UVAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Buku referensi yang berisi studi tentang upaya kepala madrasah secara umum dan khusus. Upaya kepala madrasah sebagai usaha atau tindakan serta ikhtiar yang dilakukan oleh seorang pemimpin madrasah untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan di suatu madrasah.

Berdasarkan pengertiannya kepala madrasah adalah Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran yang bermutu.

Dalam hal ini, kepala madrasah tentu berupaya mengembangkan mutu pendidikan peserta didik dalam memperoleh pengetahuan, pemahaman dan cara bertingkah laku yang sesuai dengan kebutuhan dan juga sebagai ukuran peserta didik dalam memiliki kompetensi atau kemampuan yang diperlukan dalam menjalani kehidupannya.

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). Sekarang penulis berprofesi sebagai dosen atau akademisi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasar Banjarmasin hingga sekarang.

ISBN 978-623-5962-11-5

9 786235 962115

PENERBIT CV. KANHAYA KARYA
Jl. Melati Raya VIII BTN Rembiga, Kota Mataram
WA: 081238426727
Website: www.kakapress.com

Drs. H Suriagiri, M.Pd

UVAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN

UVAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Drs. H Suriagiri, M.Pd

UPAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Dr. H Suriagiri, M. Pd

UPAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN

ISBN: 978-623-5962-11-5

Penulis : Dr H. Suriagiri, M. Pd
Editor : Dra. Hj. Muhdiah, M. Ag
Rancang Sampul : Muhammad Noor Ilmi
Penerbit : CV. KANHAYA KARYA
Alamat : Jl. Melati Raya V III No.2 BTN Rembiga, Kota Mataram, NTB
Pemasaran : CV. KANHAYA KARYA
Tahun Terbit **: 2022**

SASARAN DAN MASUKAN UNTUK PROSES PERBAIKAN
E-mail: penerbitkakapress@gmail.com

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

Alhamdulillah, segala puji dan syukur atas ke hadirat Allah SWT dan segala karunia-nya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul "**Upaya Kepala MTsN Model Dalam Inovasi Pendidikan"** dengan baik dan lancar. Buku ini merupakan buku referensi yang berisi studi tentang upaya kepala madrasah secara umum dan khusus. Upaya Kepala madrasah merupakan suatu usaha atau tindakan serta ikhtiar yang dilakukan oleh seorang pemimpin madrasah untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan di suatu madrasah.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi panduan bagi siswa, mahasiswa, guru, dosen maupun pihak lain yang membutuhkan. Atas terselesainya buku ini, saya sangat bersyukur karena mendapat banyak bantuan dan dukungan dari orang-orang terdekat saya. Secara khusus, penulis 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

UPAYA KEPALA MTsN MODEL DALAM INOVASI PENDIDIKAN i

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB 1 1

PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah 10

C. Metode Penelitian 11

BAB 2 13

KONSEP DASAR UPAYA KEPALA MADRASAH 13

A. Pengertian Upaya Kepala Madrasah 13

B. Mutu Pendidikan 14

C. Kepala Madrasah 16

BAB 3 31

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH 31

A. Kepemimpinan 31

B. Fungsi Kepemimpinan 34

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah 38

D. Keefektifan Kepala Madrasah 44

E. Tugas dan Tanggungjwab Kepala Madrasah 45

F. Peran Kepala Madrasah 49

G. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru 54

H. Pengaruh Analisis Swot dalam Kepemimpinan 55

BAB 4 67

MADRASAH 67

A. Pengertian Madrasah 67

B. Madrasah Dalam Sejarah Islam 68

C. Sejarah Madrasah Di Indonesia 74

D. Pengertian Madrasah Tsanawiyah 81

E. Madrasah Unggul 85

F. Karakteristik Madrasah Unggulan 89

BAB 5 97

PENGEMBANGAN INOVASI PENDIDIKAN 97

A. Pengertian inovasi 97

B. Inovasi Pendidikan 102

C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu 110

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan 118

BAB 6 127

ANALISIS UPAYA KEPALA MADRASAH DALAM PEIAKSANAAN INOVASI PENDIDIKAN 127

A. Upaya Kepala Madrasah sebagai Inovator dalam Meningatkan Kinerjanya di MTsN Model 127

B. Upaya MTsN Model Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan 142

C. Faktor Pendukung Upaya Kepala MTsN Model Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja 147

D. Faktor Penghambat Upaya Kepala MTsN Model Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja 150

BAB 7 153

PENUTUP 153

Kesimpulan 153

DAFTAR PUSTAKA 155

BIOGRAFI PENULIS 161

BAB 1
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menghujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, ahklak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat, bangsa dan Negara. Pendidikan nasioanl adalah pendidikan yang berdasarkan pancasila dan undang-undang dasar negara republik Indonesia tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasioanal Indonesia dan tangan terhadap tuntutan perubahan zaman. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional, maka kunci utama agar perencanaan dan program pengembangan pendidikan disekolah berjalan optimal berada ditangan para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan, bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala madrasah, yaitu perilaku kepala madrasah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses intraksi dilingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan dengan tuntutan perkembangan.

