

Kompas Moral Di Tengah Keterbatasan: Nilai, Risiko, dan Tanggung Jawab Dalam Kepemimpinan Sekolah Menengah

Dian Zulfatul Iman^{1*}, Muhammad Alfi Alfaridli², Misbahul Arifin³,

Ummul Khoiroh⁴

(1,2,3,4) Universitas Nurul Jadid, East Java, Indonesia
Korespondensi penulis: nanaydian3@gmail.com

Abstract: This study aims to examine how the decision-making process in secondary school leadership is carried out based on values, courage to take risks, and accountability. The background of this study is the importance of understanding moral-based leadership practices amidst limited resources, especially in rural schools. The study was conducted at MA Nurul Qadim using a descriptive qualitative approach and case study method. Data were obtained through in-depth interviews with five informants, direct observation, and documentation analysis. The results of the study indicate that decision-making at MA Nurul Qadim is based on the values of honesty, justice, and spirituality. the courage to take risks gradually in situations of limitation; and accountability that is realized through open and participatory communication. These findings imply that school leadership based on values and social responsibility can still be carried out effectively even in structural limitations. This study also opens up opportunities for the development of adaptive contextual leadership models in other schools with similar conditions.

Keywords: accountability, school leadership, values, risk

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan sekolah menengah dijalankan berdasarkan nilai, keberanian menghadapi risiko, dan akuntabilitas. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya memahami praktik kepemimpinan berbasis moral di tengah keterbatasan sumber daya, khususnya di sekolah pedesaan. Penelitian dilakukan di MA Nurul Qadim dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap lima narasumber, observasi langsung, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di MA Nurul Qadim didasarkan pada nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan spiritualitas. keberanian mengambil risiko secara bertahap dalam situasi keterbatasan; serta akuntabilitas yang diwujudkan melalui komunikasi terbuka dan partisipatif. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan sekolah yang bertumpu pada nilai dan tanggung jawab sosial tetap dapat dijalankan secara efektif meskipun dalam keterbatasan struktural. Penelitian ini juga membuka peluang untuk pengembangan model kepemimpinan kontekstual yang adaptif di sekolah-sekolah lain dengan kondisi serupa.

Kata kunci: akuntabilitas, kepemimpinan sekolah, nilai, risiko

A. LATAR BELAKANG

Dalam dinamika kehidupan pendidikan yang terus bergerak, peran seorang pemimpin sekolah tidak hanya berkaitan dengan manajemen administratif, tetapi juga

Received: Juni 12, 2025; Revised: Juni 14, 2025; Accepted: Juli 15, 2025; Online Available: Juli 15, 2025; Published: Juli 15, 2025;

*Corresponding author, nanaydian3@gmail.com

dengan kemampuan mengambil keputusan yang strategis, etis, dan kontekstual (Bujang et al., 2025). Di tengah realitas pendidikan Indonesia yang beragam, sekolah-sekolah di daerah pedesaan menghadapi tantangan tersendiri terbatasnya fasilitas, sumber daya manusia yang terbatas, tekanan sosial dari masyarakat sekitar, hingga ekspektasi tinggi terhadap keberhasilan pendidikan yang bermakna (Wahyudi et al., 2025). Dalam kondisi seperti ini, keputusan seorang pemimpin tidak hanya soal apa yang paling rasional menurut teori, tetapi juga tentang apa yang paling bertanggung jawab secara moral, berani dalam menghadapi risiko, dan selaras dengan nilai-nilai yang dianut komunitas pendidikan tersebut.

Kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari proses pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil oleh kepala sekolah membawa dampak yang luas: dari kebijakan internal guru, kedisiplinan siswa, pengelolaan anggaran, hingga upaya mempertahankan eksistensi lembaga di tengah kompetisi antar sekolah. Tugas ini menjadi semakin kompleks ketika dijalankan di sekolah menengah di wilayah rural, di mana keterbatasan menjadi bagian dari kenyataan harian yang tak terhindarkan (Amos, 2024). Dalam situasi seperti ini, pemimpin pendidikan tidak cukup hanya mengandalkan pendekatan rasional, melainkan juga membutuhkan kompas moral yang kuat agar keputusan yang diambil tidak sekadar "benar" secara teknis, tetapi juga bijak secara nilai dan etika.

