

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PELAKSANAAN INOVASI  
PENDIDIKAN DI MTSN MODEL**

Buku ini adalah buku monograf yang berisi studi mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Model. Tujuan disusunnya buku ini adalah sebagai pemenuhan kebutuhan bacaan dan sumber referensi bagi mahasiswa ataupun pembaca lainnya. Buku ini juga disusun sebagai sumber belajar dan pengetahuan.

Penulis juga berharap buku ini dapat menjadi panduan bagi siswa, mahasiswa, guru, dosen maupun pihak lain yang membutuhkan. Dalam buku ini dibahas mengenai banyak hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan khususnya di MTsN. Banyak sekali ilmu yang akan didapatkan oleh pembaca dengan adanya buku monograf ini.



Suriagiri dilahirkan di Bagendang Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Utara Kabupaten Kotawaringin Timur ibu kotanya Sampit Propinsi Kalimantan Tengah pada tanggal 09 Nopember 1963, anak kesembilan dari 10 bersaudara, pasangan Bapak Haji Muhammad Yusuf (almarhum) dan Ibu Hajjah Kurnia (almarhum). Pendidikan formal yang ditempuh penulis dari SD tahun 1977 di Bagendang Hilir, MTsN 1981 di Sampit, PGAN tahun 1984 di Sampit. Jurusan PAI di IAIN Antasari Banjarmasin 1989, Pada tahun 2002 berkesempatan melanjutkan studi di Universitas Negeri Malang pada program studi Manajemen Pendidikan dengan Beasiswa BPPS dari pemerintah RI. dan terakhir pendidikan formal penulis pada tahun 2015 dapat meneruskan pendidikan pada program Pascasarjana S3 Manajemen Pendidikan pada universitas yang sama yaitu Universitas Negeri Malang. Pekerjaan penulis adalah sebagai akademisi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin hingga sekarang.



**CV. RADJA PUBLIKA**

Jl. Cempaka Putih Sp. Tiga Blang Rayak, Dan.  
Angsana, Kelurahan Hagu Barat Laut, Kec.  
Banda Sakti, Kota Uluksu, Sumawe



Drs. H Suriagiri, M.Pd

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN INOVASI PENDIDIKAN DI MTSN MODEL

# KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN INOVASI PENDIDIKAN DI MTSN MODEL

Drs. H Suriagiri, M.Pd



**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MELAKSANAKAN INOVASI PENDIDIKAN  
DI MTSN MODEL**

**Dr. H. Suriagiri M.Pd**



# **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan di MTsN Model**

ISBN: 978-623-99263-2-8

Penulis : Dr. H. Suriagiri, M. Pd  
Editor : Dr. Nazmi Akbar, M. Ag  
Tatal letak isi &Layout : Muhammad Noor Ilmi  
Penerbit : CV. RADJA PUBLIKA  
Alamat : Jl. Cempaka Putih, sp, Tiga Blang  
Rayeuk,, Dsn Angsana, Kelurahan Hagu  
Barat Laut, Kec. Banda Sakti, Kota  
Lhokseumawe  
Pemasaran : CV. RADJA PUBLIKA  
Tahun Terbit : **2020**

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

All right reserved

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 72 UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp.1000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum sesuatu ciptaan barang atau hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait. Sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas ke hadirat Allah SWT dan segala karunia-nya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan di MTsN Model” dengan baik. Buku ini adalah buku monograf yang berisi studi mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Model.

Tujuan disusunnya buku ini adalah sebagai pemenuhan kebutuhan bacaan dan sumber referensi bagi mahasiswa ataupun pembaca lainnya. Buku ini juga disusun sebagai sumber belajar dan pengetahuan. Penulis juga berharap buku ini dapat menjadi panduan bagi siswa, mahasiswa, guru, dosen maupun pihak lain yang membutuhkan. Dalam buku ini dibahas mengenai banyak hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan khususnya di MTsN. Banyak sekali ilmu yang akan didapatkan oleh pembaca dengan adanya buku monograf ini.

Atas terselesainya buku ini, saya sangat bersyukur karena mendapat banyak bantuan dan dukungan dari orang-orang terdekat saya. Secara khusus, saya menyampaikan terima

kasih yang teramat besar bagi berbagai pihak yang telah membantu saya dalam proses penyusunan buku ini. Tanpa dukungan dan bantuan banyak pihak, buku ini tentunya tidak dapat tersusun dengan baik. Terima kasih sekali lagi untuk semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung sudah terlibat dalam proses penyusunan hingga selesainya penulisan buku ini.

**Penulis**

**Dr. H. Suriagiri, M.Pd**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>RUMUSAN MASALAH</b> .....	8
<b>TUJUAN PENELITIAN</b> .....	9
<b>METODOLOGI</b> .....	10
A. Tempat Penelitian .....	10
B. Objek dan Subjek Penelitian.....	10
C. Metode Penelitian.....	10
D. Data dan Sumber Data .....	11
E. Teknik Pengumpulan Data.....	12
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	14
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	17
A. Sejarah dan Tantangan Global Madrasah .....	17
B. Madrasah Baik (Unggul) .....	21
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	31
D. Inovasi Pendidikan.....	36
E. Kepala Madrasah Sebagai Agent of Change .....	46
<b>PEMBAHASAN</b> .....	59
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan Madrasah di MTsN Model .....	59
<b>SIMPULAN</b> .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	75



## PENDAHULUAN

Madrasah dalam kehidupan manusia Indonesia merupakan fenomena budaya yang telah berusia satu abad lebih. Bahkan bukan suatu hal yang berlebihan, madrasah telah menjadi salah satu wujud identitas budaya Indonesia yang dengan sendirinya menjalani proses sosialisasi yang relatif intensif. Indikasinya adalah kenyataan bahwa wujud identitas budaya ini telah diakui dan diterima kehadirannya. Secara berangsur namun pasti, ia telah memasuki arus utama pembangunan bangsa menjelang globalisasi (akhir abad ketergantungan-20 ini).

Madrasah mengandung arti tempat atau wahana anak mengenyam proses pendidikan. Maksudnya, di madrasah itulah anak menjalani proses belajar secara terarah, terpinpin, dan terkendali. Secara teknis madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah umum. Hanya dalam lingkup kultur, madrasah memiliki konotasi spesifik. Di lembaga ini anak memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan. Sehingga dalam pemakainya, kata madrasah lebih dikenal sebagai sekolah agama.

Madrasah dalam perjalanannya mengalami transisi yang cukup panjang dengan realitas di lapangan. Transisi perubahan madrasah disebabkan fenomena yang ada, yaitu pendudukan kolonial Belanda yang mendiskreditkan pendidikan Islam (madrasah). Kemudian timbul istilah ilmu umum dan ilmu agama.

Realitas ini memunculkan pemikiran dari kaum modernis Islam, bahwa madrasah harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang ada, memasukkan ilmu-ilmu umum di dalamnya. Hal ini untuk meningkatkan pemahaman siswa terhadap ilmu agama dan umum.

Dalam perkembangannya inovasi madrasah secara formal dirintis oleh Mukti Ali, sewaktu menjabat sebagai Menteri Agama RI (1971-1978). Dengan terobosan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, yang mewajibkan pemberdayaan mata pelajaran umum sebanyak 70% dan agama 30% di madrasah, sebagai langkah awal untuk inovasi pendidikan madrasah. Inovasi tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menciptakan suatu iklim belajar mengajar yang tepat sebagaimana layaknya pendidikan modern.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk menunjang hal tersebut yang harus dilaksanakan oleh madrasah dalam melakukan berbagai inovasi seperti : (1) kegiatan pembelajaran; (2) manajemen pendidikan yang efektif dan efisien; (3) buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi siap pakai; (4) fisik dan penampilan sekolah yang baik; dan (5) partisipasi aktif masyarakat (Ditdikdas, 1997).

Di samping kelima komponen peningkatan mutu pendidikan tersebut, dilakukan pula penunjang peningkatan kualitas keluarannya melalui kebijakan pemerintah seperti sistem *link and match* dengan sasaran memberi kaitan dan ketersepadanan antara sistem pendidikan nasional dengan tuntutan kebutuhan pembangunan (Djojonegoro, 1994). Dijajaran Perguruan Agama Islam juga dilakukan inovasi pendidikan seperti pembentukan madrasah berketrampilan yang memiliki standar tertentu dari segi sarana, prasarana, jumlah dan kualifikasi guru, serta murid yang terseleksi

sehingga pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan intensitas yang tinggi (Fadjar, 1998)

Dalam rangka menelaah kualitas pendidikan nasional tentu tidak terlepas dari usaha-usaha dalam bidang pendidikan untuk melaksanakan inovasi dalam rangka memperbaharui sistem pendidikan nasional tersebut. Inovasi pendidikan yang dimaksudkan adalah pengembangan dan perubahan sistem pendidikan yang lebih baik dan berdayaguna dalam meningkatkan kualitas pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mempersiapkan menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

Inovasi pendidikan selanjutnya adalah pemberlakuan kurikulum 1994, selanjutnya dikembangkan pada kurikulum 2004, serta diselaraskan dengan kurikulum 2013 yang mengajarkan mata pelajaran umum 100 %. Pemberlakuan tersebut dalam rangka mencari terobosan baru untuk kualitas pendidikan, agar menguasai ilmu agama dan ilmu umum secara seimbang. Akan tetapi realitas di lapangan menunjukkan bahwa pemberlakuan tersebut tidak direspon dengan baik oleh pengelola madrasah, akibatnya tujuan pendidikan tidak tercapai, yang terjadi hanya memperoleh kepala besar tangan kerdil dan hati kecil sehingga inovasi/pembaharuan madrasah berjalan tidak sesuai dengan kondisi saat ini Idealnya dalam proses pendidikan dan pembelajaran seperti apa yang dikemukakan pada kurikulum 2013, ada tiga ranah yang harus dicapai dalam proses pendidikan dan pembelajaran yaitu : (1) Sikap; (2) keterampilan.dan (3) pengetahuan; (UU Guru dan Dosen 2006 )

Menyadari dalam dinamika dan peradaban global ini madrasah mengalami tantangan yang sangat berat, yakni masyarakat mulai terpengaruh dengan pandangan positivisme,

matrialisme, dan kapitalisme sehingga segala sesuatu yang tidak memberikan faedah, keuntungan, dan peluang akan ditinggalkan. Bertolak dari pandangan di atas bahwa madrasah dianggap marginal dan masyarakat memang cukup beralasan. Masyarakat menganggap madrasah tidak profesional, tidak berkualitas, (hasil UAN) dibawah rata-rata, out put tidak mampu berkompetisi dengan yang lain, dan bahkan dianggap manajemen madrasah amburadul (common sense).

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Mastuhu (1999:59), mengatakan bahwa kelemahan sistem pendidikan madrasah, yakni (1) mementingkan materi di atas metodologi, (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialogis, (3) mementingkan pikiran vertikal di atas literal, (4) mementingkan penguatan pada “otak kiri” di atas “otak kanan”, (5) materi pelajaran agama yang diberikan masih relatif tradisional, belum menyentuh aspek rasional, (6) penekanan yang berlebihan pada ilmu sebaagai produk final, bukan pada proses metodologinya.

Pandangan ini, dapat dilihat dilapangan (misalnya Barabai, Rantau, Kandangan, Banjar, dan Banjarmasin, dan bahkan hampir seluruh madrasah yang ada di Indonesia), terutama madrasah swasta tidak mampu memberikan pembaharuan dan pencerahan bagi pendidikan Islam, akibat pendirian madrasah yang hanya mementingkan kuantitas tidak mementingkan kualitas.. Begitu juga keberadaan madrasah Aliyah sebagian besar mengalami nasib yang sama, yakni keberadaannya la yamutu wala yahya/wujuduhu kaadamih, dapat dibilang hidup segan mati tak mau.

Hal ini disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang tidak mampu menggerakkan, mempengaruhi, dan mendorong dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen yang dikembangkan seorang pemimpin (kepala madrasah) ala

kadarnya, sehingga madrasah tidak dapat berkembang secara baik, dan tidak dikelola secara professional.

Disamping hal tersebut, yang perlu dilakukan inovasi-inovasi dalam pengelolaan madrasah, agar status favorit (model/unggulan) bisa ditingkatkan yang selanjutnya dikelompokkan menjadi: (1) masalah pembinaan tenaga guru; (2) pembinaan staf; (3) masalah pengelolaan prilaku dan kedisiplin siswa; (4) melakukan terobosan kerjasama dengan pihak-pihak terkait (*stake holders*); (5) masalah hubungan komunikasi dan iklim kerja madrasah; (6) masalah strategi pembelajaran; (7) masalah pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran; (8) masalah keuangan; (9) masalah sarana dan prasarana. Dari masalah ini serta kelemahan yang menjadi pertanyaan besar mengapa upaya inovasi yang telah dirintis sejak dulu, utamanya peningkatan kualitas pendidikan rendah di Madrasah Aliyah, tidak berhasil sebagaimana yang diharapkan? Adakah kesalahan yang terjadi dalam pengembangan inovasi/pembaharuan pada pendidikan madrasah.

