi adalah ketrampilan untuk menerapkan diri di dalam kelompok kerja dan ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Interaksi manusiawi menciptakan suasana kooperatif dan memunculkan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Keterampilan ini penting untuk dimiliki oleh seorang kepala sekolah agar sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut memiliki *sense of belonging* terhadap sekolah. Keterampilan interaksi manusiawi ini akan memanusiakan manusia dalam hal ini sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut sehingga dapat mengembangkan mutu atau kualitas sumber daya manusia di sekolah tersebut.

Hubungan kepala sekolah dan sumber daya manusia yang ada dalam sekolah diharapkan tidak hanya terjadi hubungan profesional, namun juga terjalin hubungan emosional. Dengan demikian, diharapkan diantara kepala sekolah dan sumber daya manusia dapat terjalin hubungan yang harmonis, baik secara komunikasi maupun sebagai *partner* kerja yang bersama-sama memiliki visi untuk memajukan sekolah.

c. Ketrampilan Imajiner

Ketrampilan Imajiner adalah keahlian untuk memformulasikan pikiran, menafsirkan teori-teori, melancarkan aplikasi, melihat keinginan berdasarkan kemampuan nyata dan yang dibutuhkan di dalam dunia pekerjaan. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan diharuskan dapat memahami konsep dan teori yang erat sambungannya dengan pekerjaan.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Yogyakarta menerapkan ketrampilan yang hampir sama di atas, yaitu ketika mendapatkan amanah itu yang paling penting didalam sebuah kebijakan itu adalah peningkatan mutu madrasah, ini tujuan utamanya. Peningkatan mutu sekolah, dan yang paling penting peningkatan mutu siswa, ketika peningkatan mutu siswa menjadi hal yang utama itu bermacam-macam ketika menyatukan dari sarprasnya, staf, dan guru-gurunya. Karena hal itu tidak mudah dan dengan keberanian beliau mengawal dan memfasilitas mungkin kepentingan-kepentingan itu menjadi kepentingan bersama yang terus menerus dilakukan, contoh kecil kemarin yaitu, peringatan hari guru, pasketika itu semua guru-guru sudah pada libur karena waktu itu adalah hari libur, maka mau tidak mau harus menghadiri acara itu. Dan itu membutuhkan meyakinkan satu persatu supaya mau menghadiri peringatan hari guru. Dari yang sudah pesan tiket liburan, pesan tiket pulang ke kampung halaman masing-masing semua harus dibatalkan. Dan akhirnya dengan pengertian dari masing-masing guru para guru-guru dan staf mau menerimanya dan mau menghadiri acara tersebut.

## SIMPULAN

Berlandasan data-data yang ditemui melalui observasi, wawancara, analisis data tentang Kebijakan Inovatif Kepala Sekolah Efektif dalam Mutu Pengembangan SDM di MIN1 Yogyakarta, maka dapat ditarik simpulan kepala sekolah MIN 1 Yogyakarta sangat gesit dan disiplin untuk memajukan sekolah agar lebih unggul dan lebih banyak siswa yang berprestasi, mencari sedetail mungkin masalah-masalah yang sekiranya mengganjal dan teliti agar hal yang buruk tidak mengganggu jalannya kemajuan sekolah tersebut, mendorong para guru-gurunya supaya rajin dan disiplin waktu supaya bisa diajak maju.

Pengelolaan sekolah yang dulunya kurang dan sekarang menjadi indah dipandang, dengan mendekorasi atau memperbaiki dari sarana prasarana yang rusak seperti, tempat wudhu dierbaiki dan di perbesar, membangun dan membuat lapangan sehingga sekarang dapat digunakan untuk upacara bendera atau kegiatan-kegiatan wisuda dan lain-lain, membangun tempat sholat dan memperlebar, menata ruangan yang tidak berfungsi menjadi berfungsi bisa digunakan untuk ruang pertemuan dan bisa buat rapat para guru ataupun dengan wali murid.

## DAFTAR PUSTAKA

- Annur, A. F. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Religiusitas terhadap Komitmen Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Pamulang Kota Tangerang Selatan*. *Madaniyah*, 10(1), 59-72.
- Fattah, Nanang. (2012). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Indonesia, T. R. K. B. (2008). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 725.
- Karwati, Euis, dan Priansa, Donni Juni. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Makawimbang. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Maya. (2012). *Kesalahan-Kesalahan umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*, Yogyakarta: Kuku Biru.
- Mohajeran, Behnaz dan Ghaleei, Alireza. (2012). *Principal Role and School Structure*, *International Journal of Human and Social Sciences*: Vol. 3 No.1.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam Mengembangkan Budaya dan Mutu*, Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; dalam menyukseskan MBS dan KBK* Bandung: Rosdakarya.
- Praswoto, Andi. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Purwanto, Ngalim. (2012). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Stronge, James H., Richard, holly B, dan Catano, Nancy. (2013). *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, Jakarta: Permata Puri Media.
- Uno, Hamza B. dan Mohamad, Nurdin. (2011). *Belajar dengan Pendekatan; Pembelajaran Aktif Inovatif Lingkungan Kreatif Efektif Menarik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.

Wirawan. 2014. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wuradji. (2009). *The Education Leadership; Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta: Gema Media.