Teori pengambilan keputusan dalam manajemen menekankan pentingnya tiga indikator utama yang mempengaruhi kualitas keputusan strategik, yakni **accountability** (akuntabilitas), **risk tolerance** (toleransi terhadap risiko), dan **values** (nilai-nilai). Ketiganya merupakan fondasi yang saling terkait (Dewantara, 2024). **Accountability** menuntut adanya keterbukaan dan tanggung jawab terhadap setiap langkah yang diambil. **Risk tolerance** menuntut keberanian untuk bertindak dalam ketidakpastian. Sementara itu, **values** menjadi dasar moral dan spiritual dalam menimbang pilihan yang tersedia (Framework & Culture, 2024). Ketiga indikator ini, dalam konteks sekolah seperti MA Nurul Qadim, menjadi semakin signifikan karena keputusan-keputusan yang dibuat sering kali melibatkan dilema: antara mempertahankan idealisme atau menyesuaikan diri

dengan kenyataan; antara menjawab tuntutan masyarakat atau menjaga integritas visi sekolah.

Selain indikator tersebut, pendekatan dalam pengambilan keputusan juga menjadi bagian penting dalam analisis kepemimpinan. Pendekatan event versus process serta inquiry versus advocacy menawarkan perspektif yang memperkaya cara pandang terhadap bagaimana keputusan dibuat. Dalam pendekatan event, keputusan dilihat sebagai peristiwa tunggal yang kritis, sementara dalam pendekatan process, keputusan adalah hasil dari proses yang berkesinambungan. Demikian pula, inquiry menekankan pencarian informasi terbuka, sedangkan advocacy berfokus pada pembelaan terhadap posisi tertentu. Dalam praktik kepemimpinan di sekolah menengah, keempat pendekatan ini sering kali bersinggungan, tergantung konteks dan urgensi keputusan yang harus diambil.

Dalam kerangka ini, penelitian di MA Nurul Qadim menjadi penting untuk menggali bagaimana pemimpin pendidikan mengambil keputusan dalam situasi nyata, bukan hanya berdasarkan teori, tetapi berdasarkan pengalaman, nilai, dan keterbatasan yang mereka hadapi sehari-hari. Apakah kepala sekolah dan guru di lembaga seperti ini mampu menjaga akuntabilitas di tengah keterbatasan transparansi? Apakah mereka cukup berani mengambil risiko untuk inovasi di tengah lingkungan yang konservatif? Dan nilai-nilai apa yang sebenarnya menjadi dasar moral dalam keputusan yang mereka ambil?

Dengan fokus pada ketiga indikator utama serta pendekatan-pendekatan dalam pengambilan keputusan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana keputusan strategik dibuat dalam konteks pendidikan menengah yang berada di pinggiran. Studi ini tidak hanya merekam praktik kepemimpinan, tetapi juga merefleksikan nilai-nilai kemanusiaan yang melekat dalam proses pengambilan keputusan, sebuah hal yang sering kali terlewat dalam diskusi manajemen yang hanya berfokus pada efisiensi atau hasil akhir.

B. KAJIAN TEORITIS

Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, khususnya dalam konteks pendidikan yang kompleks dan penuh keterbatasan. Dalam praktiknya,

keputusan yang diambil oleh kepala sekolah tidak hanya berdampak pada kinerja internal lembaga, tetapi juga pada hubungan sosial dengan masyarakat sekitar. (Fadhilah et al., 2024) menekankan bahwa pengambilan keputusan yang baik harus memperhatikan aspek strategis, etis, dan kontekstual.

Tiga indikator penting yang sering menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategik adalah akuntabilitas (accountability), toleransi risiko (risk tolerance), **dan** nilai-nilai (values). Accountability menekankan pentingnya transparansi dan pertanggungjawaban terhadap setiap kebijakan. Risk tolerance menggambarkan sejauh mana pemimpin berani mengambil keputusan di tengah ketidakpastian (Abdulai & Iddrisu, 2025). Sementara itu, values berperan sebagai kompas moral yang mengarahkan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tidak hanya efektif tetapi juga beretika (Lemana et al., 2024).