Dalam rangka menelaah kualitas pendidikan nasional tentu tidak terlepas dari usaha-usaha dalam bidang pendidikan untuk melaksanakan inovasi dalam rangka memperbaharui sistem pendiddikan 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 peroses 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 sanse). 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) meteri 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 kaadamihi, 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 pemenfaatan 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

laboraturium, 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 pengemabangan 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 meningkatan 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-sevice 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 anakknya 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.

Berdasrkan 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 kedisiplanan siswa, serta sarana dan prasarana (laboraturium) dan alat pertukangan belum optimal dimanfaatkan.. Pernyataan tersebut didukung oleh Kasubsi 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.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara awal dengan Kepala MTsN Model Amuntai dan Wakil Kepala MTsN Model Amuntai bagian Kurikulum madrasah bahwa pendidikan melakukan 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 kedisiplanan siswa, serta sarana dan prasarana (laboraturium) dan alat pertukangan belum optimal dimanfaatkan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, penulis bertujuan untuk memaparakan dan mendeskripsikan bagaimana upaya Kepala

MTsN Model sebagai inovator dalam melaksanakan inovasi pendidikan dan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan upaya Kepala MTsN Model sebagai inovator dalam melaksanakan Inovasi Pendidikan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif (menggambarkan apa adanya). Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus karena penelitian ini mencoba menjelaskan tentang suatu fenomena tentang perilaku pemimpin madrasah yang diamati.

Dalam melaksanakan penelitian ini peneliti berada di lokasi penelitian MTsN Model Amuntai selama kurang lebih 6 bulan, terhitung mulai Bulan April sampai dengan Bulan Oktober 2004. Selama berada di lokasi penelitian peneliti melakukan pengumpulan data yang nantinya digunakan untuk mengungkapkan fenomena yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi secara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan-tahapannya, 1) Tahap reduksi yaitu tahap yang dilakukan untuk menelaah seluruh data yang terhimpun dari lapangan. 2) Tahap display, yaitu tahap untuk

merangkul data temuan dalam penelitian ini yang disusun secara sistematis untuk mengetahui tentang hal yang diteliti di lapangan, sehingga melalui teknik display data dapat dengan mudah diinterpretasikan terhadap data yang terkumpul. 3) Teknik Triangulasi data, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk mengecekan atau sebagai pembanding dari suatu data.

BAB 2

KONSEP DASAR UPAYA KEPALA MADRASAH

A. Pengertian Upaya Kepala Madrasah

Kata upaya diartikan sebagai usaha atau tindakan yang dilakukan seseorang. Dalam kamus besar bahasa Indonesia pengertian upaya adalah usaha, akal, ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan mencari jalan keluar). Sedangkan definisi kepala madrasah adalah sebagai berikut kata kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu "Kepala dan madrasah". Kata kepala dapat diartikan "Ketua atau Pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebutkan lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian kepala madrasah dapat di definisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sehingga kata upaya kepala madrasah dapat disimpulkan suatu usaha atau tindakan serta ikhtiar yang dilakukan oleh seorang pemimpin madrasah untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan di suatu madrasah.

B. Mutu Pendidikan

Pengertian Mutu Pendidikan Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata mutu disini diartikan sebagai (ukuran) baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).

Sedangkan pengertian pendidikan, menurut beberapa ahli pendapat mengemukakan sebagai berikut:

Menurut Muhibin, Pendidikan dapat diartikan sebuah proses dengan metode-metode tertentu sehingga orang memperoleh pengetahuan, pemahaman dan cara bertingkah laku yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Langiveid, Pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju pada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri.

Pendidikan dalam arti luas meliputi semua perbuatan dan usaha dari generasi tua untuk mengalihkan pengetahuannya, pengalamannya, kecakapannya, serta keterampilannya (orang menamakan ini juga "Mengalihkan" kebudayaan dalam bahasa Belanda Culturo Verdrancht) kepada generasi muda sebagai usaha menyiapkan agar dapat memenuhi fungsi hidupnya baik jasmaniah maupun rohaniah.

Jadi kata mutu pendidikan dapat disimpulkan suatu ukuran peserta didik dalam memperoleh pengetahuan, pemahaman dan cara bertingkah laku yang sesuai dengan kebutuhan dan juga sebagai ukuran peserta didik dalam memiliki kompetensi atau kemampuan yang diperlukan dalam menjalani kehidupannya.

Dari ketiga definisi di atas, sebenarnya tidak terdapat perbedaan dan prinsip. Hanya saja terdapat fariasi, pengungkapan atau perbedaan dari segi peninjauannya, maka dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan mengandung inti-inti sebagai berikut:

1. Pendidikan merupakan suatu usaha
2. Usaha tersebut dilakukan secara sadar dan terencana
3. Usaha tersebut dilakukan orang yang memiliki tanggung jawab kepada masa depan anak didik

4. Usaha tersebut memiliki tujuan dan memerlukan metode
5. Usaha ini perlu dilaksanakan secara teratur dan sistematis
6. Tujuan dari Usaha tersebut adalah agar peserta didik memiliki kompetensi atau kemampuan yang diperlukan dalam menjalani kehidupannya.

C. Kepala Madrasah

1. Kepala madrasah sebagai Penanggung jawab

Kepala madrasah merupakan personal madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan marasah, ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang di pimpinannya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

a. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
b. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
c. Mempertinggi budi pekerti
d. Memperkuat keperibadian
e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air

Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah keapda perkembangan dan kemajuan madrasah. