
Implementasi Gaya Kepemimpinan Kontingensi dalam Pendidikan Islam di SD Taman Kalijaga Permai Cirebon

Aris Sabthazi^{1✉}, Fauziyah Hayati Fazrin², Agus Sutisna³, Sarimah⁴,
Yiyin Bayinah⁵, Silmi Adha⁶

¹²³⁴⁵⁶Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

Email: arissabthazi54@guru.sma.belajar.id¹

Received: 2023-12-06; Accepted: 2024-01-23; Published: 2024-02-14

Abstrak

Artikel ini berupaya menganalisa dan mendeskripsikan penerapan gaya kepemimpinan kontingensi di lembaga pendidikan Sekolah Dasar Negeri Taman Kalijaga Permai Kota Cirebon.

Studi ini menggunakan penelitian kualitatif melalui studi kasus dengan melakukan wawancara secara mendalam pada kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Taman Kalijaga Permai Kota Cirebon, dengan menjadikan konsep dasar dari gaya kepemimpinan kontingensi yaitu tugas, hubungan, struktur organisasi.

Hasil penelitian ini mampu memberikan peningkatan hubungan positif antara pimpinan dengan yang dipimpin, mampu meningkatkan motivasi dalam diri pegawai di lingkungan kerja, dan mampu pengelolaan perintah dengan pegawai lain secara efektif dan efisien. Adanya kenyamanan, motivasi kerja yang meningkat karena kesadaran diri yang tumbuh dari interaksi yang dilakukan pimpinan kepada rekan, bawahan di organisasinya. Sifat fleksibel, mau belajar dan dapat beradaptasi memberikan perubahan dalam dinamika lingkungan.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa kepemimpinan dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan kontingensi mampu menghadapi berbagai situasi dan tantangan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang dilakukan mengenali pentingnya adaptabilitas, pengenalan situasi, keterlibatan staf, dan pengembangan kepemimpinan berkelanjutan. Implikasinya adalah bahwa pemimpin yang mendukung prinsip-prinsip ini akan lebih sukses dalam memimpin lembaga atau organisasi mereka secara efektif. Namun dalam penerapannya tidak mutlak gaya kepemimpinan kontingensi ini dapat diterapkan dalam segala situasi dan keadaan, karena keadaan yang tidak normal akan menuntut pemimpin menyesuaikan sikapnya dalam pengambilan keputusan yang tepat. Dalam keadaan itu pimpinan akan menggunakan gaya otoritatif atau transaksional untuk menyelesaikan permasalahan agar sesuai dengan harapan. Gaya selain

kontingensi itu tidaklah dominan hanya dalam waktu-waktu tertentu saja terjadi. Hal ini menunjukan bahwa dengan dominannya gaya kepemimpinan kontingensi dibanding gaya kepemimpinan lainnya ini menunjukkan keberhasilan pengelolaan lembaga atau organisasi. Ini menunjukkan adaptabilitas dan kesadaran terhadap keadaan yang terjadi, merupakan kunci kesuksesan kepemimpinan yang terus berubah.

Kata Kunci : *Implementasi Kepemimpinan; Kepemimpinan Kontingensi; Pendidikan Islam*

Abstract

This article seeks to analyze and describe the application of contingency leadership style in the educational institution of Taman Kalijaga Permai State Elementary School, Cirebon City.

This study uses qualitative research through case studies by conducting in-depth interviews on the leadership of the Principal of Taman Kalijaga Permai State Elementary School, Cirebon City, by making the basic concepts of contingency leadership style, namely tasks, relationships, organizational structure.

The results of this study were able to provide an increase in positive relationships between leaders and those led, able to increase motivation within employees in the work environment, and able to manage orders with other employees effectively and efficiently. There is comfort, increased work motivation due to self-awareness that grows from interactions made by leaders to colleagues, subordinates in their organization. Flexible, willing to learn and adaptable nature provides changes in environmental dynamics.

The conclusion of this research is that leadership by applying the principles of contingency leadership is able to face various situations and challenges in an organization. The leadership performed recognizes the importance of adaptability, situation recognition, staff involvement, and continuous leadership development. The implication is that leaders who support these principles will be more successful in leading their institutions or organizations effectively. However, in its application, it is not absolute that this contingency leadership style can be applied in all situations and circumstances, because abnormal circumstances will require the leader to adjust his attitude in making the right decision. In that situation the leader will use an authoritative or transactional style to solve the problem to match expectations. Styles other than contingency are not dominant only at certain times. This indicates that the dominant contingency leadership style compared to other leadership styles shows the successful management of the institution or organization. This shows adaptability and awareness of the circumstances that occur, is the key to successful leadership that continues to change.