Selain indikator tersebut, (Ardiansyah, 2024) mengemukakan empat pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu *event-inquiry*, *event-advocacy*, *process-inquiry*, dan *process-advocacy*. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan bisa dilihat sebagai peristiwa kritis atau proses yang berkelanjutan, serta melibatkan pencarian informasi terbuka atau pembelaan terhadap posisi tertentu.

Beberapa penelitian terdahulu menyoroti pentingnya indikator-indikator ini dalam konteks organisasi (Rosidah, 2025), namun masih terbatas dalam menjelaskan bagaimana ketiganya berperan dalam kepemimpinan di sekolah menengah dengan kondisi terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut, dengan menyoroti praktik pengambilan keputusan di MA Nurul Qadim.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus di MA Nurul Qadim. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam fenomena pengambilan keputusan kepemimpinan dalam konteks nyata, khususnya dalam situasi yang penuh keterbatasan seperti yang dihadapi

oleh sekolah-sekolah menengah di wilayah pedesaan. Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran rinci tentang bagaimana keputusan strategis diambil oleh para pemimpin sekolah, baik dalam situasi yang menuntut ketegasan maupun dalam proses musyawarah yang berkelanjutan. Pendekatan ini dianggap lebih tepat dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif, karena memungkinkan peneliti menangkap nuansa sosial, etika, dan personal yang menyertai pengambilan keputusan dalam praktik kepemimpinan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*) di MA Nurul Qadim, dengan mempertimbangkan karakteristik lembaga yang menghadirkan dinamika kepemimpinan strategik di tengah keterbatasan sumber daya. Narasumber dipilih berdasarkan peran strategis mereka dalam proses pengambilan keputusan, dengan jumlah total lima informan yang terdiri dari satu kepala madrasah, satu wakil kepala bidang kurikulum, dua guru senior, dan satu tenaga kependidikan. Proses wawancara dilakukan secara langsung, menggunakan panduan semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi fleksibel terhadap pengalaman dan pandangan narasumber. Observasi lapangan difokuskan pada kegiatan internal seperti rapat kebijakan, pelaksanaan program madrasah, dan dinamika pengambilan keputusan di forum informal. Adapun dokumentasi yang dikaji meliputi notulen rapat, arsip keputusan, dan dokumen-dokumen kebijakan lainnya yang relevan.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap komposisi narasumber yang terlibat, berikut adalah profil informan dalam penelitian ini:

No	Jabatan	Jumlah Narasumber
1	Kepala Madrasah	1
2	Wakil Kepala Bid. Kurikulum	1
3	Guru Senior	2
4	Tenaga Kependidikan	1

Teknik analisis data menggunakan pendekatan analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan atau verifikasi data. Pada tahap reduksi data, informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi dikategorikan dan disaring berdasarkan tema utama, yaitu peran nilai-nilai, risiko, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan (Iman et al., 2025). Tahap penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang merefleksikan dinamika kepemimpinan secara kontekstual di MA Nurul Qadim. Selanjutnya, kesimpulan ditarik berdasarkan pola yang muncul, dan diverifikasi melalui triangulasi antar sumber baik dari wawancara, observasi, maupun dokumen untuk memastikan validitas dan kredibilitas temuan.