Untuk menjembatani kelemahan itu, sejak tahun 1997, *Asian Development Bank* (ADB) dan Departemen Agama RI melaksanakan kerjasama dalam bentuk pembangunan fisik berupa sarana dan prasarana (PSBB, Gedung Madrasah, alat laboratorium, buku, komputer, serta media lainnya) sudah dilaksanakan. Untuk memanfaatkan secara maksimal terhadap fasilitas yang telah disediakan dalam proses pendidikan, maka sejak 1999 sampai dengan 2001 Departemen Agama RI melalui *Basic Education Proyack* (BEP) kembali melakukan kerjasama melaksanakan *In-service Training* dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam pengembangan Madrasah, *In-service Training* tersebut terdiri dari Kelompok Kepala Madrasah (KKM) Kelompok Kerja Guru

(KKG MI), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Pustakawan, Manajemen Keuangan, dan Supervisi, serta BP3 dengan memfokuskan sebagai pilot proyek di enam (6) propinsi yakni Jawa Timur, Jawa Barat/Banten, Jawa Tengah, Lampung, NTB dan Kalimantan Selatan. Sedangkan sasaran yang dikembangkan dalam *In-Service Training* tersebut adalah pada lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), baik Negeri maupun swasta.

Tujuan dari *In-service Training* yang dilaksanakan Departemen Agama sekarang Kementerian Agama kerjasama dengan *Asian Development Bank* (ADB) tersebut untuk memberikan wawasan kepada seluruh pengelola madrasah mulai dari kepala Madrasah , guru, staf personalia, keuangan, supervisi, pustakawan, serta Maajelis Madrasah (Komete Sekolah) sebagai pendukung pelaksanaan pendidikan, baik MI, MTs, Maupun MA, Pilot proyek *In-service Training* ke 6 provinsi tersebut juga bertujuan sebagai contoh bagi pengelola madrasah-madrasah yang ada di Indonesia baik negeri maupun swasta.

Dilihat dari kerangka dasar *In-Service Training* tersebut setelah mengikuti kegiatan diharapkan seluruh pimpinan (kepala madrasah), guru, staf personalia, bendaharawan, serta pengurus BP3 madrasah (sekarang Majelis madrasah) di tuntut melibatkan diri dan melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Madrasah tidak akan bisa berkembang apabila pemimpinnya tidak mampu melakukan inovasi yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan saat ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan Henderson dan Parry (1987) merekomendasikan bahwa sekolah (madrasah) yang baik

adalah sekolah (madrasah) yang mampu mengadakan inovasi-inovasi (Bafadal, 1995).

Bertitik tolak dari SKB tiga menteri dan inovasi yang telah dirintis sejak dulu, utamanya melaksanakan berbagai inovasi secara optimal untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang masih rendah di Madrasah Aliyah inovasi pendidikan madrasah adalah suatu keharusan dalam rangka meningkatkan mutu dan profesionalisme pengembangan pendidikan ke depan. Inovasi pendidikan yang sangat strategis untuk dikembangkan oleh seorang pemimpin adalah strategi, desain, kesadaran dan perhatian, perumusan visi, misi tujuan, penggunaan waktu, wilayah kerja, memanfaatkan sarana dan prasarana, pembinaan baik kepada guru maupun kepada staff personalia, percobaan, dan kontrol dalam proses pendidikan. Oleh sebab itu inovasi pendidikan pada madrasah harus dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan.

Dari hasil *In-service Training* tersebut, ada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang dijadikan model yang berusaha mengaktualisasikan diri kembali, dan berusaha menjadikan lembaga yang favorit, alternatif, dan teladan yang dapat memberikan contoh, dan wahana pembaharuan serta pencerahan bagi lembaga pendidikan Islam masa depan, yaitu MTsN Model Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. (HSU) provinsi Kalimantan Selatan.

MTsN Model Amuntai sebagai suatu wadah untuk menampung calon siswa yang berasal dari lulusan SD dan MI. Di Kabupaten HSU yang begitu banyak Hal ini disebabkan minat masyarakat memasukkan anaknya ke MTsN lebih tinggi dari pada memasukkan anaknya ke SMP.

Hasil dari *In-Service Training*, khususnya *In-service Training* KKM idealnya lembaga pendidikan yang dijadikan pilot

proyek (MI dan MTs) yang ada di enam wilayah tersebut pimpinan madrasah mampu melakukan berbagai inovasi, begitu juga pada wilayah Kalimantan Selatan khususnya Kepala MTsN Model Amuntai Kabupaten Hulu sungai Utara mampu melakukan berbagai inovasi dalam pendidikan.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara awal dengan Kepala MTsN Model Amuntai dan Wakil Kepala MTsN Model Amuntai Bagian Kurikulum madrasah bahwa inovasi sebagian sudah dilaksanakan akan tetapi belum optimal, diantaranya strategi pembelajaran, melakukan terobosan untuk melakukan kerjasama dari berbagai pihak (stake holders), pemanfaatan sumber belajar yang tersedia, menyusun kurikulum muatan lokal yang sesuai dengan kondisi daerah, pembinaan terhadap guru dan staf personalia, penggunaan waktu yang tidak tepat, pengawasan terhadap proses pembelajaran belum berjalan sebagaimana mestinya, sistem penerimaan siswa, pengembangan, pembinaan dan kedisiplinan siswa, serta sarana dan prasarana (laboratorium) dan alat pertukangan belum optimal dimanfaatkan.. Pernyataan tersebut didukung oleh Kasubsidi MTs Kandepag Kabupaten. Hulu Sungai Utara (Amuntai) bahwa sarana dan prasarana pada MTsN Model Amuntai belum maksimal dipergunakan, pembinaan guru dan staf personalia, penggunaan waktu yang tepat, pengawasan terhadap proses pembelajaran belum dimenej sebagaimana mestinya.

## **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pendahuluan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pembahasan dalam buku ini akan difokuskan

pada permasalahan bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Buku ini ditulis dengan tujuan agar memberikan manfaat bagi pembaca ataupun peneliti di dunia pendidikan. Tujuan penelitian merupakan suatu permasalahan yang hendak dipecahkan. Oleh karena itu, yang menjadi tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model.

## METODOLOGI

### A. Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan tempat di mana penelitian dilakukan. Lokasi penelitian ini yaitu pada MTsN Model Amuntai.

### B. Objek dan Subjek Penelitian

#### 1. Objek

Objek penelitian adalah mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

#### 2. Subjek

Subjek penelitian ini adalah Kepala MTsN Model Amuntai.

### C. Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Dengan mengambil lokasi penelitian pada MTsN Model Amuntai. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang berorientasi pada fenomena dan gejala yang bersifat alamiah. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Menurut Bogdan & Biklen, 1982; Lincoln & Gruba, 1985) penelitian kualitatif disebut juga sebagai penelitian naturalistik. Disebut sebagai penelitian naturalistik karena peneliti berusaha mencari tahu suatu fenomena yang terjadi secara alamiah (*natural*) dan mendeskripsikannya secara detail dan seadanya sesuai dengan kenyataan yang ada. Dalam melakukan penelitian bersifat kualitatif ada

beberapa perspektif teoritik yang dapat digunakan, yaitu: interaksi simbolik, fenomenologi, ethnometodologi, cerita dan budaya (Bogdan & Biklen, 1982)

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2013: 15) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Desain penelitian yang digunakan bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat.

#### **D. Data dan Sumber Data**

##### **1. Data**

###### **a. Data Pokok**

Merupakan data yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model,

###### **b. Data Penunjang**

Data-data penunjang ini dapat digali untuk melengkapi dari data pokok, yaitu tentang gambaran umum lokasi penelitian.

## 2. Sumber Data

Informan sumber informasi sebagai berikut:

Kepala madrasah 1 orang , koordinator lapangan 3 orang, guru 3 orang, karyawan 1 orang, siswa 1 orang. Total informan tersebut berjumlah 9 orang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013: 62) *“Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”*.

Dalam penelitian ini, teknik untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan yaitu :

### 1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan kegiatan berupa melihat dan mengamati perubahan dari fenomena sosial yang tengah berkembang dan tumbuh. Dengan kata lain observasi adalah teknik untuk memperoleh data yang didapatkan dari sumber data primer di mana pengamatan dapat berupa manusia, benda, hewan, tumbuhan atau pun gejala alam yang dilakukan langsung pada lokasi penelitian. Observasi ini dapat dikatakan merupakan metode dengan sifat akurat dan spesifik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan mencari informasi mengenai segala kegiatan yang dijadikan obyek kajian penelitian.

Observasi yang akan penulis lakukan adalah bersifat langsung, di mana penulis akan langsung mengamati dan mencatat kejadian di lokasi penelitian. Pencatatan dilakukan secara interpretatif, sambil memberikan interpretasi terhadap gejala yang timbul atau data yang diperoleh.

Pada observasi ini penulis akan datang langsung ke lokasi penelitian untuk menggali data tentang obyek penelitian. Peneliti melakukan partisipasi pasif, partisipasi sedang, dan partisipasi aktif. Temuan-temuan yang diperoleh di catat dalam catatan lapangan yang selanjutnya dipadukan dengan temuan lainnya yang diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang merupakan cara cukup sistematis dan dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi dalam bentuk jawaban pernyataan lisan di mana berkaitan dengan objek ataupun peristiwa yang kemudian akan dikumpulkan sebagai data.

Pada teknik ini penulis akan melakukan wawancara atau *interview* dengan sejumlah subjek yang terlibat langsung dalam interaksi sosial atau dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam tentang situasi dan keadaan dari obyek penelitian.

Dalam hal ini antara peneliti dan informan mempunyai hubungan yang baik dan akrab. Wawancara dilakukan dengan informan dengan di dahului oleh

pembicaraan yang ringan dan perlahan-lahan peneliti arahkan pada fokus penelitian. Posisi informan disini mengetahui tujuan akhir wawancara adalah untuk penelitian. Untuk menghindari hal-hal yang mengaburkan keakuratan hasil wawancara, maka digunakan teknik *member check*, dan *traingulasi* data.

Hasil wawancara yang masih bersifat emik kemudian diolah dan dianalisis sehingga data akhirnya bersifat etik yaitu data yang dideskripsikan dalam tulisan.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses yang sering digunakan dalam penelitian meliputi kegiatan pengumpulan, pemilihan, pengolahan dan penyimpanan informasi yang biasanya pada bidang pengetahuan. Dokumentasi ini dapat menjadi data pendukung dari hasil teknik pengambilan data lainnya.

Sugiyono (2013: 329) menyatakan bahwa, studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan semakin lebih kredibel dan dapat dipercaya apabila menyertakan berbagai dokumentasi yang ditemukan pada lokasi penelitian.

Pada teknik ini penulis menggali berbagai data terutama pada informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model

## **F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data**

### 1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah awal dalam penelitian yaitu dengan mengumpulkan berbagai informasi yang berkaitan dengan tema penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN

Dalam penelitian yang bersifat naturalistik data dikumpulkan oleh peneliti sendiri yang berperan sebagai instrumen penelitian yang utama. Instrumentasi yang dipakai dalam penelitian ini juga berbeda dengan penelitian kuantitatif yang penggalan datanya menggunakan test atau angket. Dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan 3 metode pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

## 2) Analisis Data

Teknik yang digunakan peneliti yaitu kualitatif deskriptif, analisis data ini dilakukan berulang-ulang untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam penelitian. Dengan demikian secara teoritis analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang gunakan memecahkan masalah. Tahapan yang dikerjakan dalam analisis data yaitu: reduksi data, data *display*, dan *Conclusion Drawing/verification*. Data yang telah diperoleh, dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif.

- a) Reduksi data : mereduksi data diperlukan untuk membantu peneliti dalam menulis semua hasil data

lapangan sekaligus merangkum, memilih dan memilah hal-hal pokok serta menganalisisnya.

- b) Data *display* : data *display* di perlukan untuk memproses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam satu bentuk sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif serta dipahami maknanya.
- c) Data *Conclusion* : *Conclusion* dapat dilakukan berdasarkan matriks/bagan yang telah dibuat untuk menemukan pola topik atau teman dengan masalah penelitian. Karena itu peneliti akan membuat kesimpulan-kesimpulan yang bersifat longgar dan terbuka. Mungkin awalnya terlihat belum jelas, namun dari sana akan meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar secara kokoh.

# TINJAUAN PUSTAKA

## A. Sejarah dan Tantangan Global Madrasah

Madrasah merupakan isim makan berasal dari kata arab “darosa” yang berarti tempat untuk belajar. Istilah madrasah kini telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan. Tetapi menurut Karel A. Steenbrink, istilah madrasah dan sekolah berbeda, karena keduanya mempunyai ciri dan sejarah yang berbeda dalam implementasinya di Indonesia. Namun demikian, pada penelitian ini, peneliti menyama-kan arti madrasah dan sekolah. Madrasah artinya sekolah, dan sekolah berasal dari kata “School” atau “scola”.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam merupakan prestasi abad ke lima hijriyah. Madrasah yang tumbuh dalam Islam, tidak dikenal pada masa sahabat dan tabi'in, melainkan sesuatu yang baru setelah 400 tahun sesudah hijriyah. Madrasah pertama yang didirikan pada abad kelima hijriyah (tahun 1065), yaitu oleh penduduk Nisapur, dan tersiarnya melalui menteri Saljuq, yang bernama “Nizam Al-Mulk”. Selanjutnya Gibb dan Kramers menuturkan bahwa pendirian madrasah terbesar setelah Nizam Al Mulk adalah Salahuddin Al Ayubi (Muhaimin, Mujib, 1993: 305).