Keyword : *Leadership Implementation; Contingency Leadership; Islamic Education*

LATAR BELAKANG MASALAH

Lima tahun terakhir, studi tentang kepemimpinan kontingensi menunjukkan trend positif. Beberapa riset terkait seperti yang dilakukan Arfandi & Ihwan, yang menyoal implementasi model kepemimpinan kontingensi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. (Arfandi & Ihwan, 2020) Hal senada juga ditemukan oleh Mujahidah, yang melihat penerapan gaya kepemimpinan kontingensi pada lembaga formal. (Mujahidah & Wulansari, 2021) Juga penelitian yang dilakukan oleh Muhajir, yang mencoba mengeksplorasi penerapan model kepemimpinan kontingensi dalam pengelolaan pendidikan. (Muhajir et al., 2023) Penelitian ini mengumpulkan informasi dan data dari berbagai sumber terkait dengan topik untuk memberikan wawasan tentang bagaimana model ini dapat diterapkan dan manfaat potensialnya. Demikian pula Turmudzi, beliau tertarik melakukan penelitian mengenai implementasi kepemimpinan kontingensi di lembaga pendidikan formal. (Turmudzi, 2023)

Pertumbuhan minat terhadap riset kepemimpinan kontingensi, diduga tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Orang pada umumnya mempelajari gaya kepemimpinan yang tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin; (2) perilaku bawahan, dan; (3) kondisi dan situasi lingkungan. (Pahlevi, 2023) Menurut Sudiardharma menyatakan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu; (a) otokrasi; (b) demokrasi, dan; (c) gaya bebas (*the laissez faire*). Dan enam teori kepemimpinan, yaitu teori kelebihan, teori sifat, teori keturunan, teori karismatik, teori bakat, dan teori sosial. (Kolong et al., 2023) Namun kepemimpinan yang sukses dapat di capai jika pemimpin memiliki kendali atas situasi yang di hadapi dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dan gaya kepemimpinan tersebut dikenal dengan kepemimpinan kontingensi. (Pahlevi, 2023)

Kepemimpinan kontingensi adalah konsep yang mendalam dalam studi manajemen yang mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan kepemimpinan tunggal yang cocok untuk setiap situasi. Kepemimpinan tidak hanya terbentuk oleh kepribadian dari pemimpin itu saja, namun kepemimpinan terbentuk dari lingkungan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dari situasi sebuah organisasi agar mencapai tujuan yang dimaksud.

Gaya kepemimpinan tidak hanya menekankan efektivitas kepemimpinan saja tetapi juga tergantung pada faktor-faktor tertentu dalam lingkungan dan konteks tertentu, diantaranya Ketepatan situasi yang berbeda, fleksibilitas kepemimpinan dan peningkatan efektifitas. Pengendalian situasi ditentukan oleh tiga faktor yakni: (1) hubungan pemimpin-bawahan; (2) struktur tugas, dan; (3) kedudukan kekuasaan, sehingga gaya kepemimpinan yang efektif

bervariasi sejalan dengan derajat pengendalian terhadap situasi. (Sunyoto, 2023)

Teori ini merujuk pada teori Fiedler, teori ini sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik. Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu atau beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favorableness of the situation*) yang dihadapinya. (Fiedler, 1974)

Menanggapi tuntutan lingkungan, organisasi dipengaruhi oleh berbagai kendala (misalnya, anggaran, hubungan karyawan, kebijakan, pertimbangan politis). Hambatan ini juga bertindak sebagai kontingensi yang mempengaruhi masalah. Dengan demikian, secara bersamaan, teori kontingensi memperkuat fleksibilitas dan kemampuan adaptasi dari sistem manajemen keputusan terbuka tetapi juga kendala yang dipaksakan pada proses pemecahan masalah yang membatasi alternatif. Contoh-contoh teoritis dan pergeseran demografis menunjukkan bahwa teori kontingensi menekankan kemampuan beradaptasi dan berubah. Pola standar organisasi dan administrasi tidak sesuai dalam menghadapi semua jenis tuntutan dan kebutuhan lingkungan. Tidak ada cara terbaik untuk merancang organisasi, pola kerja, wewenang, tugas. Semuanya tergantung pada keadaan tertentu dalam situasi tertentu. Karena lingkungan terbuka, tidak dapat diprediksi, dan inovatif, standarisasi dan stabilitas digantikan oleh lebih banyak variasi dan fleksibilitas.

Diferensiasi dan integrasi membentuk kondisi terhadap sebuah sistem yang digabungkan secara fleksibel atau tidak kaku, dengan subunit untuk mempertahankan berbagai tingkat otonomi dan keputusan-keputusan yang diambil. Sistem sekolah mempertahankan, banyak sub-sistem seperti itu: panduan, perawatan, personalia, evaluasi, pembelajaran dan pengajaran, manajemen informasi, pelayanan makanan (kantin sekolah), dan olahraga. Sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar di atas, berbagai sub-sistem ini berinteraksi satu sama lain dan dihubungkan melalui kepemimpinan, atau

kontrol manajemen Singkatnya, sebagai kerangka kerja sistem terbuka, pandangan tentang teori kontingensi ini memberi penekanan khusus pada hubungan antara proses internal sub-sistem dan tuntutan lingkungan eksternal. Efektivitas, efisiensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi bergantung pada kapasitasnya untuk mengubah operasinya (*input, throughput, output*) secara internal dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Namun, efek yang sama dapat dilakukan dengan cara menyatukan sarana untuk mengendalikan atau memanipulasi langsung tingkat turbulensi lingkungan sehingga turbulensi berkurang tanpa harus mengubah organisasi sama sekali. (Effendi, 2023)

Gaya kepemimpinan mereka hendaknya harus dapat memotivasi bawahan mereka agar menjadi bersemangat. Kepemimpinan adalah seni karena melibatkan proses dan memiliki bagian-bagian pembentukan. Tidak hanya itu, mereka juga harus terampil karena kepemimpinan akan selalu mengandalkan hal tersebut. (Sudayanti, 2019) Ada faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yakni faktor internal seperti bakat, intelektual, dan kepribadian, serta faktor eksternal yaitu pembelajaran, ambisi, inspirasi, latihan, dan motivasi.