Dengan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya bertujuan menggambarkan praktik pengambilan keputusan secara permukaan, tetapi juga menangkap makna yang lebih dalam tentang bagaimana para pemimpin di sekolah dengan keterbatasan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai moral, berani mengambil risiko strategis, dan mempraktikkan akuntabilitas dalam setiap kebijakan yang diambil.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai Sebagai Dasar Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam konteks pendidikan menengah berbasis keislaman di daerah pedesaan, nilai menjadi lebih dari sekadar prinsip normatif—ia menjelma sebagai arah, batas, dan dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Nilai tidak hanya digunakan untuk membentuk karakter peserta didik, tetapi juga menjadi standar moral bagi pemimpin dalam menentukan pilihan-pilihan kebijakan yang memiliki dampak luas. Di MA Nurul Qadim, pemahaman terhadap nilai-nilai agama dan sosial telah menjadi kerangka dasar dalam mengelola organisasi sekolah. Dalam situasi di mana keterbatasan menjadi keseharian, nilai berperan penting dalam membantu pimpinan sekolah menentukan mana yang pantas, mana yang layak, dan mana yang perlu ditolak, meskipun secara logis mungkin menguntungkan.

Nilai-nilai tersebut tidak lahir dari tekanan eksternal atau aturan birokrasi, melainkan dibentuk oleh keyakinan internal yang telah terpatri dalam budaya sekolah dan

kepribadian para pendidik. Nilai seperti kejujuran, keadilan, amanah, dan keteladanan menjadi dasar pertimbangan sebelum sebuah keputusan ditetapkan. Nilai bukan sekadar alat pembenar, tetapi sumber makna yang membimbing arah kepemimpinan. Dalam menghadapi pilihan-pilihan sulit, pemimpin sekolah akan terlebih dahulu bertanya pada prinsip moral dan keberkahan, bukan hanya pada efisiensi administratif.

Kepala madrasah menegaskan bahwa keputusan di MA Nurul Qadim tidak boleh hanya berdasarkan untung-rugi, melainkan juga harus mempertimbangkan aspek spiritualitas dan tanggung jawab moral terhadap lembaga dan masyarakat. Ia menyatakan:

“Kami tidak bisa mengambil keputusan hanya karena logikanya untung. Harus ada ukurannya: apakah ini bermanfaat? Apakah ini sesuai syariat? Kalau tidak berkah, kami tinggalkan.” (Wawancara 2 juni 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa orientasi kebijakan di MA Nurul Qadim tidak bersifat pragmatis. Ada prinsip moral yang menjadi standar yang tidak boleh dikompromikan, bahkan ketika lembaga dihadapkan pada godaan bantuan materi atau tawaran kerja sama dari pihak luar. Dalam satu kasus, madrasah secara mufakat menolak tawaran kerja sama dengan sponsor yang membawa kepentingan komersial, walau menjanjikan bantuan fasilitas pembelajaran. Penolakan ini dilakukan melalui musyawarah antara pimpinan, guru, dan komite madrasah. Salah satu guru senior mengungkapkan:

“Kami bahas bersama. Secara materi itu besar bantuannya, tapi kami merasa isinya tidak sesuai. Kalau diterima, mungkin mencederai amanah kami. Jadi kami sepakat menolak.” (Guru Senior 1)” (Wawancara 12 juni 2025)

Restatement dari dua kutipan di atas memperlihatkan bahwa di MA Nurul Qadim, nilai bukan hanya wacana. Nilai adalah dasar evaluatif yang digunakan untuk menimbang apakah sebuah tindakan selaras dengan jati diri lembaga. Nilai yang dijunjung tidak hanya bersifat keagamaan, tetapi juga social seperti kejujuran, keadilan, dan keberpihakan kepada siswa dari keluarga kurang mampu. Kepala sekolah dan guru tidak menilai kebijakan dari hasil akhir semata, melainkan dari niat, proses, dan kemungkinan dampaknya terhadap lingkungan pendidikan dan karakter siswa.