Kajian tentang pertumbuhan madrasah Nidzamiyah dan sejarah perkembangannya, motivasi yang mendasari kelahiran madrasah, yaitu motivasi agama, motivasi ekonomi karena berkaitan dengan ketenagakerjaan, juga motivasi politik. Dengan berdirinya madrasah, maka pendidikan Islam memasuki periode baru yaitu “pendidikan menjadi fungsi bagi negara, dan madrasah

dilembagakan untuk tujuan pendidikan sectarian dan indoktrinasi politik (Maksum, 1999).

Eksistensi madrasah dalam tradisi pendidikan Islam di Indonesia tergo-long fenomena baru (modern), yaitu dimulai sekitar awal abad 20, yang sebelumnya adalah model halaqoh, sorogan yang dinamakan pesantren. Cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia adalah pesantren. Evolusi kelembagaan pendidikan di wilayah ini pada umumnya bermula dari pesantren, ke madrasah, dan kemudian sekolah, Madrasah di Indonesia bisa dianggap sebagai perkembangan lanjut atau pembaharuan dari lembaga pendidikan pesantren atau surau.

Dalam perjalanan historisnya, madrasah dalam implemntasinya di lapangan mengalami hambatan-hambatan yang luar biasa. Di zaman kolonial Belanda, eksistensi madrasah atau mata pelajaran agama dasingkan (tidak diberi tempat). Hal ini mengakibatkan dikotomi mata pelajaran hingga sampai sekarang (ilmu agama versus ilmu non agama/umum).

Selanjutnya madrasah berhasil mendapatkan statusnya yang sekarang, setelah melalui perjuangan yang cukup panjang. Perjuangan ini diawali dengan terbitnya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri, yakni menteri agama, menteri pendidikan dan kebudayaan (sekarang pendidikan nasional), serta menteri dalam negeri pada tanggal 24 Maret 1974 yang menegaskan bahwa kedudukan madrasah adalah sama sejajar dengan sekolah formal lain. Dengan demikian, siswa lulusan madrasah dapat meneruskan/memasuki jenjang sekolah umum lain yang lebih tinggi, atau bisa pindah ke sekolah formal dan begitu juga sebalai-nya.

Puncaknya adalah lahirnya kebijakan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 20 tahun 2003 yang memperkuat SKB tiga menteri tersebut. Bahkan dalam kebijakan UUSPN ini secara tegas disebutkan bahwa madrasah adalah sekolah umum bercirikan agama Islam. Kurikulumnya adalah kurikulum keluaran Diknas ditambah kurikulum agama yang dikeluarkan oleh Departemen Agama.

Meski demikian, madrasah oleh sebagian masyarakat masih dipandang sebelah mata dan dianggap sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”. Akibatnya, meskipun secara yuridis keberadaan madrasah diakui sejajar dengan sekolah formal lain, madrasah pada umumnya hanya diminati oleh siswa-siswa yang kemampuan intelegensi dan ekonominya pas-pasan. Sehingga, usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah selalu mengalami hambatan.

Disisi lain, eksistensi madrasah kurang didukung oleh sumberdaya yang memadai. Oleh karena itu, kebijakan yang dibuat pemerintah justru terasa mempersulit upaya-upaya pengembangan madrasah. Mutu pendidikan relatif kurang terjamin bila dibandingkan dengan sekolah formal lainnya, karena banyaknya bidang studi lain yang diajarkan. Sementara kualitas guru rendah, manajemen pendidikan kurang profesional, sarana dan prasarana pendidikan pas-pasan, serta jumlah siswa pun sedikit dan kebanyakan berasal dari keluarga kurang mampu (Fadjar, 1999). Selain masalah diatas, sebenarnya masih ada sejumlah masalah yang patut dicermati. Antara lain, inovasi pendidikan di madrasah belum maksimal, pengajaran ala kadarnya, belum adanya pengajaran yang efektif dalam rangka merubah proses belajar mengajar yang profesional agar kualitas

proses pembelajaran efektif dan kualitas hasil (out put) dapat dihandalkan. Begitu juga masih adanya dualisme pendidikan kita. Masalah dualisme bukanlah masalah administratif birokratis, tetapi merupakan masalah menyangkut sejarah panjang; agama, politik, psikologi, dan lain-lain. Dualisme tersebut terjadi di tingkat dasar sampai perguruan tinggi.

Begitu juga tantangan yang dihadapi madrasah juga terkait dengan dunia pendidikan di Indonesia pada umumnya, terutama dalam meningkatkan sumber daya manusia (*human resource*) Indonesia, yaitu : (1) era kompetitif yang disebabkan oleh meningkatnya standar dunia kerja, (2) jika kualitas pendidikan menurun, maka kualitas sumber daya manusia juga menurun pula, dalam hal ini keimanan dan ketaqwaan serta penguasaan IPTEK, (3) kemajuan teknologi informasi menyebabkan banjirnya informasi yang tidak terakses dengan baik oleh para pendidik dan pada gilirannya berpengaruh pada hasil pendidikan, (4) dunia pendidikan tertinggal dalam hal metodologi, (5) kesenjangan antara kualitas pendidikan dengan kenyataan empirik perkembangan masyarakat (Al Muhtar, 1996).

Tantangan madrasah pada umumnya bukanlah permasalahan yang berdiri sendiri, tetapi terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perkembangan IPTEK dan aspek kehidupan sosial budaya. Berbagai tantangan yang dihadapi dunia pendidikan pada umumnya juga harus dihadapi oleh madrasah sebagai bagian dari proses pendidikan bangsa. Kalau dunia pendidikan di Indonesia memerlukan berbagai inovasi agar tetap berfungsi optimal ditengah arus perubahan, maka

madrasah juga memerlukan berbagai upaya inovasi agar eksistensinya tetap bermakna bagi kehidupan bangsa.

## **B. Madrasah Baik (Unggul)**

Tidak dapat disangkal bahwa madrasah mempunyai andil yang besar dalam perjalanan bangsa Indonesia, baik sebelum Indonesia merdeka maupun sesudahnya. Meskipun sistem pendidikan madrasah sebelum Indonesia merdeka masih sangat tradisional, banyak pendiri tanah air, terutama kelompok Islam (santri) adalah produk dari madrasah. Dan tokoh-tokoh Islam yang ada sekarang ini sebagian besar mengenyam pendidikan di madrasah. Namun demikian, disadari juga bahwa tidak semua alumni madrasah bisa menjadi tokoh, ulama, ustadz atau da'i, dan bahkan jumlah ini hanya sebagian kecil dari alumni madrasah, sebagaimana alumni pendidikan umum, justru menjadi rakyat biasa yang tidak terlepas dari kebutuhan untuk mencari pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan tertentu.

Dalam konteks pendidikan nasional madrasah memang tidak bisa diremehkan, karena sekitar 15 % dari peserta didik di Indonesia belajar di madrasah. Lahirnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 masih dalam bentuk RUU mengundang perbedaan yang cukup keras karena menyebutkan pendidikan keagamaan, ternyata telah mengokohkan keberadaan madrasah sebagai sub-sistem dari sistem pendidikan nasional. Pasal 11 ayat 6 undang-undang ini menyebutkan "Pendidikan keagamaan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menurut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama yang

bersangkutan". Bahkan Madrasah Ibtidaiyah ( MI ) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) ditempatkan juga sebagai pelaksana program wajib belajar setingkat SD/ SLTP, sedangkan madrasah Aliyah setingkat dengan SMU.

Namun jenis pendidikan ini sebenarnya tidak bisa terlepas dari tujuan umum Pendidikan Nasional , sebagaimana terdapat dalam pasal 4 , yakni "Pendidikan Nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya , yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan".Tujuan ini memberi acuan bahwa pendidikan madrasah semestinya tidak hanya menghasilkan peserta didik yang memiliki ketaqwaan yang berorientasi pada akhirat, tetapi juga memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang berorientasi keduniaan. Atau dengan kata lain, pendidikan madrasah semestinya berfungsi sebagai sarana mentransfer nilai-nilai Islam dan sekaligus ilmu pengetahuan dan ketrampilan (Abdillah, 1997).

Dari tujuan itu dapat ditarik beberapa dimensi yang hendak ditingkatkan dan dituju oleh kegiatan pendidikan Islam, yaitu : (1) dimensi keimanan peserta didik terhadap ajaran Islam, (2) dimensi pemahaman atau penalaran (intelktual) serta keilmuan peserta didik terhadap ajaran Islam, (3) dimensi penghayatan atau pengalaman batin yang dirasakan peserta didik dalam menjalankan ajaran Islam, (4) dimensi pengalamannya, dalam arti bagaimana ajaran Islam yang telah diimani, difahami, dihayati oleh peserta didik itu mampu diamalkan dalam kehidupan pribadi, sebagai

manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, dan berakhlak mulia, serta diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari, untuk bermasyarakat, berbangsa, bernegara (Muhaimin, 1998).

Tujuan Pendidikan Islam yang bersifat umum itu, kemudian dijabarkan dalam tujuan pada setiap jenjang pendidikan. Pendidikan Islam pada jenjang menengah untuk meningkatkan keyakinan, pemahaman penghayatan dan pengamalan peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, serta untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Untuk mencapai tujuan khusus tersebut, kemudian dijabarkan secara rinci dalam bentuk kemampuan-kemampuan dasar yang diharapkan peserta didik setelah menyelesaikan (tamat) dari jenjang pendidikan menengah.

Pada jenjang pendidikan menengah (MTs) kemampuan-kemampuan dasar yang diharapkan dari peserta didik ialah dengan landasan iman yang benar, peserta didik : (1) memiliki gairah untuk beribadah, mampu berpikir dan berdo'a, (2) mampu membaca Al-Qur'an dan menulisnya dengan benar, serta berusaha memahami kandungan makna, terutama yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan (IPTEK), (3) memiliki kepribadian muslim (berakhlak mulia), (4) memahami, menghayati, dan mengambil manfaat tarikh Islam, (5) mampu menerapkan prinsip-prinsip muamalah dan syari'ah Islam dengan baik dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara

yang berdasarkan pancasila dan UUD 1945 (Muhaimin, Abd. Ghafir, Nur Ali Rahman, 1996)

Untuk mencapai tujuan dan kemampuan tersebut, maka ruang lingkup pendidikan Islam meliputi keserasian, keselarasan, dan keseimbangan, atau hubungan manusia dengan Allah, hubungan manusia dengan sesama manusia, hubungan manusia dirinya sendiri dan hubungan manusia dengan makhluk lain dan lingkungannya.

Dalam implementasinya ternyata tujuan tersebut masih banyak kendala yang dihadapi, baik dari segi kelembagaan, ketenagaan, kurikulum maupun sarana dan prasarannya. Penyebab tersebut tidak terlepas dari sejarah berdirinya lembaga pendidikan Islam, serta kebijakan umum pemerintah tentang pendidikan nasional yang di dalamnya termasuk pendidikan madrasah.

Dari tantangan tersebut, kehadiran madrasah masih sangat diperlukan, karena madrasah mampu melahirkan peserta didik yang memiliki budi pekerti luhur serta kesadaran dan pengalaman ajaran agama yang lebih tinggi. Keberhasilan tersebut tentu sangat relevan dalam proses modernisasi dengan berbagai aksesnya, seperti sikap sekuleristik, materialistik, dan cenderung mengabaikan persoalan moral. Bagi remaja usia sekolah pengabaian persoalan moral dan spritual banyak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti terjadinya perkalahian antar pelajar, dan penyalahgunaan obat keras/bius (NARKOBA) yang muncul-akhir-akhir ini. Jadi ada ketenangan jiwa, jika seseorang menyekolahkan anaknya di madrasah, karena ia yakin anaknya tidak akan menjadi nakal atau anak yang tidak taat terhadap peraturan agama. Namun yang diinginkan adalah bagaimana mampu menghasilkan peserta didik yang

memiliki iman dan taqwa (IMTAQ) ini sekaligus juga memiliki akses ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) atau minimal pengetahuan dan keterampilan tertentu (Abdillah, 1997).

Dari pandangan di atas, yang terpenting sesungguhnya adalah membentuk madrasah yang baik (unggul), sebab kecenderungan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah-madrasah yang baik (unggul) dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Madrasah Aliyah (MA), dengan tanpa menghiraukan berapapun jumlah biaya yang dikeluarkan. Mendirikan madrasah yang baik (unggul) menjadi lahan bisnis yang menggiurkan, disamping misi sosial tertentu yang diemban oleh pendiri madrasah-madrasah yang baik (unggul). Keunggulan yang ditawarkan biasanya mencakup berbagai aspek pendidikan, meskipun adakalanya masing-masing juga membanggakan aspek tertentu, misalnya kemandirian siswa, aspek moralitas dan keagamaan siswa, dan sebagainya.

Gagasan mengenai madrasah yang baik (unggul), memiliki dasar yang cukup kuat dalam implementasi pendidikan di Indonesia :

1. GBHN 1999 menyatakan Peserta didik yang memiliki tingkat kecerdasan luar biasa perlu mendapatkan perhatian lebih khusus agar dapat dipacu perkembangan prestasi dan bakatnya.
2. Undang-Undang No. 20/2003 pasal 8 ayat 2 yang menyatakan bahwa “Warga negara Indonesia yang memiliki kemampuan serta kecerdasan berhak memperoleh perhatian khusus”.