Fiedlr memberikan gambaran mengenai teorinya bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kelompoknya berdasarkan situasi yang terjadi di sana. Jadi gaya kepemimpinan mereka termasuk pendekatan dan kepribadian mereka akan menyesuaikan keadaan kelompok. Faktor-faktor yang membentuk seseorang menjadi pemimpin adalah faktor situasi dan juga faktor interaksi dari pemimpin untuk situasi tersebut. (Fiedler, 1974)

Dalam teori kontingensi di bahas mengenai prestasi pemimpin bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja suatu kelompok yang mendapat pengaruh dari pemimpin. Jika pemimpin dapat mempengaruhi situasi, mengendalikan, hingga memberi motivasi, maka prestasi kelompok dapat menjadi tinggi. (Fiedler, 1974)

Ada tiga hal yang mempengaruhi sebuah gaya kepemimpinan. Dalam hal ini, Fiedlr membaginya ke bentuk-bentuk yang akan mempengaruhi prestasi kelompok. **Pertama**, hubungan pemimpin dengan anggota. Interaksi antara pemimpin dan anggota adalah yang terpenting. Sebuah kekuasaan akan terkendali dengan lebih luas jika anggota kelompok percaya sepenuhnya dengan pemimpin mereka. Kekuasaan itu meliputi struktur tugas dan juga jabatan. Pada dimensi ini, kita tidak dapat menyamakannya dengan kekuasaan dari seorang pemimpin yang berkarisma atau yang memiliki keahlian. Hal itu karena kekuasaan atas jabatan ini akan menghasilkan pemimpin yang memiliki anggota

untuk dia berikan perintah. **Kedua**, struktur tugas. Jika tugas-tugas diberi secara jelas dan detail kepada anggota, maka tentu saja mutu hasil pengerjaannya akan menjadi lebih baik jika kita bandingkan dengan tugas-tugas yang tidak terstruktur dan jelas. Para anggota akan lebih mudah mengerjakan tugas beserta tata cara bertanggung jawab, dari pada menanggapi tugas yang tidak jelas.

Ketiga, kekuasaan posisi. Batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman situasi kelompok yang memiliki derajat keuntungan yang berbeda. Situasi yang memiliki keuntungan tinggi adalah hubungan antara pemimpin dan anggota berlangsung baik. Bahkan kekuasaan atas kedudukan juga besar. Berbanding terbalik dengan situasi yang memiliki keuntungan rendah yaitu saat hubungan antara pemimpin dan anggota tidak baik dan memiliki kekuasaan yang sedikit, bahkan struktur tugasnya juga rendah. (Gufron, 2020)

Gaya kepemimpinan kontingensi Fiedler, dalam teori kontingensi (kemungkinan) variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama anggota organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan gaya motivasional dari pemimpin. (Qodri, 2023)

Penerapan teori kontingensi ini telah dirasa memiliki pengaruh yang positif dan manfaat dalam pola kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan jurnalnya berjudul “Kepemimpinan Kontingensi Kiai dalam Memanajerial Pondok Pesantren Al-Ittihad Lembung Timur Lenteng Sumenep”, 2019. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa Interaksi antara Kiai dengan masyarakat terjalin dengan baik, ini tidak lain hanya bertujuan agar Pesantren mampu memberikan pelayanan bimbingan keagamaan dan pendidikan yang mampu menjawab tantangan zaman bagi masyarakat khususnya kalangan anak muda.

Dalam kepemimpinannya, Kiai memberikan tugas-tugas yang jelas dan terstruktur kepada para pengurus dan santri, sehingga memudahkannya dalam mengatur ke Pesantrenan tersebut karena ada yang membantu beliau. Kiai menaruh kepercayaan besar kepada pengurus Pesantren ketika menjalani tugas, baik tugas yang ada di internal maupun eksternal Pesantren. Ciri khas kepemimpinan kontingensi Kiai di Pesantren Al-Ittihad ialah selalu mengedepankan nilai-nilai demokrasi melalui musyawarah untuk mufakat dalam rangka merencanakan, mengorganisasi kerja. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Ittihad. Faktor ini akan memberikan kontribusi besar dan dijadikan pedoman hidup

Jurnal Permata : Jurnal Pendidikan Agama Islam, volume 5 (1), tahun 2024 | 59
dalam kepemimpinan yang sedang dijalani oleh Kiai. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pola kepemimpinan kontingensi Kiai di Pondok Pesantren Al-Ittihad ialah lingkungan, pendidikan dan pengalaman. (Rahmat & Karomah, 2019)

Hasil penelitian lain yang berjudul “Implementasi Model Kepemimpinan Kontingensi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam”, bahwa dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa Implementasi model kepemimpinan kontingensi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu wadah untuk terselenggaranya pendidikan Islam yang efektif, efisien dengan beragam sarana prasarana, regulasi, dan rasa tanggung jawab dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai Islam serta berkomitmen dalam menjalankan roda organisasi lembaga pendidikan sesuai dengan ajaran Islam. Kepemimpinan kontingensi merupakan salah satu model kepemimpinan yang menjelaskan bahwa pemimpin bisa efektif bilamana ada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan situasi tertentu dimana kepemimpinan itu dilaksanakan. Kesimpulan hasil penelitian di atas memberikan penguat akan layak dan dapat di cobanya teori kontingensi ini menjadi sebuah pengembangan penelitian yang lebih luas lagi. (Arfandi & Ihwan, 2020)