Salah satu bentuk nyata implementasi nilai tersebut adalah saat madrasah memilih untuk menunda pembelian perangkat kantor agar dana bisa dialihkan untuk membantu siswa kurang mampu. Keputusan tersebut bukan hanya menunjukkan kepekaan sosial, tetapi juga bentuk dari pemahaman nilai sebagai substansi dari pendidikan itu sendiri. Dalam konteks ini, nilai membentuk identitas dan arah kepemimpinan, bukan sekadar pelengkap retorika visi dan misi.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan autentik yang dikemukakan oleh Avolio dan Gardner (2005), di mana nilai-nilai pribadi dan moral yang dimiliki pemimpin secara langsung memengaruhi integritas dan arah kebijakan organisasi. Dalam kepemimpinan berbasis nilai, keputusan bukan hanya harus efisien, tetapi juga harus dirasa adil, benar, dan bermakna bagi komunitas. Nilai dalam hal ini bertindak sebagai kompas moral yang menentukan apakah suatu kebijakan patut dijalankan atau tidak, terlepas dari daya tarik logis atau keuntungan finansial yang ditawarkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan MA Nurul Qadim, nilai bukanlah sesuatu yang dipaksakan dari luar atau bersifat abstrak, melainkan sesuatu yang tumbuh dari dalam kesadaran kolektif lembaga. Nilai menjadi alasan sekaligus arah dalam mengambil keputusan, terutama dalam konteks sekolah desa yang justru menjadikan keterbatasan sebagai ruang untuk mempertahankan prinsip.

Keberanian Menghadapi Risiko Dalam Kepemimpinan

Mengambil keputusan dalam situasi terbatas tidak pernah mudah, apalagi dalam lingkungan pendidikan seperti MA Nurul Qadim yang beroperasi di tengah berbagai keterbatasan sumber daya. Namun, keterbatasan tidak selalu menjadi penghalang. Dalam banyak kasus, justru dari situasi serba kurang itu muncul keberanian untuk mencoba hal baru, melangkah di luar zona nyaman, dan mengambil risiko strategis demi kepentingan jangka panjang. Kepemimpinan yang kuat bukan hanya diukur dari kemampuannya menjaga stabilitas, tetapi juga dari keberaniannya menginisiasi perubahan meskipun hasilnya belum pasti. Di sinilah terlihat bahwa keberanian mengambil risiko bukan

semata tindakan nekat, melainkan bentuk tanggung jawab visioner terhadap masa depan pendidikan.

Di MA Nurul Qadim, salah satu contoh konkret dari keberanian tersebut adalah keputusan untuk memulai program pembelajaran berbasis daring. Padahal, kondisi infrastruktur digital madrasah masih sangat terbatas, dan sebagian besar siswa berasal dari keluarga yang belum sepenuhnya mampu menyediakan perangkat. Namun demikian, pimpinan madrasah memutuskan untuk memulai dari yang paling mungkin, sembari terus melakukan evaluasi dan penyesuaian. Wakil kepala bidang kurikulum menjelaskan proses tersebut dengan penuh keyakinan:

“Kami tidak bisa menunggu semuanya sempurna. Kalau kami terus menunggu, siswa kami akan tertinggal makin jauh. Kami mulai saja pelan-pelan, dari guru dulu, lalu siswa yang bisa ikut.” (Wakil Kepala)” (Wawancara 2 juni 2025)

Pernyataan tersebut menggambarkan pola pikir adaptif yang berani namun terukur. Keputusan tidak diambil secara impulsif, tetapi dengan pertimbangan matang tentang urgensi perubahan dan dampaknya bagi siswa. Langkah bertahap menjadi strategi yang efektif dalam menghadapi risiko yang ada. Keberanian di sini bukan pada skala keputusan besar, melainkan pada kesediaan untuk mencoba dan menerima risiko kegagalan sebagai bagian dari proses belajar.

Guru senior 2 menambahkan bahwa kekhawatiran memang ada, baik dari sisi guru maupun siswa. Namun yang membedakan adalah adanya semangat kolektif untuk tidak menyerah sebelum mencoba. Menurutnya, ketika guru-guru diajak terlibat sejak awal, rasa percaya diri tumbuh, dan mereka lebih siap menghadapi tantangan teknis yang muncul. Ia menjelaskan:

“Awalnya banyak guru ragu, tapi kami diajak pelatihan sederhana. Lalu kami diskusi, bagaimana caranya supaya siswa bisa ikut meski pakai HP lama. Akhirnya kami buat grup kecil belajar daring.” (Guru Senior 2)

Kutipan ini menegaskan bahwa pengambilan risiko bukan hanya tanggung jawab pimpinan madrasah, tetapi menjadi bagian dari upaya kolektif seluruh elemen sekolah.