Dari dasar tersebut dapat dipahami bahwa eksistensi madrasah yang unggul merupakan hal yang baik dan urgen dalam mengembangkan dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai komitmen memerlukan pembenahan di sana sini dalam rangka menyongsong abad global (abad 21), yang sering digembar-gemborkan banyak arang sebagai abad penuh tantangan dan cobaan, disadari atau tidak menjadi semacam “kengerian”.

Masa pergantian yang ditengarai dengan maraknya kecenderungan serba global di segala sektor kehidupan itu melahirkan tuntutan dan paksaan kepada semua orang untuk mau tidak mau dapat berperan lebih serius dalam melakukan kiprah di segala sektor ; pendidikan, keagamaan, dan kebangsaan, sebab mencegah destruksi tentu lebih “hemat” dibandingkan mengobati anarkhi. Jadi, lepas dari kontroversi sepakat atau tidak sepakat mengenai demam globalisasi, yang jelas dalam tembok kebudayaan setebal apapun, globalisasi akan nyelonong dengan sendirinya, tanpa kita undang.

Melihat kenyataan tersebut, yang mendesak untuk segera lahir adalah komitmen kita semua, mempersiapkan sumber daya manusia (human resource) yang handal dan profesional. Jalur yang tepat dan mudah adalah melalui pendidikan yang berkualitas (unggul). Oleh karena itu, perbaikan dibidang pendidikan merupakan hal yang terpenting dalam membangun bangsa ini.

Secara sosiologis bahwa kebutuhan masyarakat saat ini adalah serba yang berkualitas unggul. Dengan lembaga (madrasah) yang unggul sebagai proses pemilikan lembaga pendidikan yakni tempat menempa diri anak dalam menyongsong masa depan yang memiliki sikap profesional

dalam kehidupan. Sehingga masyarakat yang sudah sadar dan profesional dalam kehidupan, akan memilih madrasah yang baik (unggul) dan berani berkorban demi anaknya secara maksimal dan optimal.

Walaupun di satu sisi bahwa munculnya madrasah model (unggul) akan menimbulkan kesenjangan. Menurut Dadang S. Anshori (1995), yaitu : Pertama, kesenjangan kualitas antar sekolah yang mencolok pada saat ini, akan melahirkan daya saing yang tidak seimbang dalam perolehan kesempatan berusaha dan bekerja, kedua, bermunculan madrasah unggul, justru dikhawatirkan tidak sebagai manifestasi sebuah kesadaran perlunya manusia yang berkualitas di masa mendatang, melainkan menjadikan pendidikan sebagai bagian dari liberalisasi ekonomi.

Pandangan di atas, menurut hemat peneliti tidaklah berdasar. Sebab madrasah model (yang unggul) diukur dari tujuan pendidikan itu sendiri. Tujuan pendidikan nasional kita adalah mengacu kepada pembentukan manusia seutuhnya. Setelah dijabarkan lebih operasional, supaya anak didik kita memiliki kemampuan iman dan taqwa (IMTAQ) serta ilmu dan teknologi (IPTEK). Artinya, moral (rohaninya) baik dan pengetahuannya pun baik. Harus ada keseimbangan antara ilmu dan moral. Tentunya jasmani juga harus baik pula.

Jadi, menilai madrasah unggul (model) tidak hanya dilihat dari hasil UAN (ujian akhir nasional) atau ranking sekolah semata. Tapi, moralnya juga harus baik. UANnya atau rankingnya baik, tapi muridnya suka tawuran misalnya, ini tentu tidak bisa dikatakan baik atau unggul (model) (Rachman, 1996)

Lebih lanjut dijelaskan Rachman, ada tiga hal penting dalam madrasah yang baik (unggul) : pertama, masukkan anaknya diunggulkan (input), kedua, proses pembinaannya yang diunggulkan, ketiga, hasil atau produk anak (out put) yang diunggulkan. Yang menjadi kekhawatiran dari madrasah baik (unggul) ialah bila yang dilihat input dan out putnya saja. Padahal yang seharusnya menjadi unggulan (model) adalah proses pembinaan anak didiknya. Jadi, madrasah yang baik (unggul) adalah madrasah yang mampu menjawab tujuan pendidikan nasional yang bertujuan tidak sekedar mencerdaskan bangsa, tetapi membudayakan kehidupan bangsa . Anak didik harus sopan tahu jati diri, berkepribadian tinggi dan seterusnya. Bukan sekedar bagus UANnya atau rangkingnya saja, begitu juga pemenuhan fasilitas sangat mendukung .

Menurut Mutrofin dalam Salman (1995), bahwa ada indikator madrasah yang baik (unggul) adalah madrasah yang cenderung memudahkan lulusannya melangkah kejenjang pendidikan berikutnya secara vertikal. Mempermudah lulusannya mendapatkan pekerjaan dan secara sosial mengangkat prestise pergaulannya. Sedikit lebih ideal, indikator madrasah yang baik (unggul) adalah madrasah yang secara optimal mengaktualisasikan kemampuan kognitif serta efektif dan keterampilan psikomotorik subyek pendidiknya. Dari bodoh menjadi pintar, dari tumpul menjadi kreatif, dari kurang adab menjadi beradab. Dengan kata lain madrasah yang baik (unggul) adalah mendidik manusia paripurna, utuh lahir batin.

Menurut Suprayogo (1996) ada tiga hal tipe madrasah yang baik (unggul), yaitu : Pertama, dikatakan

unggul karena input-nya memang sudah terdiri dari siswa-siswa unggul yang dijaring melalui seleksi yang ketat dan memiliki NEM-nya sudah ditentukan harus tinggi. Kedua, madrasah unggul dalam hal fasilitas (fasilitas lengkap). Ketiga, madrasah unggul yang penekanannya pada iklim belajar yang positif di lingkungan madrasah. Tipe inilah yang banyak digerakan di negara maju seperti Amerika Serikat. Di negara ini, madrasah yang unggul adalah madrasah yang mampu memproses siswa yang bermutu rendah (input-nya rendah) menjadi lulusan yang bermutu tinggi (output) tinggi.

Menurut Murdiyati (dalam Rasmianto, 1996), bahwa ada beberapa dimensi keunggulan yang hendak dicapai melalui sistem pendidikan itu, yaitu : (a) dimensi masukan (input). Dalam hal ini peserta didik harus melalui seleksi ketat dengan kriteria tertentu untuk bisa menjadi peserta didik madrasah yang baik (unggul). Dalam konsep Depdikbud (1993), kriteria itu antara lain prestasi belajar yang superior dengan indikator raport, dan hasil tes prestasi akademik, skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas serta tes fisik, (b) dimensi fasilitas, dimensi ini berupa tersedianya sarana dan prasarana yang memadai sehingga memungkinkan terpenuhinya kebutuhan belajar peserta didik guna menyalurkan bakat, minat dan kemampuannya, baik dalam kegiatan kurekuler maupun ekstra kurekuler, (c) dimensi lingkungan belajar, yaitu dimensi lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan potensi keunggulan (model) menjadi lingkungan nyata, baik dalam arti fisik maupun psikologis, (d) dimensi tenaga pengajar, tenaga pengajarnya harus terpilih, memiliki keunggulan diatas rata-rata tenaga pengajar konvensional.

Keunggulan tenaga pengajar ini mencakup penguasaan metode mengajar dan komitmen dalam melaksanakan tugas ; untuk memberikan rangsangan, kepada mereka hendaknya diberikan intensif yang memadai, (e) dimensi kurikulum, walaupun madrasah yang baik (unggul) tetap berpegang pada kurikulum nasional, namun untuk madrasah model (unggul) kurikulum tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa atau diperkaya secara maksimal sesuai dengan kebutuhan dan kecepatan serta motivasi belajar peserta didik. Untuk itu perlu pengayaan dan percepatan kurikulum. Kendati demikian proses belajar tetap dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa, lembaga maupun masyarakat. (f) dimensi rentang waktu belajar, rentang waktu belajar madrasah yang baik (unggul) lebih lama dibandingkan madrasah massal konvensional, kegiatan ekstra kurikuler diorganisir sedemikian rupa dengan dukungan sarana dan prasarana yang memadai termasuk di dalam lingkungan asrama (kalau ada)

Disamping dimensi-dimensi tersebut di atas, juga dimensi keunggulan lainnya adalah pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pembinaan peserta didik melalui praktek lapangan langsung, bukan sekedar sebagai materi pengajaran. Dan sesungguhnya dimensi yang diharapkan madrasah model ini adalah menjadi pusat keunggulan (agent of exelent) bagi madrasah-madrasah disekitarnya. Penyelenggaraan madrasah ini memiliki resonansi sosial yang tinggi sehingga membawa pengaruh positif terhadap lingkungannya. Akan tetapi, yang jelas kalau kita perhatikan secara cermat/akurat, fenomena munculnya madrasah unggulan, sesungguhnya harus kita pahami sebagai respon positif

terhadap upaya untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia (*human resource*) Indonesia dalam rangka menghadapi tantangan global masa mendatang. Karena itu, untuk menghadapinya kita harus rasional dan profesional. Di sinilah madrasah baik (unggul) diharapkan mampu memberikan kontribusi yang konstruktif dalam rangka peningkatan sumber daya manusia (*human resource*) yang handal dan adaptif untuk masa depan.

### **C. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Menurut Hemhill (1957), kepemimpinan adalah prilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama. Pandangan Jacobs dan Jacquae (1990), kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pandangan kepemimpinan di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu pengaruh sosial yang dalam hal ini prilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan. Masalah prilaku pemimpin menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Prilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru). Bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert (1951, 1967) dalam Yuki (1994) bahwa prilaku kepemimpinan ada dua: (1) prilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin

yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relatian oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staaf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dengan menekankan untuk perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan (Kyte, 1972). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan program pendidikan di sekolah

Sementara kepala sekolah (madrasah) sebagai pemimpin pendidikan menekankan (1) menstimulasi dan memotivasi staf untuk unjuk kerja secara maksimum, (2) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistis tentang tanggungjawab belajar, (3) mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif

perbaikan bagi bidang yang lemah, (4) bekerjasama staf dalam mengembangkan dan menerapkan evaluasi staf, (5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan hasil murid, (6) menyediakan saluran bagi ketertiban masyarakat dalam operasi sekolah, (7) mendorong terus menerus studi kurekuler dan inovasi pembelajaran, (8) melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka berkembang secara bermakna dan bertanggung jawab, dan (9) menetapkan pusat sumber belajar dan memperlancar penggunaannya.

Menurut Sergiovanni (1987) kepala sekolah dalam administrasi meliputi pertanggungjawaban pada guru dan pekerja lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus. Sedangkan tugas kepala sekolah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mensupport kerja guru dan staf adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjuk kerja memberi sumber daya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus menerus dengan orang tua, merencanakan menjadwal kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan kantor pusat kepala sekolah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan. Tugas kepala sekolah ini menurut Lipham (1964) adalah peran administrasi dari kepemimpinan. Administrasi menurutnya merujuk pada prilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala sekolah.

Peran administrasi dan kepemimpinan sekolah ini sulit dipisahkan keduanya merupakan komponen yang

saling terkait. Keberhasilan kepala sekolah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan yaitu *the improvement of teaching and learning for students*.

Keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya terhadap bawahan (guru). Istilah Hersey dan Blanchard (1982), gaya kepala (sekolah) madrasah yang efektif ada empat : (1) gaya instruksi, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas, (2) gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) gaya partisipasi, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4) gaya delegasi, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan kerja tinggi.

Prilaku bawahan (guru) dalam menerima tugas dari kepala sekolah (madrasah) menurut Yuki (1981) ada tiga yaitu : (1) komitmen merupakan suatu hasil yang jitu, sepakat pada suatu keputusan yang telah diberikan atasannya (2) kepatuhan merupakan hasil yang di dalam target bersedia untuk melakukan apa yang diberikan atasannya, (3) penolakan merupakan suatu penghindaran terhadap tugas yang diberikan.

Lipham, M.J. (1985) mempersoalkan tentang keefektifan kepala sekolah/madrasah : apakah kepala sekolah (madrasah) membuat madrasah efektif atau madrasah membuat kepala madrasah efektif, masih

diperdebatkan, namun keefektifan kepala madrasah dan madrasah adalah saling berhubungan

Akhir-akhir ini banyak dilakukan penelitian tentang madrasah yang efektif atau madrasah unggulan (baik), atau *excellent* (Sergiovanni, 1987). Untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan efektif tidaknya suatu madrasah, melalui pendekatan, salah satu pendekatan atau model yang berorientasi pada tujuan atau disebut didasarkan pada pandangan tradisional yang mengatakan bahwa keefektifan organisasi ditentukan oleh pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Biasanya tingkat pencapaian tujuan ditandai dengan prestasi standar

Menurut Thownsend (1994) menyatakan bahwa faktor yang menentukan efektif tidaknya suatu sekolah (madrasah) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) mempunyai andil yang sangat besar dalam menjalankan kegiatan sekolah (madrasah). Kepala sekolah (madrasah) yang efektif, merupakan pemimpin yang kuat dengan harapan yang tinggi, tetapi realistis terhadap staf sekolah (madrasah) Ditambah dengan staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, tujuan, harapan, iklim sekolah (madrasah), penilaian diri, komunikasi, keterlibatan orang tua dan masyarakat.

Uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa madrasah yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepala madrasah yang efektif, mempunyai gagasan pembaharuan kedepan, dan selalu mengembangkan bawahan, dan selalu membangun komunikasi yang baik dengan seluruh personalia, orang tua siswa dan masyarakat. Dengan

demikian kepala madrasah menentukan madrasah menjadi efektif.

#### **D. Inovasi Pendidikan**

Inovasi berarti pembaharuan, kata "*innovation*" dari bahasa Inggris sering diterjemahkan segala hal yang baru atau pembaharuan. Bahasa Indonesia menjadi inovasi. Inovasi terkadang dipakai untuk menyatakan penemuan, karena hal yang baru itu penemuan. Kata penemuan dalam bahasa Inggris disebut *discovery*. Kata *innovation*, *discovery*, dan *invention* mengandung arti ditemukannya sesuatu yang baru, baik sebenarnya barangnya itu sendiri sudah ada lama kemudian baru diketahui, atau memang benar-benar baru dalam arti sebelumnya tidak ada.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996), inovasi ialah pemasukan atau pengenalan hal-hal baru; pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat).

Menurut Miles (dalam Soemanto, 1980), inovasi ialah macam-macam "perubahan". Inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan sistem. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan.

Definisi inovasi di atas, menurut para ahli tidak ada perbedaan mendasar tentang pengertian inovasi antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dapat diambil benang merah bahwa inovasi ialah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang bantuan manusia, yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi

seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Hal yang baru itu dapat berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok masyarakat. Jadi inovasi adalah bagian dari perubahan sosial.

Selanjutnya kata inovasi identik dengan modernisasi. Inovasi dan modernisasi adalah sama-sama perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan. Inovasi menekankan pada ciri adanya suatu yang diamati sebagai suatu yang baru bagi individu atau masyarakat. Sedangkan modernisasi menekankan pada adanya proses perubahan dari tradisional ke modern, atau dari belum maju ke yang sudah maju. Jadi dapat disimpulkan bahwa diterima suatu inovasi sebagai tanda adanya modernisasi. Menurut peneliti bahwa inovasi yang dimaksudkan adalah pembaharuan dalam Manajemen Pendidikan. Inovasi merupakan hal baru bagi lembaga pendidikan yang baru menerima dan tidak baru bagi lembaga pendidikan yang telah dirancang atau memulainya lebih dahulu.

Menurut Rogers (1983) bahwa hal yang mempengaruhi cepat lambatnya penerimaan inovasi sebagai berikut : (1) keuntungan relatif, yaitu sejauhmana dianggap menguntungkan bagi penerimanya, (2) kompatibel, kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan penerima, (3) kompleksitas, tingkat kesukaran, inovasi. Inovasi yang mudah akan cepat diterima, (4) Triabilitas, dapat dicoba atau tidak, inovasi yang dapat dicoba akan cepat diterima, (5) dapat diamati, inovasi yang mudah dapat diamati akan cepat diterima.

Dalam melaksanakan inovasi ada beberapa hal yang harus diingat

- a. Memulai hal-hal yang sederhana, jangan puas kepada sesuatu yang telah dihasilkan sebaiknya ditingkatkan terus menerus sampai pada hal yang lebih besar. Hasil tersebut bukan hanya untuk kepentingan sendiri, tetapi justru dapat menjangkau kepentingan masyarakat umum.
- b. Kalau sudah dapat melaksanakan inovasi jangan lupa diri apalagi merasa lebih atau paling berhasil, paling sukses, paling berhak, hendaknya perasaan paling supaya dihindari dan diganti dengan rasa penuh syukur.
- c. Mulailah dari apa yang ada, jangan mengada-ada, apalagi mengharapkan sesuatu yang diluar jangkauan. Sebaiknya berakit-rakit ke hulu berenang-renang ketepian, bersakit-sakit dahulu bersenang-senang kemudian, jangan muluk-muluk diluar jangkauan.
- d. Dalam inovasi menuntut adanya suatu keberanian untuk bertindak mengambil langkah. Melakukan inovasi yang penuh resiko. Namun dengan sikap optimisme bahwa kegiatan yang dilakukan itu akan membawa perubahan yang berarti atau membawa hasil.
- e. Agar inovasi itu bukan hanya merupakan harapan saja, maka inovasi itu harus dilakukan dengan penuh keyakinan percaya diri pada diri sendiri.
- f. Inovasi harus berangkat untuk memenuhi kebutuhan, oleh karena itu konsep inovasi harus efektif dan membawa hasil yang maksimal.

- g. Dalam era globalisasi masyarakat menuntut kualitas, karena kualitas berada diatas kuantitas.
- h. Penguasaan terhadap komunikasi bahasa mutlak sangat diperlukan pada era globalisasi ini.
- i. Begitu juga kemampuan era teknologi digital merupakan kebutuhan pada era globalisasi, untuk itulah inovasi dalam pendidikan merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi bagi madrasah kedepan (Djalil, 1999).

Dari pandangan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa inovasi adalah hal yang baik dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, diawali dengan sederhana kemudian diteruskan dengan gagasan besar. Yang terpenting dalam implementasi inovasi adalah kepercayaan diri yang tinggi dan berjuang dengan ikhlas.

Pandangan inovasi di atas dapat dijadikan benang merah, inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) bagi berupa hasil invensi atau discoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Inovasi mengiringi perputaran zaman yang tak hentinya-hentinya berputar sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Lembaga kependidikan tidak boleh terpesona oleh sarana yang ada : metode dan teknik lama yang menakankan hafalan harus dibenahi, kemudian perputaran zaman akan sangat berpengaruh kepada pelayanan anak pada masa sekarang dalaam proses

pembelajaran. Oleh karena berbagai hal, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan zaman, situasi, kondisi, dan kebutuhan.

Pendidikan adalah suatu sistem, maka inovasi pendidikan men-cakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya sistem pendidikan nasional.

Inovasi pendidikan tidak datang dengan sendirinya, kita harus mengupayakannya. Kalau tidak, pendidikan kita akan tertinggal oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat ini. Menurut Nisbert dalam Cece Wijaya (1988) bahwa inovasi pendidikan harus dapat melawati empat tahapan :

- a. *The increase in work load* (pertambahan beban kerja) artinya inovasi dan eksperimen harus sudah dipikirkan jauh sebelumnya agar bisa menggantikan hal yang sudah usang, bukan pada waktu krisis sedang menimpa, baru sibuk mencari jawabannya.
- b. Mempersiapkan diri dengan mempertinggi keahlian dalam rangka mengantisipasi *loss of confidence* (kehilangan kepercayaan), artinya guru harus menerima dan mengembangkan ide-ide baru, sehingga tidak canggung dan berdiam diri.
- c. *The period of confusion* (masa kacau), artinya sebelum arah inovasi yang diserap jelas tujuannya, bisa saja timbul kekacauan, tetapi dalam hal ini masih dalam batas-batas yang dapat ditanggung oleh para pengajar.

d. *The backlash*, artinya apabila ada kasus-kasus yang timbul misalnya rumus evaluasi hendaknya dipecahkan menurut upaya inovasi.

B. Miles dalam (Ibrahim, 1988:52-55) mengemukakan inovasi pendidikan dalam komponen pendidikan atau sosial adalah :

- a. Pembinaan personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial tentu menentukan personal/orang sebagai komponen sistem. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal, misalnya peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peraturan tata tertib siswa dan sebagainya.
- b. Banyaknya personal dan wilayah kerja. Sistem sosial tentu menjelas-kan tentang berupa jumlah personalia yang terikat dalam sistem serta dimana wilayah kerjanya. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya berapa rasio guru siswa pada satu sekolah (dalam sistem pamong pernah diperkenalkan, inovasi 1 : 27 = satu guru dua puluh tujuh siswa).
- c. Fasilitas fisik. Sistem sosial termasuk juga sistem pendidikan tentu mendayagunakan berbagai sarana dan hasil teknologi untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang dengan komponen ini, misalnya : perubahan pengaturan ruangan, kelas, perlengkapan peralatan laboratorium bahasa, (TVST - Televisi Terbatas, dan sebagainya).
- d. Penggunaan waktu. Suatu sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya pengaturan waktu belajar (semester), pembuatan jadwal pelajaran

- yang tepat memberi kesempatan siswa untuk memilih waktu sesuai dengan kebutuhannya dan sebagainya.
- e. Perumusan tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya perubahan perumusan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK, MI (SD) SLTP (MTs) SMU (MA) disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan, perubahan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.
  - f. Prosedur. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual, kelompok dan sebagainya.
  - g. Peran yang diperlukan. Dalam sistem pendidikan diperlukan percapaian tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini ; peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota *team teaching* dan sebagainya.
  - h. Wawasan dan perasaan. Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Kesamaan wawasan dan perasaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini ; wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendekatan keterampilan, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan.

- i. Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja) Dalam sistem pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang relevan : diada kan perubahan pembagian tugas antar seksi di kantor Depag dan mekanisme kerja antar seksi, di madrasah Tsanawiyah diadakan perubahan hubungan kerja antar guru bidang studi dan tata usaha tentang pengadministrasian nilai siswa.
- j. Hubungan dengan sistem yang lain. Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam beberapa hal harus berhubungan atau bekerjasama dengan sistem yang lain. Inovasi yang relevan dengan bidang ini ; Dalam usaha pelaksanaan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) bekerja sama dengan Depkes. Kedua hubungan di atas dalam konteks luas ada lah hubungan masyarakat (*public reletion*) dalam bidang pendidikan.
- k. Strategi. Strategi dalam hal ini ialah tahap-tahap kegiatan yang dilaksa nakan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun pola strategi nya adalah sebagai berikut:
  - 1) Desain. Ditemukannya suatu inovasi dengan perencanaan penyeberannya berdasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada. Kesadaran dan perhatian. Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi ialah adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi (baik induvidu maupun kelompok) akan perlunya inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.
  - 2) Evauasi. Para inovator mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk

mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi dan situasi, pembiayaannya dan sebagainya.

- 3) Percobaan. Para inovator mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang telah dinilai baik itu, dapat diterapkan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna strategi inovasi yang telah direncanakan.

Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial, dan inovasi pendidikan merupakan bagian dari perubahan sosial. Dalam rangka peningkatan mutu madrasah, inovasi pendidikan adalah suatu keharusan. Hal-hal yang perlu diketahui oleh kepala sekolah (madrasah), guru tentang inovasi adalah faktor yang mempengaruhi inovasi pendidikan, perencanaan inovasi pendidikan, model inovasi pendidikan petunjuk tentang cara menerapkan inovasi pendidikan madrasah.

Lembaga pendidikan formal, seperti Madrasah Tsanawiyah sebagai pendidikan tingkat dasar memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian peserta didik, baik yang bersifat internal (bagaimana mempersepsi dirinya) , eksternal (bagaimana mempersepsi dan menyikapi Tuhannya) (Fadjar, 1999). Mengingat pentingnya peranan pendidikan Madrasah Tsanawiyah inovasi pendidikan madrasah suatu keharusan dalam rangka menatap masa depan yang penuh tantangan dan persaingan.

Motivasi yang mendorong perlunya diadakan inovasi pendidikan, jika dilacak biasanya bersumber pada dua hal, yaitu: kemauan madrasah untuk merespon terhadap tantangan kebutuhan masyarakat, dan adanya usaha untuk menggunakan madrasah dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat (Aziz, 1999).

Bagaimanapun juga peningkatan sumber daya manusia (*human resource*) melalui pendidikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengentaskan masyarakat yang masih tertinggal menuju masyarakat yang lebih maju. Sebab pendidikan Islam (madrasah) secara ideal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam hal karakter, sikap moral, penghayatan dan pengamalan ajaran agama. Oleh karena itu, madrasah haruslah senantiasa mengorientasikan diri untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat, sebagai konsekuensi logis dari perubahan.

Dalam rangka merubah madrasah menjadi lembaga pendidikan harapan masyarakat tidak bisa terjadi dengan sendirinya "bim salabim", akan tetapi ada agen pembaharu (innovator) yang selalu punya wawasan ke depan dan selalu tidak puas terhadap hal yang sudah ada. Hal yang sudah ada perlu ditambah, dibenahi atau bahkan dibuang, kemudian diganti dengan yang baru demi kemajuan madrasah ke depan.

## **E. Kepala Madrasah Sebagai Agent of Change**

Kepala madrasah merupakan top leader dari suatu lembaga pendidikan. Kebijakan yang diputuskan merupakan hal yang strategis dalam keberhasilan madrasah. Kepala madrasah seharusnya orang yang memiliki kecerdasan, dan visi serta tujuan ke depan dalam rangka menatap realitas masyarakat yang semakin global. Menurut pandangan Gorton (1976), kepala sekolah /madrasah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi pendidikan. Tugas pokok dalam dunia pendidikan adalah menilai efektivitas program, mengkaji, mengembangkan dan mengimplementasikan program pengembangan sekolah (madrasah).

Hal ini dapat dipahami bahwa pimpinan atau kepala madrasah adalah top leader dari suatu lembaga pendidikan. Sebagai pemimpin harus memberikan hal yang terbaik bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan yang dipimpin, yaitu: ide-ide inovasi, keteladanan, disiplin, berwibawa, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Oleh sebab itu, kepala madrasah menjalankan dua belas langkah:

1. Kepala madrasah sebelum melangkah lebih jauh perlu tahu tugasnya sendiri. Tugas pokok tersebut menjadi pedoman untuk melaksanakan kegiatan sehingga tidak menyimpang dari tugas pokoknya. Andaikata ada penyimpangan, akan cepat kembali kepada tugas pokoknya sebagai rujukan.