Berangkat dari hasil penelitian sebelumnya yang pada umumnya menunjukkan kecenderungan positif, artikel ini bermaksud untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kontingensi dengan mengambil sampel SDN Taman Kalijaga Permai Cirebon. Alasan mengapa SDN Taman Kalijaga Permai dijadikan rujukan karena sekolah tersebut adalah sekolah unggulan dengan banyak prestasi yang diraih, mulai lomba POP Kota, Lomba Literasi Galaxi Sewilayah 3, MTQ, Lomba Cerdas Cermat, Juara FLS2n, O2Sn, seperti juara yang pernah diraih, juara 2 sewilayah 3 Cirebon lomba Literasi Galaxi, Juara 2 Sewilayah 3 Cirebon lomba Literasi Galaxi, Juara 2 Sewilayah 3 Cirebon lomba mewarnai, Juara 2 Sewilayah 3 Cirebon lomba karate, selain itu SDN Taman Kalijaga Permai mendapat predikat sebagai Sekolah Ramah Anak, Sekolah Rintisan Adiwiyata tingkat Kota, Sekolah dengan penerapan Pola Hidup Bersih dan Sehat (PHBS), Sekolah dengan penerapan Trias Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) yaitu Pendidikan Kesehatan, Pelayanan Kesehatan dan Pembinaan Lingkungan Sekolah Sehat, Sekolah Kantin Sehat, Sekolah dengan Pengelolaan Taman dan Tanaman Obat (apotek hidup), Kebiasaan Mengaji, Sekolah Absen Digital, Gerakan Sekolah Menyenangkan, berliterasi, Pembiasaan Sopan, Santun, Ramah Tamah, Penggunaan Absensi Digital Melalui Barcode, serta dengan menjadi sekolah rintisan Adiwiyata tingkat Kota.

Prestasi yang banyak diraih sesuai dengan visi yang dicanangkan BERANI BERAKSI yaitu: “*Terwujudnya Insan Pembelajar yang BERiman takwa, iNovatIf, BERbudaya lingkungan hidup, berkarAKter dan unggul prestaSI*”.

Visi Sekolah yang ditetapkan telah mengakomodir dimensi-dimensi karakter profil pelajar pancasila. Majunya prestasi di SDN Taman Kalijaga Permai tersebut akan coba ditelaah dalam penerapan gaya kepemimpinan kontingensi khususnya dalam hal Relasi Pemimpin dengan Pengikut, Distribusi Tugas, dan Kekuasaan Posisi.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kasus, yang berupaya menganalisa prinsip-prinsip kepemimpinan kontingensi di Sekolah Dasar Negeri Taman Kalijaga Permai Kota Cirebon.

Pengumpulan data dalam studi kasus ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang dilakukan pada studi kasus adalah triangulasi yaitu menggabungkan hasil observasi, wawancara, analisis dokumen.

Setelah itu dilakukan pencampuran data yaitu proses identifikasi informasi penting, penggalian data yaitu mengolah data dengan analisis teks, dan interpretasi menjabarkan hasil analisis data secara deskriptif yang mengacu pada kerangka konseptual dan teori yang telah ada. Langkah-langkah penelitian yang dilakukan dalam mencari jawaban atas permasalahan penelitian ini meliputi pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan menyimpulkan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Relasi Pemimpin dengan Pengikut dalam Pendidikan Islam di SD Taman Kalijaga Permai Cirebon

Karakter pemimpin di SDN Taman Kalijaga Permai senang belajar dan ingin berubah lebih baik. Berbekal semangat itu ternyata memberikan sebuah harapan positif kepada semua pihak, baik kepada para siswa, guru, orang tua, komite hingga masyarakat sekitar. Gaya kepemimpinan kontingensi ini mampu memberikan sebuah jawaban akan pengelolaan manajemen bagi para guru yang efektif dan sesuai harapan bersama. Penerapan hubungan dengan rekan-rekan guru yang harmoni dalam mengutamakan kondusifitas kerja memberikan kenyamanan mereka dalam bekerja. Suasana yang nyaman itu memberikan

Jurnal Permata : Jurnal Pendidikan Agama Islam, volume 5 (1), tahun 2024 | 61
dorongan-dorongan positif bagi para guru untuk mau berubah, berkarya, beraktivitas positif untuk mengembangkan potensi siswa dapat terwujud.

Demikian dukungan orang tua siswa akan turut merespon secara positif mengenai program-program yang dirancang, digulirkan untuk kemajuan anak-anak mereka. Mereka turut langsung membantu, terlibat dan tidak sungkan mengeluarkan dananya tanpa harus diminta oleh pihak sekolah. Demikian pula Komite sekolah tak hentinya meminta apa yang dibutuhkan sekolah. Keperluan apa saja yang dibutuhkan sekolah agar terwujud pelayanan yang optimal bagi para siswa di SDN Taman Kalijaga Permai tersebut. Dukungan yang optimal itu merupakan bagian dari efek yang dirasakan dalam penggunaan gaya kepemimpinan kontingensi seorang pemimpin. Kepemimpinan kontingensi telah menjadi solusi dalam pengelolaan aktivitas lembaga atau organisasi di tengah-tengah era perubahan jaman yang semakin terbuka dan kompleks ini.

SDN Taman Kalijaga Permai saat ini terdiri dari 371 siswa, memiliki personil tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

Tabel 1.