Keberanian menjadi milik bersama karena prosesnya dibangun bersama. Risiko menjadi lebih mudah dihadapi ketika keputusan dipahami, didukung, dan dijalankan oleh semua pihak. Pendekatan seperti ini menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif—sebuah pola yang sangat sesuai dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai.

Interpretasi dari dua kutipan di atas menunjukkan bahwa keberanian menghadapi risiko di MA Nurul Qadim bukan bentuk keberanian administratif semata, tetapi lebih sebagai ekspresi tanggung jawab moral terhadap masa depan peserta didik. Keputusan diambil bukan karena tekanan, tetapi karena kesadaran bahwa stagnasi lebih berbahaya daripada kegagalan yang dicoba. Keputusan seperti ini memperlihatkan praktik *bounded rationality* (Simon, 1972), di mana pemimpin membuat pilihan terbaik yang bisa dijalankan dalam keterbatasan informasi dan sumber daya.

Hasil ini juga sejalan dengan studi Wahyuni et al. (2023), yang menekankan bahwa pemimpin pendidikan harus mampu menyeimbangkan antara kehati-hatian dan inisiatif. Dalam konteks MA Nurul Qadim, keberanian tidak muncul dari keberlimpahan, tetapi dari kepekaan dan tanggung jawab. Inilah yang menjadikan keputusan-keputusan strategis yang diambil madrasah tidak hanya relevan, tetapi juga membumi dan berakar kuat dalam kesadaran sosial.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa keberanian mengambil risiko dalam kepemimpinan MA Nurul Qadim bukan semata-mata tentang kemampuan teknis atau strategi besar. Ia merupakan sikap mental dan moral untuk tetap bergerak meski pelan, untuk mencoba meski belum sempurna, dan untuk terus belajar meski hasilnya belum terlihat. Dalam situasi seperti ini, keberanian adalah bentuk cinta dan tanggung jawab kepada peserta didik, kepada masa depan lembaga, dan kepada amanah kepemimpinan itu sendiri.

Akuntabilitas sebagai Pilar Kepercayaan Komunitas

Akuntabilitas dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya menyangkut pelaporan administratif, tetapi lebih jauh lagi, berkaitan erat dengan tanggung jawab moral dan sosial terhadap seluruh elemen dalam komunitas sekolah. Di tengah tuntutan yang semakin kompleks, akuntabilitas menjadi cermin dari integritas dan keterbukaan seorang pemimpin dalam mengelola kebijakan dan keputusan. Di sekolah-sekolah kecil seperti MA Nurul Qadim, di mana struktur kelembagaan tidak serumit lembaga besar, praktik akuntabilitas justru tampak lebih hidup karena bersandar pada nilai-nilai kolektif dan budaya musyawarah yang kuat. Pemimpin tidak berdiri sendiri, tetapi bersama komunitasnya mengawal arah lembaga. Di sinilah makna akuntabilitas menjadi lebih dari sekadar pelaporan—ia menjadi bentuk pengabdian terhadap kepercayaan yang telah diberikan.

Di MA Nurul Qadim, keputusan-keputusan penting tidak pernah diambil secara sepihak. Kepala madrasah memastikan bahwa segala kebijakan yang akan dijalankan terlebih dahulu dimusyawarahkan dalam forum guru dan, bila perlu, melibatkan komite madrasah serta perwakilan wali murid. Tidak ada keputusan yang ditutup-tutupi, bahkan hal-hal yang terkesan teknis seperti penggunaan dana bantuan atau perubahan jadwal pembelajaran tetap diumumkan secara terbuka. Dokumen hasil rapat dicetak dan ditempel di ruang guru, serta disosialisasikan kembali dalam pertemuan rutin bulanan.