2. Tahu jumlah pembantunya. Hal ini sangat perlu terutama untuk pembagian tugas secara adil. Sebab pemimpin yang disenangi atau disukai, bila salah satu masuk, maka tugasnya dapat dilimpahkan kepada yang lain sehingga tidak sampai merugikan madrasah.
3. Tahu nama-nama pembantunya. Orang akan lebih cepat datang bila dipanggil nama pribadinya.
4. Tahu tugas masing-masing pembantunya. Hal ini memudahkan sistem kontrol, bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.
5. Memperhatikan kehadiran para pembantunya, kepala madrasah perlu jeli terhadap kehadiran pembantunya. Hal ini sangat dimungkinkan ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya kena musibah.
6. Memperhatikan alat pembantunya. Alat kerja yang baik dapat membantu kelancaran pekerjaan.
7. Menilai pembantunya. Menilai pembantu bukan berarti mencari kesalahan. Hasil dari penilaian tersebut, kepala madrasah akan mudah memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya dan memberikan prioritas mana yang perlu diberi bimbingan.
8. Mengambil tindakan-tindakan. Kepala madrasah yang bertanggungjawab tidak membiarkan pembantunya atau stafnya yang menyeleweng.
9. Memperhatikan karier pembantunya. Hal ini sangat diperlukan agar karier pembantunya tidak terhambat, malah semakin meningkat.
10. Memperhatikan kesejahteraan, baik dirinya dan stafnya.
11. Menciptakan suasana kekeluargaan.

12. Memberikan laporan kepada atasannya. Hal ini dimaksudkan agar kepala madrasah cepat mengetahui apa yang terjadi, bila perlu segera mengambil tindakan.

Dari pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kemudian dilihat secara konteks makro pendidikan Islam Indonesia selama ini kesadarannya masih lemah, dikarenakan kepala madrasah belum mencerminkan sebagai agen pembaharu dalam proses implementasi inovasi pada suatu lembaga pendidikan. Terlebih bangsa Indonesia masih dalam masa transisi menuju Indonesia yang dicita-citakan. Sehingga keberadaan madrasah ikut dalam tahap pembenahan dan pengembangan.

Pada saat ini, masyarakat dan bangsa Indonesia sedang menapak untuk mewujudkan masyarakat Indonesia baru yang mencakup dua aspek:

1. Mengatasi krisis nasional yang berkepanjangan dengan membangun kem-bali masyarakat dan bangsa yang demokratis.
2. Mempersiapkan masyarakat dan bangsa Indonesia dalam kehidupan ma-syarakat baru.

Keadaan ini menuntut posisi madrasah sebagai salah satu wadah pengembangan generasi muda sesuai dengan perubahan visi misi kehidupan bangsa dalam era reformasi, dengan mengaktualisasikan potensi-potensi positif yang dimiliki madrasah. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam sangat menarik perhatian dalam rangka melaksanakan cita-cita pendidikan nasional, oleh karena bukan saja jumlah peserta didiknya yang signifikan

tetapi juga karena karakteristik madrasah sangat sesuai dengan cita-cita reformasi.

Dilihat dari segi peranan madrasah yang sangat menonjol oleh karena : pertama, pendidikan di madrasah yang selama ini seakan-akan tersisih dari *maenstream* pendidikan nasional, namun berkenaan dengan pendidikan anak bangsa, kedua, madrasah sebagai pendatang baru dalam sistem pendidikan nasional relatif menghadapi berbagai masalah dan kendala di dalam hal mutu, manajemen termasuk kurikulumnya . Namun demikian madrasah sarat akan nilai-nilai budaya bangsa (Tilaar, 2000).

Dari pandangan di atas, inovasi pendidikan madrasah sangat urgen dalam menjawab kendala dan kelemahan madrasah, untuk menatap masa depan yang cemerlang. Disinilah peran agen pembaharu dalam proses inovasi pendidikan menjadi prioritas yang pertama dalam rangka membenahan madrasah secara mendasar dan berkelanjutan.

Inovasi madrasah merupakan *socially constructed*, sebab realitas sosial yang berkembang menuntutnya, maka proses inovasi mestinya harus berlangsung. Jika kita sepakat bahwa sejarah kehidupan manusia adalah sejarah perubahan. Maka mempertahankan apa yang sudah ada, termasuk dalam hal ini adalah (madrasah/lembaga pendidikan Islam) – tanpa mempertanyakan dengan relevansi tuntutan realitas sosial yang terus membludak – adalah sikap picik dan akan memperpanjang ketidakberdayaan kaum muslimin vi-a-vis kemajuan zaman (Dahlan, 1997)

Dalam konteks kemajuan zaman yang disebut globalisasi menuntut adanya generasi (agen pembaharu/innovator) yang mampu berpacu dalam keberagaman kultural, tanpa kehilangan jati diri. Agen pembaharu yang dimaksud selain harus cerdas, juga mampu bersikap dan berpikir pluralistik, serta mempunyai landasan kultural yang kokoh sebagai bekal antisipatif. Untuk menjawab tantangan itu, madrasah dituntut mampu merumuskan wilayah perhatiannya yang selaras dengan semangat peradaban. Madrasah (pendidikan Islam) berdasarkan fungsinya sebagai pewaris kebudayaan dan pengembang potensi individu, madrasah perlu diperkaya dengan nuansa sosio kultural yang aktual. Tanpa antisipasi yang tepat kearah ini, madrasah tidak mungkin bisa terlibat secara aktif dan maksimal dalam kehidupan.

Persepsi masyarakat bahwa madrasah kurang memperhatikan per-kembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga terdengar suara sumbang bahwa madrasah menjadi pilihan terakhir setelah kompetisi di “sekolah umum” merupakan gejala mengisyaratkan bahwa madrasah tidak bisa memenuhi tuntutan hidup yang terus berkembang. Melihat kenyataan ini, agen pembaharu (innovator) sangat dibutuhkan dalam proses pendidikan madrasah seiring dengan perkembangan zaman.

Dari keterangan tersebut di atas, perlunya peneliti menjelaskan, agen pembaharu dalam proses inovasi pendidikan madrasah. Agen pembaharu pendidikan adalah orang yang bertugas mempengaruhi seluruh aktivitas akademika agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan pendidikan yang diinginkan oleh pengusaha pembaharuan. Tugas utama agen pembaharu pendidikan adalah

melancarkan jalannya arus inovasi pendidikan dari pembaharu ke civitas akademika dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Kunci keberhasilan diterimanya inovasi oleh klien terutama terletak pada komunikasi antara agen pembaharu dengan klien. Jika komunikasi lancar dan efektif proses penerimaan inovasi akan lebih cepat dan makin mendekati tercapainya tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu tugas utama agen pembaharu ialah memantapkan hubungan atau relasi klien. Kemantapan hubungan antara agen pembaharu dengan klien akan memperlancar komunikasi.

Menurut Rogers langkah-langkah tugas agen pembaharu dalam mem perkenalkan inovasi: (1) membangkitkan kebutuhan untuk berubah, tahap ini agen pembaharu membantu klien menemukan masalah-masalah penyelesaiannya, (2) memantapkan hubungan pertukaran informasi. Agen pembaharu harus segera membina hubungan dengan klien, dan adanya saling kepercayaan, (3) mendiagnosa masalah yang dihadapi. Agen pembaharu harus melihat masalah dengan kaca mata klien., artinya kesimpulan diagnosa harus berdasarkan analisis situasi dan psikologi klien, bukan berdasarkan pandangan pribadi agen pembaharu, (4) membangkitkan kemauan klien untuk berubah. Agen pembaharu bertugas untuk mencari dan memotivasi dan menarik perhatian klien agar timbul kemauannya untuk berubah.

Menurut Ibrahim (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi ke berhasilan agen pembaharu : (1) kegigihan usaha agen pembaharu, (2) lebih berorientasi pada klien daripada pengusaha pembaharu, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan klien, (4) agen pembaharu

dan klien berkomunikasi, (5) harus diadakan kontak dengan klien yang berstatus lebih rendah dari agen pembaharu, (6) empati terhadap klien, (7) menggunakan pembantu agen pembaharu, (8) kepercayaan klien terhadap agen pembaharu, (9) hindari adanya profesional semu, (10) mendayagunakan pemuka pendapat, (11) membutuhkan kemampuan klien untuk menilai inovasi.

#### 1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan

Agar kita memahami tentang perlunya perubahan pendidikan atau kebutuhan adanya inovasi pendidikan yang sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan pendidikan madrasah, yaitu: (a). kegiatan belajar mengajar, (b). faktor internal dan eksternal, (c). sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan).

##### a. Faktor Kegiatan Belajar Mengajar

Tujuan belajar yang utama adalah bahwa apa yang dipelajari itu berguna dikemudian hari, yakni membantu kita untuk dapat belajar terus dengan cara yang lebih mudah. Hal ini dikenal sebagai transfer belajar. Transfer belajar tergantung pada penguasaan prinsip-prinsip umum atau struktur mata pelajaran. Makin umum atau fundamental prinsip-prinsip yang dikuasai makin besar bidang transfernya terhadap masalah-masalah baru. Selain itu tujuan pelajaran bukan hanya penguasaan prinsip-prinsip fundamental, melainkan juga mengembangkan sikap yang positif terhadap belajar. Penelitian dan penemuan serta pemecahan masalah atas kemampuan sendiri (Nasution, 2000).

Yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar ialah kemampuan guru sebagai tenaga profesional. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah ditentukan. Pengajaran yang efektif dapat ditinjau dari pengajaran guru: kemampuan, metode/cara pengajaran guru, dan bahkan hubungan dengan guru dengan siswa.

Kendati demikian, kesadaran umum akan besarnya tanggung jawab seorang guru itu belumlah terwujud dalam usaha mereka untuk mengajar dengan pertimbangan-pertimbangan yang seksama. Tidaklah mengherankan jika pengetahuan para guru tentang proses instruksional relatif masih kurang, sebagian besar telah dilatih dengan cara-cara yang mendekati mistik. Begitu juga pengalaman praktek mengajar biasanya tidak menolong calon guru mempelajari bagaimana mengajar, ini berbeda dengan yang telah menjadi keyakinan kuat dari banyak pengamat. Sebenarnya, calon guru hanya belajar tentang bagaimana “menghabiskan jatah waktunya: Bahkan sudah beberapa tahun-pun. Sebagai guru, situasi tersebut tidak banyak mengalami perubahan (Pophan, & Baker, 2001).

Pandangan tersebut, menimbulkan peluang untuk muncul pendapat, bahwa profesional guru diragukan bahkan ada yang mengatakan bahwa

jabatan guru itu “semi Profesional” (setengah professional). Dengan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar tersebut, maka dapat merupakan sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Guru harus menyegarkan informasinya tentang perubahan-perubahan dalam disiplin ilmunya: teknologi umum, ilmu informasi, lingkungan, menguasai pengajaran dan disesuaikan dengan perkembangan informasi baru.

b. Faktor internal dan eksternal

Perencana inovasi pendidikan harus memperhatikan mana kelompok yang mempengaruhi dan mana kelompok yang dipengaruhi oleh sekolah (sistem pendidikan). Faktor internal yang mempengaruhi pelaksanaan sistem dengan sendirinya juga inovasi pendidikan adalah pengelola (kepala sekolah, guru, dan siswa). Siswa sangat besar pengaruhnya terhadap proses inovasi, karena tujuan pendidikan untuk mencapai perubahan tingkah laku siswa. Jadi siswa sebagai pusat perhatian dan bukan pertimbangan dalam melaksanakan berbagai macam kebijakan pendidikan.

Siswa merupakan obyek utama dalam proses belajar mengajar siswa dididik oleh pengalaman belajar mereka, dan kualitas pendidikan hanya tergantung pada pengalaman, kualitas pengalaman,

sikap, termasuk sikapnya pada pendidikan. Belajar dipengaruhi oleh orang yang dikaguminya.

Faktor eksternal yang mempunyai pengaruh dalam proses inovasi pendidikan ialah orang tua/pengawas (penilik) sekolah. Orang tua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik ia sebagai penunjang secara moral membantu dan men-dorong kegiatan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar sesuai dengan yang diharapkan sekolah, misalnya BP3/SPP

Para ahli pendidik merupakan faktor internal, misalnya: guru, administrator pendidikan, konselor, terlibat secara langsung dalam proses pendidikan di sekolah. Para ahli diluar organisasi sekolah tetapi terlibat dalam kegiatan sekolah: para pengawas (penilik) inspektur, konsultan, dan mungkin juga pengusaha yang membantu pengadaan fasilitas sekolah. Begitu juga para penatar guru, staf pengembangan dan peneliti pendidikan. Yang terpenting bahwa seorang yang akan merencanakan inovasi pendidikan harus memperhatikan faktor internal dan eksternal.

#### c. Sistem Pendidikan (Pengelolaan dan Pengawasan)

Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Pendidikan Nasional diatur oleh Diknas, Pendidikan Agama diatur oleh Depag. Dalam rangka untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan perlunya pengelolaan sistem pendidikan

disesuaikan dengan tuntutan zaman. Hal ini pada umumnya menyangkut : pertama-tama pendekatan para pengelola terhadap perkembangan pendidikan yang harus melakukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang di dalam kerangka mana segala reformasi dan inovasi harus dijalankan (Amidjaya, 1991).