No.	Jabatan	Status		Pendidikan	
		PNS	Non PNS	S1	S2
1	Kepala Sekolah	1	0	1	0
2	Guru	13	7	19	1
3	Tata Usaha	0	0	0	0
4	Penjaga Sekolah	0	1	0	0
5	Satpam	0	1	0	0
6	Perpustakaan	0	1	1	0
Jumlah		14	9	20	1

Para guru yang ada sebagian besar masih muda. Kisaran usia guru muda antara 25 hingga 35 tahun, selebihnya 35 ke atas. Banyaknya guru-guru muda ini memberikan sisi positif dalam interaksi kerjasama dalam mewujudkan program-program sekolah dapat terwujud dengan cepat dan efektif. Kepala Sekolah di Taman Kalijaga Permai melihat peluang besar ini dalam mengelola, memberdayakan potensi tenaga pendidik dan kependidikan untuk dapat memajukan sekolah yaitu mengasah potensi minat dan bakat siswa lebih optimal. Kepala Sekolah SDN Taman Kalijaga ini adalah lulusan Pengajar Praktek program Guru Penggerak dan saat ini ia juga lolos seleksi menjadi

Fasilitator juga dalam program Guru Penggerak. Disamping itu aktivitas ia juga relawan guru Sekolah Ramah Anak, dan aktivitas lainnya dalam organisasi kependidikan yang ia ikuti.

Kepala Sekolah yang aktif dalam berbagai kegiatan kependidikan di atas secara langsung maupun tidak langsung memiliki dampak bagi guru dan siswanya. Para guru yang awalnya enggan untuk mendaftarkan menjadi Guru Penggerak saat ini sudah mulai banyak lolos menjadi seleksi calon guru penggerak yang sekarang berjumlah 3 orang guru.

Bagi Kepala Sekolah perubahan dalam penyesuaian gaya kepemimpinan merupakan kebutuhan, karena dengan tertanamnya semangat untuk belajar maka ia dapat menyesuaikan perubahan yang ada. Kepala Sekolah akan dapat diterima dan dibutuhkan oleh bawahannya, karena ia dapat pengayom, pembimbing dan pemberi solusi dari setiap kebutuhan mereka. Dengan demikian keberadaannya di tengah-tengah lembaga atau organisasi menjadi 'oase' bagi guru-guru lain yang membutuhkan kehadirannya.

Sebuah kekuasaan akan terkendali dengan lebih luas jika anggota kelompok percaya sepenuhnya dengan pemimpin mereka. Rasa percaya diri dalam memimpin sebuah lembaga harus tertanam dalam diri pemimpin. Dengan tertanam rasa percaya diri akan memberikan energi bagi diri untuk dapat mempengaruhi orang lain. Rasa percaya diri ini hendaknya selalu dipupuk, dibiasakan. Salah satunya dengan terus belajar. Seorang pemimpin hendaknya tidak antipati dengan sesuatu yang baru, sesuatu yang senantiasa berubah, bagi perubahan dari dalam juga dari luar lingkungan. Semangat untuk mau belajar memberikan energi rasa percaya diri lebih kuat. Karena pada dirinya selalu mengantisipasi dari setiap tantangan atau perubahan yang terjadi. Ia tidak merasa bodoh dengan sesuatu yang baru. Ia akan dapat menjawab setiap tantangan yang ada. Ketika segala permasalahan dapat teratasi dengan baik maka rasa percaya diri akan meningkat. Inilah yang menjadi kebutuhan dirinya sebagai pimpinan perubahan.

Bagi Kepala Sekolah SDN Taman Kaljaga Permai kepemimpinan merupakan sebuah tanggung jawab dalam mengelola berbagai hal. Tanggung jawab memberikan dorongan kuat dan tulus untuk dapat memenuhinya. Tanggung jawab ini menjadi tantangan dari dalam dirinya untuk dapat bergerak, memenuhi segala kewajibannya. Pemenuhan kebutuhan para siswa, para guru, Orang tua siswa dan seluruh warga sekolah. Dorongan tanggung jawab bagi dirinya tidak hanya sebatas memenuhi kewajiban, melainkan ada kepuasan batin dalam dirinya. Oleh karenanya rasa diri mau bergerak dan bersemangat dalam mewujudkan tanggung jawab dengan mampu menjalin kerjasama dengan

Jurnal Permata : Jurnal Pendidikan Agama Islam, volume 5 (1), tahun 2024 | 63

rekan sejawat, juga hubungan dengan seluruh warga sekolah, itu adalah modal utama dalam mewujudkan hubungan yang lebih baik dengan sesama warga sekolah.

Hubungan yang nyaman dan harmonis yang dilakukan oleh Kepala Sekolah juga bagaimana hubungan yang dilakukan dalam menularkan rasa tanggungjawab dan kesadaran akan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Interaksi membutuhkan keahlian melakukannya, karena pada umumnya interaksi dapat membuat para anggota mengerti tugasnya-tugasnya yaitu dengan perintah langsung atau bahkan dengan tekanan atau paksaan. Ini yang berbeda yang beliau lakukan. Dalam berdiskusi dengan rekan guru ketika ada hal yang harus ia kerjakan atau ketika ada kesalahan yang ia lakukan maka tidak langsung memarahi atau memvonis melainkan mencoba mengidentifikasi permasalahan yang terjadi, kemudian mencoba menggali langkah penyelesaian masalahnya yang dihadapi, harapan yang hendak dicapai di masa yang akan datang, dan sikap terbaik apa yang pantas dilakukan.