Praktik ini menunjukkan bahwa akuntabilitas di madrasah ini bersifat fungsional dan humanis. Ia tidak dihidupi oleh sistem digital atau aplikasi canggih, tetapi oleh sikap terbuka dan tanggung jawab sosial yang tulus. Seorang tenaga kependidikan yang bertugas mengelola dokumen dan pengumuman menyampaikan:

“Setiap keputusan kami catat dan buat kan notulennya. Biasanya kami tempel di ruang guru atau dibacakan saat pertemuan bulanan. Bahkan kadang kami fotokopi untuk disampaikan ke wali murid, biar tidak ada yang salah paham.” (Tenaga Kependidikan)
.” (Wawancara 21 juni 2025)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa akuntabilitas bukan hanya milik kepala madrasah, tetapi juga dilaksanakan oleh seluruh jajaran, termasuk staf administrasi. Mereka menyadari bahwa dalam lingkungan sekolah, kepercayaan adalah

modal utama. Dengan menjadikan informasi sebagai milik bersama, mereka menjaga agar tidak ada pihak yang merasa dikorbankan atau ditinggalkan. Transparansi menjadi cara untuk memelihara keharmonisan dan menghindari konflik yang bisa muncul akibat miskomunikasi.

Interpretasi dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa bentuk akuntabilitas di MA Nurul Qadim bersifat sederhana namun efektif. Akuntabilitas tumbuh dari kebiasaan kolektif untuk jujur, terbuka, dan saling percaya. Tidak ada laporan yang dibuat hanya untuk kepentingan formalitas, karena setiap laporan benar-benar digunakan untuk koordinasi dan evaluasi bersama. Ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas dalam konteks ini tidak berdiri di atas sistem besar, tetapi di atas hubungan sosial yang erat.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Yukl (2013) bahwa akuntabilitas yang kuat dalam organisasi adalah hasil dari komunikasi terbuka, keterlibatan semua pihak, dan kejelasan tanggung jawab. Selain itu, penelitian ini mendukung studi Denya Putri et al. (2024) yang menyatakan bahwa akuntabilitas di lembaga pendidikan dapat tumbuh dari budaya dialog dan partisipasi yang sehat, bukan hanya dari sistem pelaporan teknokratis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas dalam kepemimpinan MA Nurul Qadim bukanlah kewajiban formal yang dibebankan dari atas, melainkan kesadaran bersama untuk menjaga lembaga secara moral dan sosial. Ketika keputusan diambil bersama, disampaikan secara jujur, dan dijalankan dengan transparan, maka seluruh warga madrasah merasa terlibat, dihargai, dan bertanggung jawab bersama. Inilah bentuk akuntabilitas yang paling otentik—yang tumbuh dari kesalingpercayaan dan niat baik untuk mendidik dengan sepenuh hati.

Tabel 1. Ringkasan Indikator Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan

Indikator	Praktik Lapangan	Konteks dan Penalaran	Dampak terhadap Lembaga
<i>Nilai</i>	Menolak sponsor yang bertentangan dengan prinsip lembaga	Menjaga integritas nilai Islam dan etika lembaga	Kepercayaan masyarakat dan guru meningkat

<i>Risk Tolerance</i>	Memulai program daring meski keterbatasan perangkat dan jaringan	Keberanian mengambil langkah bertahap untuk mendorong inovasi pendidikan	Siswa mulai terbiasa belajar digital, guru lebih adaptif
<i>Accountability</i>	Keputusan ditulis dalam notulen, disosialisasikan dalam pertemuan dan dokumentasi	Budaya terbuka dalam rapat, komunikasi internal yang kuat	Meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi warga sekolah