Perencanaan pendidikan kini dianggap sebagai suatu bagian esensial dari suatu administrasi pendidikan yang modern. Aspek kedua dari penyesuaian cara pengelolaan adalah perbaikan-perbaikan dalam struktur administrasi. Introduksi teknik-teknik manajemen baru dapat membantu dalam mengadakan reformasi administrasi dan mengintroduksi banyak inovasi, seperti sistem analisis penggunaan komputer dan sebagainya.

## 2. Perencanaan Inovasi Pendidikan

Dalam studi manajemen bahwa perencanaan merupakan hal utama dari beberapa fungsi manajemen. Dalam proses penentuan kebijakan organisasi (lembaga pendidikan), penyusunan strategi, kebijaksanaan program pendidikan di sekolah, dan sebagainya (Handoko, 1997)

Perencanaan merupakan yang mutlak perlu dilakukan untuk suksesnya suatu difusi (proses komunikasi), adopsi, implementasi, dan institusi inovasi pendidikan. Perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan yang berupa kegiatan-kegiatan diagnosa, pengumpulan data, analisis data, perumusan masalah, perumusan kebutuhan, peminjaman, dan

pemilikan sumber, penentuan faktor penunjang dan penghambat, alternatif pemecahan masalah inovasi pengumpulan keputusan, pembuatan jadwal kegiatan, monitoring, balikan, dan evaluasi dalam bidang pendidikan.

Faktor dominan pada suatu lembaga pendidikan adalah faktor manu-sianya. Faktor yang dominan adalah guru dan siswa. Interaksi guru dan siswa merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap proses inovasi pendidikan. Tiga macam hubungan antara suatu sistem dengan lingkungannya dapat menyebabkan terjadinya perubahan pada sistem, yaitu: reaktif, proaktif, dan interaktif.

Dari ketiga macam hubungan yang sesuai dengan inovasi pendidikan adalah proaktif dan interaktif. Hubungan proaktif dan interaktif antara sekolah dan lingkungannya, artinya dalam usaha mengadakan perubahan atau inovasi dapat terjadi saling mengontrol antara sekolah dan masyarakat (humas dalam lembaga pendidikan).

Pimpinan sekolah (kepala sekolah/madrasah) dan guru dapat bekerjasama dengan orang tua murid (saling berinteraksi) untuk mengadakan perubahan atau inovasi guna mengaktifkan belajar siswa. Dengan demikian segala sumber yang ada di lingkungan dapat didaya-gunakan untuk mensukseskan proses inovasi.

Dalam pandangan Ibrahim (1988:), elemen-elemen pokok dalam proses inovasi pendidikan : (1) merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi pendidikan yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas, (2) mengidentifikasi masalah, (3)

menentukan kebutuhan, (4) mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat, (5) menentukan alternatif kegiatan berda-sarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul baik dari dalam sistem (sekolah/madrasah) maupun dari luar sistem (masyarakat), (6) menentukan alternatif pemecahan masalah, (7) menentukan alternatif cara mendayagunakan sumber yang ada, (8) menentu-kan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah, (9) menentukan alternatif pengambilan keputusan, (10) menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi pendidikan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.

## PEMBAHASAN

### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan Madrasah di MTsN Model

Hasil penelitian yang diperoleh tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan di MTsN Model, maka dapat dideskripsikan hasil sebagai berikut:

Dalam setiap tindakan manusia yang berpendidikan pasti mempunyai maksud, dasar pemikiran yang jelas agar setiap tindakan bermakna. Namun secara sosiologis setiap orang/masyarakat/ lembaga pendidikan mempunyai maksud dan dasar pemikiran yang berbeda disebabkan oleh faktor-faktor, yaitu pendidikan, jabatan, kondisi dan iklimnya. Kepala madrasah, camat, petani berbeda sudut pandangya terhadap suatu yang dilihat, dipahami dalam melakukan kegiatan-kegiatan.

Berangkat dari asumsi itu, seorang Kepala MTsN Model Amuntai, mempunyai maksud dan dasar pemikiran yang jelas. Kepala Madrasah Tsanawiyah Amuntai mempunyai satu visi, misi, dan tujuan yaitu ingin menjadi madrasah yang dulu tidak diminati orang, jatuh (kolap), penuh konflik menjadi madrasah dambaan umat diorientasikan menjadi “madrasah yang efektif/unggul”, mempunyai etos kerja dan iklim yang sehat (*an effective school has a positive ethos and hygiene climate*).

Untuk mewujudkan hal tersebut, harus diwujudkan melalui inovasi pengelolaan: kurikulum, sarana prasarana,

keuangan, strategi pembelajaran, non fisik: siswa, tenaga guru, dan hubungan masyarakat.

Pandangan (Tilaar 2000) visi, misi dan tujuan pendidikan adalah cerminan suatu lembaga pendidikan berkualitas atau tidak. Dengan demikian betapa pentingnya visi, misi, tujuan pendidikan sebagai kerangka dasar dan pijakan lembaga pendidikan.

MTsN Model Amuntai selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup pesat, minat masyarakat semakin besar terhadap madrasah.

Di samping itu dasar pemikiran yang jelas harus dipunyai seorang pemimpin, sebab dasar pemikiran adalah pijakan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Dasar pemikiran kepala madrasah mengembangkan inovasi sebagai berikut: 1) *Paradigmatic* secara paradigma ingin menjadikan MTsN Model Amuntai menjadi madrasah yang efektif/unggulan, sehingga inovasi pengelolaan fisik dan non fisik harus dilaksanakan. Sebab tidak mungkin merubah dari *Traditional School* menjadi madrasah yang efektif/ungglan tanpa adanya inovasi. 2) *Leadership paradigm* (paradigma kepemimpinan) sebagai pemimpin kepala madrasah harus mempunyai misi kepemimpinan pendidikan. Ada tiga sasaran yang harus dicapai: (1) menciptakan iklim belajar kondusif bagi siswa (2) Bagaimana guru merasa terlibat dan tumbuh baik secara personal dan profesional, maka muncul komitmen yang tinggi terhadap institusi, mempunyai motivasi yang tinggi, dan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi/morale (3) Bagaimana masyarakat memberikan kepercayaan, dukungan, dan harapan yang tinggi, maka pihak madrasah harus inklusif, pengelolaan keuangan harus professional

dan terbuka untuk diaudit oleh siapa saja, dan selalu mengadakan komunikasi yang harmonis, dan layanan yang tinggi terhadap siswa sehingga harapan masyarakat terpenuhi.

Inovasi adalah pembaharuan. Pengertian inovasi bervariasi, para pakar membicarakan inovasi sedikit berbeda. Namun secara substansi adalah sama inovasi adalah pembaharuan.

Menurut Soemanto (1980) inovasi adalah macam-macam perubahan yang direncanakan. Menurut Soewardji (1984) inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu.

Menurut Ibrahim (1988), inovasi pendidikan adalah inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau discoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau memecahkan masalah pendidikan.

Dari uraian di atas, peneliti dapat mengambil benang merah pengertian inovasi pendidikan adalah pembaharuan yang berupa ide, barang, metode yang dirasakan oleh pengelola pendidikan sebagai hal baru untuk memecahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Inovasi menurut suatu kelompok/institusi pendidikan tertentu baru, namun bagi institusi yang lain belum tentu baru.

Jadi inovasi pendidikan MTsN Model Amuntai adalah pembaharuan yang terjadi di MTsN Model Amuntai berupa ide, barang, metode yang dirasakan baru oleh pengelola

beserta stafnya untuk memecahkan atau mencapai tujuan pendidikan relevansinya dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan MTsN Model Amuntai

Inovasi yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dapat dilihat dalam perkembangan tiga tahun terakhir, yaitu madrasah mengalami perkembangan yang cukup baik, animo masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya semakin meningkat terhadap madrasah.

Indikator-indikator perkembangan Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dapat dilihat: 1) Sarana dan prasarana lebih baik, 2) prestasi siswa cukup tinggi untuk wilayah Kabupaten Hulu Sungai Utara, 3) Output mampu bersaing, (rata-rata dapat masuk kejenjang yang lebih tinggi yaitu SMU, SMK, dan Aliyah (MA), 4) jumlah siswa semakin meningkat baik prestasi akademik dan non akademik (dulu jumlah siswa hanya berjumlah 340 sekarang menjadi 678 naik kurang lebih 100%). Dari sinilah paparan tentang inovasi yang telah dilaksanakan kepala Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai selama 3 tahun terakhir, yakni sebagai berikut:

## 1. Bidang Kurikulum

Peran kepala madrasah dalam inovasi/perubahan kurikulum sangat penting untuk peningkatan kualitas pendidikan bagi siswa. Kurikulum dalam arti di sini adalah materi pelajaran. Kurikulum adalah seperangkat peren-canaan dan media untuk mengantarkan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan. Dari pengertian sederhana ini dapat dipahami bahwa hakikat kurikulum adalah

mengantarkan anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Mengingat betapa pentingnya kurikulum, inovasi pada suatu institusi pendidikan adalah suatu keharusan.

Kurikulum MTsN Model Amuntai memiliki dua karakteristik umum: (1) MTsN Model Amuntai mendasarkan kurikulumnya pada keputusan Menag No RI Nomor 372 tahun 1975, tentang penggunaan kurikulum 1994, sebagai kurikulum resmi pendidikan Madrasah Tsanawiyah secara nasional, (2) MTsN Model Amuntai melakukan modifikasi kurikulum standar yang diberikan Depag yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MTsN Model Amuntai.

Inovasi/pembaharuan kurikulum yang dilakukan oleh Kepala MTsN Model Amuntai adalah modifikasi kurikulum, yaitu menambah jam pelajaran 45 jam per minggu menjadi 48 jam. Atau 70% ilmu umum harus dibaca 100% dalam poses pelaksanaan pengajaran. Hal ini dilakukan oleh Kepala MTsN Model Amuntai agar tidak kalah dengan SMP, siswa dapat memahami ilmu umum dan ilmu agama secara seimbang.

Ini sesuai dengan pandangan Soedijarto (1991) bahwa kurikulum sebagai tolok ukur kerangka acuan strategis dan materi pendidikan bagi pencapaian tujuan pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman inovasi kurikulum adalah keharusan.

Pandangan Gorton (1976) inovasi kurikulum adalah proses perubah-an isi dan organisasinya, maupun tujuan yang dimaksud untuk meningkatkan belajar anak

Proses inovasi sedikitnya mengalir dalam tiga tahap kegiatan: (1) Penilaian kebutuhan pengembangan, (2) Perencanaan pengembangan/inovasi, (3) Pelaksanaan hasil perencanaan pengembangan.

Dari paparan data dan temuan penelitian, di lapangan Kepala MTsN Model Amuntai yang termasuk dalam katagode pembaruan hanya *integrated learning* saja yaitu pengintegrasian materi-materi bidang studi umum ke dalam materi agama. Misalnya bidang studi IPA Biologi pembahasan Anatomi dihubungkan dengan bidang studi Al-Qur'an Hadits.

Pada MTsN Model Amuntai mengalami peningkatan kualitas pendidikan, baik dari aspek kualitas akademik dan aspek psikis dengan meningkatkan moral anak. Jadi adanya keseimbangan antara pemahaman ilmu umum dengan pemilikan akhlak. Proses pelaksanaannya ketika guru mengajar Matematika, IPA, IPS selalu dikaitkan dengan agama agar anak didik mampu memahami, menghayati, dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Sebab materi bidang studi agama di MTsN Model Amuntai dikembangkan dalam bentuk praktek sehari-hari, seperti sholat dhuha, sholat bajamaah, etika makan, cara wudhu yang baik, serta adab bergaul baik sesama-teman, maupun dengan orang tua/guru.

### 3. Sarana dan Prasarana

Sarana adalah semua peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah misalnya gedung sekolah, ruangan, meja, kursi,

alat peraga dan lain-lain. Sedangkan prasarana adalah semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau proses pendidikan di sekolah, misalnya lokasi sekolah, jalan menuju sekolah, halaman sekolah.

Inovasi sarana dan prasarana boleh dikatakan tidak ada, karena MTsN Model Amuntai adalah proyek kerjasama antara Depag dan ADB, semua fasilitas disediakan, hanya saja proses pengadaan berdasarkan usul Kepala MTsN Model Amuntai berdasarkan kebutuhan di madrasah.

### 3. Keuangan

Keuangan merupakan sumber yang sangat signifikansi dalam proses kegiatan belajar mengajar. Bila pengelolaan keuangan profesional, maka proses kegiatan yang lain akan berjalan dengan baik. Pengelolaan keuangan sejak tahun 2001 pasca *inservice training* menggunakan konsep *managing school* dan *open management*.

Konsep tersebut, sekarang populer dengan sebutan *school based management*. Hal tersebut menginginkan adanya perubahan kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang baik dengan memberikan kewenangan (pendelegasian) kepada bawahan (koordinator pengelola keuangan untuk memenuhi pengelolaan secara profesional.