Dengan mendiskusikan hal itu yang dilakukan dari hati ke hati dengan suasana diskusi yang nyaman, maka para guru atau rekan diskusinya merasakan ketenangan, ia menemukan kesadaran dari dirinya sendiri. Hal itulah yang dilakukan dalam memperlakukan para rekan kerjanya, sehingga rekan-rekannya merasakan kenyamanan dan manfaat dalam berinteraksi dengannya. Namun terkadang adakalanya pemimpin bersikap tegas dan cepat dalam mengambil keputusan, terutama bila ada tugas dari Dinas Pendidikan daerah atau pusat untuk mengirimkan data atau mengirimkan personil guru atau siswa dalam kegiatan sosialisasi atau lomba, bahkan terkait kasus atau permasalahan yang harus segera ia putuskan maka ia putuskan sendiri, tanpa merapatkan atau meminta guru-guru lain untuk memberikan masukan.

B. Distribusi Tugas dalam Pendidikan Islam di SD Taman Kalijaga Permai Cirebon

Jika tugas-tugas diberi secara jelas dan detail kepada guru dan pegawai lainnya, maka tentu saja mutu hasil pengerjaannya akan menjadi lebih baik dan bertanggung jawab. Konsep ini yang dipraktekkan Kepala Sekolah dalam gaya kepemimpinannya.

Alur penugasan yang biasa dilakukan oleh SDN Taman Kalijaga Permai dalam penugasan menggunakan alur *hierarkis* Horizontal (dari penugasan atasan kepada bawahan) dan alur Vertikal (sebagai mitra dan teman belajar), terurai sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.

Alur Horizontal	Alur Vertikal
1. Pembagian tugas mengajar	1. Penugasan supervisi akademik dalam mempersiapkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran
2. Pembagian tugas tim kegiatan lainnya (tim SRA, tim Adiwiyata, TPPK, tim PPDB, tim Manajemen BOS)	2. Tim Komunitas Belajar 3. Tim Kegiatan PHBI 4. Tim Pembina Ekstrakurikuler

Semua penugasan dilakukan secara diskusi dengan mempertimbangkan keahlian guru masing-masing dan asset based yang merupakan kekuatan pada individu masing-masing. Kepercayaan sebagai modal utama dari pimpinan untuk memberikan kesempatan kepada yang diberi tugas dalam menggali dan mengeksplor potensi masing-masing, sehingga tujuan yang diharapkan tercapai.

Contoh dalam penugasan ekstrakurikuler yang dibimbing oleh guru sesuai keahliannya, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.

Kegiatan Ekstrakurikuler	Keahlian guru	Prestasi (2023)	Apresiasi
Futsal	Mempunyai sertifikat pelatih futsal	<ul style="list-style-type: none"> Juara 1 Futsal tk Kota Juara 3 Futsal se-wilayah 3 Cirebon 	Piala, uang pembinaan dan sertifikat
Pantomim	Mahir dalam pantomime	<ul style="list-style-type: none"> Juara 3 tk kota Juara 1 tk kecamatan 	Piala, uang pembinaan dan sertifikat
Menggambar	Mahir dalam mewarnai dan menggambar	<ul style="list-style-type: none"> Juara 3 tk Kecamatan Juara harapan 1 tk Kota 	Piala, uang pembinaan dan sertifikat

MHQ MTQ	Guru PAI yang sudah mahir dalam hafalan quran	<ul style="list-style-type: none"> Juara 3 tk Kecamatan 	Piala, uang pembinaan dan sertifikat
---------	---	--	--------------------------------------

Dalam kegiatan ekstrakurikuler bertujuan untuk mengembangkan minat dan bakat siswa, mengenai perlombaan, sekolah memberikan kesempatan peserta didik dalam mengeksplor potensinya, tanpa menekan, selalu disampaikan tampilan yang terbaik, tanamkan mental pejuang, sedangkan juara adalah bonus, yang penting mau mencoba dan berusaha. Dari hal tersebut, yang kami inginkan mereka mempunyai motivasi internal, bukan motivasi eksternal.

Contoh lain berkaitan dengan pemberian tugas seperti di awal tahun pelajaran Kepala Sekolah sebelum menentukan siapa-siapa saja yang berhak mendapatkan tugas menyusun struktur kurikulum maka ia menganalisa dan mencermati siapa yang selama ini biasa bertugas memegang tugas itu. Apakah ia masih sesuai untuk diberi amanah menyusun kembali, ataukah ada dari guru lain memiliki potensi dan ia layak untuk belajar menggantikan posisi guru yang telah lama menyusun struktur kurikulum itu, jika dirasa pantas untuk digantikan karena pengalaman mengabdikan dan prestasi kinerja yang dimiliki maka Kepala Sekolah itu akan berdiskusi bersama guru penyusun lama dengan guru yang diprediksi menggantikan penyusun kurikulum lama.

Setelah berdiskusi dengan menggali informasi yang lengkap, mengetahui harapan dan refleksi akan pekerjaan yang dilakukan maka Kepala Sekolah akan memutuskan atas kesepakatan bersama untuk menentukan siapa yang bertugas membuat program kurikulum untuk nanti diinformasikan kepada seluruh para guru dan tenaga kependidikan dalam rapat. Dalam proses pembuatan pembagian tugas juga Kepala Sekolah tetap memberikan masukan akan posisi siapa saja yang tepat untuk menjalankan tugas-tugas tertentu, masukan itu sebagai bentuk cara untuk membina, atau mematangkan bahkan meregenerasikan keahlian pekerjaan guru kepada guru yang belum mencobanya.