Sumber: Hasil wawancara dan observasi di MA Nurul Qadim, Juni 2025

Secara keseluruhan, praktik kepemimpinan di MA Nurul Qadim menunjukkan bahwa nilai, keberanian mengambil risiko, dan akuntabilitas bukan hanya dapat dijalankan dalam lingkungan yang ideal, tetapi juga sangat mungkin dihidupi dan dikembangkan dalam konteks sekolah menengah dengan segala keterbatasannya. Ketiga indikator tersebut berjalan bukan karena tuntutan sistem, melainkan karena adanya komitmen moral, semangat kolektif, dan keyakinan bahwa pendidikan adalah amanah yang harus dijaga bersama.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di MA Nurul Qadim dijalankan melalui proses pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai-nilai moral dan spiritual, keberanian menghadapi risiko secara bertahap, serta praktik akuntabilitas yang terbuka dan partisipatif. Ketiga indikator tersebut nilai (*values*), toleransi terhadap risiko (*risk tolerance*), dan akuntabilitas (*accountability*) terbukti saling mendukung dalam membentuk keputusan yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab sosial dan komitmen etis. Dalam konteks sekolah menengah yang berada di daerah pedesaan, pendekatan ini menjadi model kepemimpinan yang relevan karena mampu menjawab tantangan keterbatasan tanpa kehilangan arah moral. Keputusan-keputusan yang diambil tidak semata berdasarkan keuntungan praktis, tetapi juga mempertimbangkan keberkahan, keadilan, dan keberlanjutan sosial lembaga.

Penelitian ini memberikan gambaran bahwa nilai, keberanian mengambil risiko, dan akuntabilitas dapat diimplementasikan secara konkret bahkan di lembaga pendidikan dengan sumber daya terbatas. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu sekolah, serta pendekatan kualitatif yang tidak bertujuan untuk generalisasi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut sangat dianjurkan untuk dilakukan pada konteks sekolah yang lebih beragam, termasuk sekolah dengan latar belakang budaya, ukuran, dan tata kelola yang berbeda. Rekomendasi praktis dari hasil ini adalah pentingnya membangun budaya nilai dan komunikasi terbuka dalam proses pengambilan keputusan sekolah, serta memberikan ruang pelatihan yang mendukung keberanian pemimpin dalam mengambil risiko secara bertanggung jawab

DAFTAR REFERENSI

- Abdulai, A., & Iddrisu, O. A. (2025). *Leadership Integrity : A Strategic Pillar for Ethical Decision Making and Organizational Excellence*. January.
<https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11233>
- Amos, Y. A. and O. (2024). A Comparative Study of Instructional Leadership Practices and Collective Decision Making in Public Secondary Schools in Morogoro Municipal, Tanzania. *British Journal of Education*, 12(6), 11–29.
<https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol12n61129>
- Ardiansyah, R. (2024). *Revolusi Pengambilan Keputusan : Dari Intuisi ke Sistem Informasi*. 2(2), 7–11.
- Bujang, M. A., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2025). Fostering integrity among school principals' ethical leadership: a comprehensive systematic review. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 1034–1043.
<https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30993>
- Dewantara, Y. P. (2024). *Balanced Scorecard Analysis in Corporate Strategic Decision Making*. 20–29.
- Fadhilah, N., Shohib, M. W., Margatama, P., Nubail, A., & Surakarta, U. M. (2024). Available online on the website:
<https://ftk.uinbanten.ac.id/journals/index.php/tarbawi>. 10(01), 11–18.

- Framework, R. A., & Culture, R. (2024). *Implementing Risk Appetite Frameworks : Navigating Challenges in Corporate Environments*. 3(1), 45–54.
<https://doi.org/10.63062/trt/V24.024>
- Iman, D. Z., Alfaridli, M. A., Arifin, M., & Jadid, U. N. (2025). *Blended Learning sebagai Solusi Pembelajaran di Era Digital : Studi Kasus di SMA Al-Wahyuni*. 1, 37–50.
- Lemana, H. E., Catalan, H. M., Gocotano, O. E., & Milan, J. (2024). *A New Face of Ethical Leadership : Voices of Future Educational Leaders A NEW FACE OF ETHICAL LEADERSHIP : VOICES OF FUTURE EDUCATIONAL LEADERS*. March. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10795533>
- Rosidah, K. (2025). *Kepemimpinan Transformatif Kiai Dalam Sistem Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Nurul Qadim Kabupaten Probolinggo*. 17(April), 71–91.
- Wahyudi, M., Zainuddin, Z., & Muttaqin, M. (2025). *The Complexity of the National Education System : Challenges and Strategies for Transforming the Education System*. 3(1), 39–46.