Ide gagasan inovasi pengelolaan dengan konsep *open management* yang datang dari kepala madrasah kepada bawahan harus ditangkap secara matang dalam proses mengambil kebijakan demi lancarnya proses

pembelajaran di MTsN Model Amuntai. Proses pengelolaan keuangan di MTsN Model Amuntai melalui dua tahapan yaitu tahapan penerimaan yang khusus dipegang satu orang, tahapan pengeluaran dipegang dan dikontrol satu orang, proses pembelanjaan keuangan diserahkan kepada guru dan karyawan. Sebagai bukti laporan harus dibuat secara rasional dan profesional.

Dari uraian di atas bahwa konsep inovasi pengelolaan keuangan, menggunakan konsep *self-managing school* sebagai pengejawantahan manajemen berbasis sekolah (Fattah 2000), yaitu pelibatan pada bawahan untuk mengelola keuangan sebaik mungkin.

Kalau dilihat dalam koridor MTsN Model Amuntai sebagai model, idealnya memakai konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), peneliti melihat konsep *open management*, bagian dari (MBS) tinggal menerapkannya di lapangan. Dilihat segi MBS maka MTsN Model Amuntai dalam pengelolaan keuangan tidak ada pembaharuan yang berarti. Hanya proses ide pembaharuan saja.

#### 4. Strategi Pembelanjaan

Inovasi pembelanjaan baru berakar dari terjadinya perubahan paradigma pembelajaran yang dimotori oleh filsafat konstruktivisme. Pandangan konstruktif tentang belajar dipengaruhi oleh pandangannya terhadap ilmu pengetahuan. Konstruktif memiliki dua pandangan dasar terhadap ilmu pengetahuan: 1) *Empiricist-oriented constructivist*, pandangan ini melihat ilmu pengetahuan berada pada lingkungan eksternal, serta keberadaannya tidak

bergantung pada aktivitas kognitif siswa. Karena itu, dalam pembelajaran disarankan agar guru menolong siswa dalam membangun konsep yang akurat, 2) *radical constructivist*, menyatakan bahwa ilmu pengetahuan terbentuk dalam struktur kognisi siswa. Maka, dalam pembelajaran guru dituntut untuk membangun konsep yang akurat (Brophy dalam Saputro 2001)

Pembelajaran merupakan hal yang signifikan untuk merubah paradigma lama (*tradisional school*) ke pandangan tersebut, mengindikasikan bahwa inovasi strategi paradigma baru (Sekolah yang efektif /unggul). Inovasi strategi pembelajaran yang dilaksanakan Kepala MTsN Model Amuntai, yaitu terbentuknya *team teaching* guru bidang studi, *class grouping*, *rotation class*, pendekatan pembelajaran dengan menggunakan teori Sel Huberman, yaitu *active learning*, pondok ebtanas (sekarang UAN) merupakan konsep inovasi/ pembaharuan yang diterapkan di MTsN Model Amuntai. Hal itu berangkat dari visi, misi dan tujuan pendidikan di MTsN Model Amuntai.

#### 5. Inovasi Penerimaan Siswa Baru

Siswa merupakan komponen dalam pendidikan. Siswa merupakan subyek didik yang tidak boleh diremehkan. Selama ini siswa hanya dijadikan objek didik, tidak mempunyai keleluasaan untuk berfikir, menganalisis, dan memahami secara mendalam materi yang disampaikan oleh guru.

Siswa MTsN Model Amuntai diperdayakan sedemikian rupa, guna meningkatkan kualitas siswa baik akademik non akademik dan moral. Pemberdayaan

tersebut dapat dibuktikan dalam kondisi riil di lapangan bahwa inovasi pendidikan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan siswa (*student need assessment*). Dalam pembelajaran digunakan strategi pembelajaran yang meningkatkan kreatifitas dan aktivitas siswa guna meningkatkan dan menumbuh kembangkan prestasi akademik dan non akademik serta berakhlakul karimah.

Dalam konsep inovasi Ibrahim (1988), bahwa siswa merupakan faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan inovasi pendidikan. Siswa terlibat langsung dalam proses belajar mengajar di madrasah. Dengan demikian siswa MTsN Model Amuntai dalam penerimaan siswa lewat seleksi yang cukup ketat, dan diperdayakan merupakan kunci atas keberhasilan inovasi yang dilaksanakan.

Hal tersebut di atas dapat dipahami bahwa MTsN Model Amuntai bertujuan untuk mencari input yang baik dan berkualitas, dimana dalam pelaksanaan tes menitikberatkan pada kognitif, afektif, dan keterampilan, sebab hasil UAN hanya sebagai syarat administrasi saja.

## 6. Pengelolaan Tenaga Guru

Proses inovasi pengelolaan guru merupakan salah satu kunci keberhasilan (*key to succesfullnes*), atau sosok guru bagi keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Untuk itu diperlukan profesionalisasi guru dibidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Profesionalisasi guru diperlukan untuk melangsungkan proses inovasi di MTsN Model Amuntai. Kecerdikan, kekreatifan, dan memiliki etos dan komitmen yang tinggi tumbuh berkembang secara personal profesional merupakan

sikap inovatif yang dibutuhkan pula untuk melaksanakan inovasi pendidikan madrasah.

Etos kerja, komitmen yang tinggi terhadap institusi sangat diperlukan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan MTsN Model Amuntai menjadi madrasah yang efektif (unggul) Etos kerja, komitmen yang tinggi dimiliki guru terhadap MTsN Model Amuntai merupakan konsep yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam menumbuh kembangkan secara proporsional dan profesional, yaitu konsep *un powerman* (proses pelibatan guru dalam semua keputusan madrasah). Rogers Scot 1994 dalam Fattah (2000). Misalnya di MTsN Model Amuntai guru selalu ikut forum-forum ilmiah, training, penataran, keputusan strategis terutama masalah belajar mengajar.

Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan, ternyata pembaharuan pengelolaan tenaga guru di MTsN Model Amuntai boleh dikatakan tidak ada, apa yang ditemukan dilapangan baik melalui pengamatan peneliti sendiri, pembinaan yang dilaksanakan kepala madrasah secara umum sudah dilaksanakan di madrasah-madrasah lain.

## 7. Pengelolaan Hubungan Masyarakat

Masyarakat adalah partner dalam lembaga pendidikan. Keberadaan masyarakat dalam suatu lembaga pendidikan sangat mempengaruhi berhasil tidaknya visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah direncanakan, sebab masyarakat (orang tua) mitra kerja (*konsep public relation*).

Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah meningkatkan tuntutan kebutuhan kehidupan masyarakat. Pada akhir tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab tantangan zaman. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan madrasah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik dimasa yang akan datang (Fattah, 2000).

Konsep *school based management* (manajemen berbasis sekolah) yang diterapkan MTsN Model Amuntai, salah satu proses pelibatan orang tua siswa terhadap keputusan lembaga, menumbuhkan rasa memiliki *mutual support*. Masyarakat saling mendukung keputusan yang telah dicapai bersama bahkan bertanggung jawab atas maju tidaknya madrasah. Sehingga masyarakat menaruh kepercayaan, harapan yang tinggi terhadap madrasah.

MTsN Model Amuntai setelah diberikan berbagai bekal sudah mulai berani melakukan kerjasama dari berbagai pihak untuk mengaktualisasikan sebagai MTsN Model.

## SIMPULAN

Secara umum kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi pendidikan sangat kecil, yang nampak hanya pada bidang strategi pembelajaran, penerimaan siswa baru, bidang kurikulum hanya mengenai *integrated learning* saja. Sedangkan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan tenaga guru, dan hubungan masyarakat hamper tidak ada pembaharuan, hanya sebatas ide dan gagasan saja. Secara khusus dapat peneliti simpulkan bahwa MTsN Model Amuntai memungkinkan untuk berkembang, bila dilihat dari segi lokasi/profilnya, karena cukup menunjang untuk prospek kedepan.

Latar Belakang dilaksanakannya Inovasi Pendidikan oleh Kepala MTsN Model Amuntai melaksanakan inovasi, yaitu ingin menjadikan madrasah yang modern (*Islamic Modern School*), madrasah yang efektif. Pelaksanaan Inovasi pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai meliputi :

- a. Bidang kurikulum, kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai belum adanya pembaharuan berarti, yang termasuk pembaharuan hanya ada pada *integrated learning*, materi pelajaran bidang studi umum dihubungkan/dikaitkan dengan materi bidang studi pendidikan agama dan setiap berakhir materi pelajaran ditutup dengan ayat-ayat atau hadits yang berhubungan dengan pembahasan.
- b. Sarana dan prasarana pada MTsN Model Amuntai tidak ada pembaharuan semuanya adalah dari proyek Depag

kerjasama dengan ADB, Kepala MTsN Model Amuntai hanya sebagai pemberi ide/usulan saja.

- c. Keuangan, pengelolaan keuangan pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dikatakan memakai konsep *open management* konsep tersebut sudah ada dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Jadi tidak ada pembaharuan dalam pengelolaan keuangan pada MTsN Model Amuntai.
- d. Strategi pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai termasuk pembaharuan sebab menggunakan beberapa pendekatan, seperti *team teaching* guru bidang studi yang sama, *rotation class*, metode mengajar guru juga menggunakan konsep Sel Huberman yaitu *aktive learning*.
- e. Pengelolaan Penerimaan siswa, dalam pengelolaan penerimaan siswa mulai proses sistem penerimaan cukup ketat, yakni syarat utama harus bisa membaca dan menulis huruf Arab (Al-Qur'an), dengan tujuan untuk mempermudah dalam proses pembelajaran.
- f. Pemberdayaan dan Pengelolaan tenaga guru, pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai belum adanya pembaharuan. Pengelolaan tenaga guru kepala madrasah mengatakan meningkatkan etos kerja, pengembangan profesionalisme, hanya wacana/ide/gagasan saja
- g. Pengelolaan hubungan masyarakat, Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai, baru memulai membuka diri untuk melakukan kerjasama, dan belum menuai hasil yang dapat diwujudkan, keterlibatan masyarakat selama ini hanya sebatas memberikan bantuan seperti waqaf, BP3 dan penetapan uang pangkal (iuran penerimaan siswa baru).





## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, D. S. 1995. *Sekolah Unggul dan Kesenjangan Kualitas*, Pikiran Rakyat: 17 Juli.
- Abdilah, M. 1997. Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah, *Jurnal Madrasah*: Vol. 1, no. 2
- Amidjaya, 1991. *Mencari Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*, Jakarta, Widiasarana Indonesia
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah, Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang baik di Sumaker*, Disertasi tidak dipublikasikan Malang: PPS IKIP
- Bafadal, I. 1998. Inovasi Pendidikan. Depdikbud Dikti, Proyek Pengembangan Tenaga Kependidikan, Jakarta.
- Blake, R., & Mouton, J, S. 1982. *Management By Grid Principles or Situationalism: Which? Group and Organization Studies* 7.207 – 210
- Bogdan, R.C., & S.J. Tailor. 1975. *Instruction to Qualitative Research Methods, A phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: Jhon Wiley & Sons
- Bogdan R.C., & S.K. Biklen. 1982, *Qualitative Research for Education an Instruction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon. Inc
- Brooker, W.B., & Lozottr, L.W. 1979. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement*. East Lansing: Michigan State University.

- Bawani, I. 1987. *Segi-Segi Pendidikan Islam Indonesia*, Surabaya, Al-Ikhlash
- Caldwell, B. J., & Spink, J. M. 1992. *Leading the Self-Managing School*. Washington, D.C.: The Flamers Press.
- Daulay, H. P. 1991. *Pesantren, Sekolah, dan Madrasah, Tinjauan dari Sudut Kurikulum Pendidikan Islam*. Disertasi tidak dipublikasikan, PPS IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Ditdiknas. 1997. *Pola dan Startegi Pembinaan Pendidikan*. Direktorat Pendidikan Dasar, Jakarta.
- Djalil. 1999. *Kepemimpinan dan inovasi Pendidikan Islam Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS UMM.
- Dimiyati, M. 1998. *Landasan Pendidikan*. PPS IKIP Malang
- Fadjar, A M. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung Mizan
- Fatah, N. 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: CV. Andria
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration Challenge and Opportunity for Leadership*, New York: Win. C. Bron Company Publisher.
- Gorton. R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque Inowa: Wm C. Brown Company Publisher.
- Guba, E. G. 1978. *Toward A Methodology of Naturalistic Inquiry in Education Evaluation*. Los Angles: Centre for Study of Evaluation of University of California
- Handoko. 1997. *Manajemen* (Edisi II). Yogyakarta. BPFE-UGM
- Henderson, E. S., & Ferry., G.W. 1987. *Change and Development in School*. London: Mc Graw-Hill Book Company (UK) Limited.

- Mastuhu. 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos
- Moleong, L. J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Rahman, A. 1996. *Sekolah Unggulan*. MPA 118/Juli
- Rasmianto. 1996. Sekolah Unggul: *Gagasan Eksperimental Untuk Mengembangkan SDM*, Tarbiyah, No. 43, Th. XIV, Juli – September
- Robbins, S. O. 1974. *Managing Organizational Conflict: A non – traditional Approach*, Englewood Cliff, NJ.: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J., 1987. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Soemanto, W. 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Soetopo, H. 1991. *Konsep-Konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*, Makalah Seminar Nasional Penelitian Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta 26 – 27 Agustus.
- Soetopo, H. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara IKAPI
- Suprayogo, I. 1999. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press.
- Wahjosimidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik & Pertmasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widjaya, C. 1988. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*, Bandung, Rosda Karya.

Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization*, (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood  
Cliff, NJ. Prentice Hall.