Proses pembagian tugas lainnya juga sama polanya demikian yaitu seperti pembagian tugas Guru Kelas, Guru Mata Pelajaran, Guru yang membimbing kegiatan seperti kegiatan rutin harian, mingguan, atau bulanan, Guru pembimbing lomba, dan guru yang diberi amanah membuat rancangan anggaran sekolah, Guru yang memiliki hubungan dengan masyarakat atau pihak luar, termasuk pemberian tugas kepada tenaga Kepustakaan, hingga

tenaga kebersihan dan keamanan. Semua distribusi tugas itu Kepala Sekolah mempertimbangkan situasi dan kondisi guru dan TU tersebut, proses pembelajaran guru, proses jenjang karir, proses regenerasi pekerjaan kepada guru-guru lain yang belum mencobanya.

Proses komunikasi dalam memberikan instruksi kepada rekan guru atau tenaga kependidikan dilakukan dengan lengkap dan jelas, tidak bias, tidak bertele-tele, mudah dipahami dan tepat dalam penyampaiannya. Instruksi yang beliau sampaikan memberikan pengaruh terhadap jalannya organisasi. Pertimbangan yang digunakan dalam proses pendistribusian di lembaga sekolah yang ia pimpin ia olah dengan matang cepat, diinstruksikan, eksekusi, evaluasi dan refleksi. Hampir tidak pernah ada tugas-tugas yang terbengkalai, semuanya dapat diselesaikan dengan cepat, tepat, efektif, dan efisien.

Majunya prestasi di SDN Taman Kalijaga Permai tersebut tidak cukup hanya memerintah sesuai dengan aturan yang dibuat, namun juga adanya motivasi bagi para siswa dan guru untuk lebih bersemangat dalam persiapan atau kegiatan lomba, yaitu adanya bonus yang diterima. Meski tidak banyak yang diterimanya namun pemberian tersebut sedikit banyaknya dapat memberikan motivasi juga penghargaan. Apabila terdapat kendala dalam pembagian tugas, maka Kepala Sekolah akan mengumpulkan informasi selengkap-lengkapnyanya, kemudian memanggil pihak-pihak yang dianggap bermasalah untuk duduk bersama mendiskusikan bersama untuk memecahkan masalah. Apabila ada pihak tertentu yang dinyatakan bersalah maka ia akan menggali perasaan pegawai tersebut, hingga ia menyadari akan kesalahan yang dilakukan dan sikap apa yang harus ia lakukan.

C. Kekuasaan Posisi dalam Pendidikan Islam di SD Taman Kalijaga Permai Cirebon

Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman situasi kelompok yang memiliki derajat keuntungan yang berbeda. Dalam aktivitas mengevaluasi selalu ia lakukan setiap akhir kegiatan pembelajaran. Diskusi bersama di ruang guru di sore hari se usai aktivitas belajar. Dengan suasana santai ia memulai aktivitas diskusi, mendiskusikan aktivitas setiap permasalahan yang dilakukan, dengan keterbukaan, mengarahkan, membimbing, hubungan dua arah dan memiliki semangat untuk saling memperbaiki bukan saling menjatuhkan. Inipun sama dilakukan apabila ada kegiatan-kegiatan di sekolah evaluasi dari setiap kegiatan diperlukan untuk mengetahui kekurangan, kendala atau permasalahan yang dijadikan perbaikan dikemudian hari. Hal lain juga seperti adanya kegiatan supervisi guru. Kegiatan ini juga beliau sebagai Kepala

Sekolah memberikan peranannya dengan profesional. Beliau mencermati mulai dari administrasi yang akan di supervisi, pra supervisi, kegiatan supervisi, dan pasca supervisi. Beliau melakukan rangkaian dengan baik, memberikan masukan, koreksian, catatan untuk perbaikan aktivitas belajar berikutnya.

Situasi yang memiliki keuntungan tinggi adalah hubungan antara pemimpin dan anggota berlangsung baik, bahkan kekuasaan atas kedudukan juga besar. Berbanding terbalik dengan situasi yang memiliki keuntungan rendah yaitu saat hubungan antara pemimpin dan anggota tidak baik dan memiliki kekuasaan yang sedikit. Beliau lebih mengutamakan baiknya cara berhubungan dengan rekan dalam organisasi. Beliau selalu mengutamakan kesantunan, keramahan, keakraban dalam berinteraksi. Segenting apapun ia selalu sikapi dengan tenang, santun, lugas, akrab, terbuka dan solutif. Segala permasalahan yang muncul dapat terselesaikan dengan baik, cepat dan tepat.

Kepala Sekolah di SDN Taman Kalijaga Permai juga dalam menghadapi berbagai situasi terkadang memerlukan pendekatan yang tepat. Ia mampu mengenali kapan saatnya untuk bersikap tegas dalam mengambil keputusan dan kapan saatnya ia lebih bersikap kooperatif dalam memutuskan permasalahan. Bila ternyata permasalahan cukup genting dan tingkat konflik besar maka yang ia lakukan adalah dengan melakukan identifikasi berbasis data dan informasi. Ia akan mengumpulkan informasi atau data selengkap-lengkapnyanya setelah terkumpul maka ia baru menganalisa, mendiskusikan dan memutuskan permasalahannya dengan adil dan bijaksana.

Contoh kasus-kasus yang akhirnya beliau bersikap tegas seperti adanya pelanggaran moral baik yang dilakukan guru atau siswa, kasus pembullyan, kasus pelecehan, kasus pemerasan, dan tindak kriminal lainnya Kepala Sekolah segera mengambil sikap tegas dan cepat dalam menanganinya. Jika ternyata masalah tersebut harus berhubungan dengan Pihak Dinas terkait atau pelanggaran moral dan etika maka ia akan segera menempuh langkah-langkah dengan segera. Harapan segera diselesaikan adalah agar tidak terjadi kasus yang serupa yang dilakukan oleh warga sekolah, juga agar tidak muncul kasus yang sama, memberikan ketenangan bagi korban dan dapat segera kembali pulih dari pengalaman negatif yang ia alami.

Di bawah ini adalah contoh dari kasus yang terjadi antar guru dan cara penanganannya:

Tabel 4.

No.	Kasus	Penanganannya
1	Perselisihan antarguru	<ol style="list-style-type: none">1. Identifikasi faktor yang memicu konflik. Apakah masalah komunikasi, perbedaan karakter ?2. Adopsi pendekatan manajemen (gaya kepemimpinan transformasional atau pendekatan mediasi)3. Keterlibatan pihak-pihak terkait (pertemuan bersama atau diskusi untuk menyelesaikan perbedaan)4. Evaluasi dan perubahan berkelanjutan

Kepala Sekolah dalam menyelesaikan masalah dapat membedakan permasalahan terkait dengan aspek moral, ataukah berhubungan dengan sopan santun dan norma sosial semata. Kepala Sekolah SDN Taman karena telah belajar di Pengajar Praktek program Guru Penggerak maka ia dapat membedakannya. Dengan pengetahuan yang dimiliki ia tidak akan khawatir akan terjebak dalam situasi berlebihan pada aspek moral, sehingga akan mempermasalahkan kesalahan-kesalahan kecil.

Sebaliknya bila terlalu permisif, maka bisa menjadi apatis dan tidak bisa mengenali aspek-aspek permasalahan etika dalam masalah yang sedang dihadapi. Langkah terakhir adalah menentukan siapa yang terlibat dalam situasi ini, menelaah, mendiskusikan, menyelesaikan masalah.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari penelitian mengenai gaya kepemimpinan kontingensi yang dilakukan Kepala Sekolah SDN Kalijaga Permai dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi telah diterapkan oleh Kepala Sekolah kepada tenaga pendidik dan Kependidikan dengan menciptakan hubungan yang harmonis, interaktif, distribusi tugas yang jelas dan profesional dalam situasi dan kondisi normal, namun dalam kekuasaan posisi, Kepala Sekolah tidak sepenuhnya menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi secara tetap dalam segala keadaan, namun dalam keadaan tertentu seperti keadaan mengalami masalah, atau perlunya pencapaian target tertentu bagi penilaian sekolah atau mendapatkan perintah dari atasan birokrasinya yang harus segera dilakukan maka gaya kepemimpinannya akan berubah menjadi otoritatif atau

Jurnal Permata : Jurnal Pendidikan Agama Islam, volume 5 (1), tahun 2024 | 69
transaksional. Keadaan itu masih menjadi wajar, selama dalam keadaan normal serta stabil penerapan gaya yang dilakukan Kepala Sekolah masih menggunakan gaya kepemimpinan kontingensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfandi, A., & Ihwan, M. (2020). Implementasi Model Kepemimpinan Kontingensi Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 5(1), 98-114.
<https://doi.org/10.35316/jpii.v5i1.255>
- Effendi, Y. R. (2023). *Implementasi Teori Organisasi dalam Manajemen Pendidikan*. Researchgate.
- Fiedler, F. E. (1974). The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 65-79.
- Ghufron, G. (2020). Teori-Teori Kepemimpinan: Leadership Theories. *Fenomena*, 19(1), 73-79. <https://doi.org/10.35719/fenomena.v19i1.34>
- Kolong, J., Saputra, E., Harahap, T. K., Jufri, M., Syam, A., & Khasanah, U. (2023). *Kepemimpinan Pendidikan*. Penerbit Tahta Media.
- Muhajir, N. M. N., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Model Kepemimpinan Kontingensi dalam Pengolaan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 4698-4703.
<https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.14210>
- Mujahidah, N., & Wulansari, N. (2021). Kepemimpinan Kontingensi dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 4(2), 190-201. <https://doi.org/10.32529/al-ilmi.v4i2.1166>
- Pahlevi, R. (2023). *Psikologi Kepemimpinan*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Qodri, M. A., Komariah, N., & Maimunah, M. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Yayasan Miftahul Huda Desa Jaya Bakti Kecamatan Enok Kabupaten Indragiri Hilir. *ADIBA: Journal of Education*, 3(1), 21-28.
- Rahmat, A., & Karomah, F. F. (2019). Perilaku Kepemimpinan Kontingensi Kiai dalam Memanajerial Pondok Pesantren al-Ittihad Lembung Timur Lenteng Sumenep. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies*

(IJIES), 2(2), 133-142. <https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.844>

Sudayanti, D. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Chroma International Bandung* (Doctoral dissertation, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Widyatama).

Sunyoto, D. (2023). *Teori-Teori Kepemimpinan: Bidang Psikologi, Manajemen, dan Organisasi*. Eureka Media Aksara.

Turmuzi, A. (2023). Kepemimpinan Kontigensi dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan. *LITERASI: Jurnal Pendidikan Guru Indonesia*, 2(2), 70-78. <https://doi.org/10.58218/literasi.v2i2.567>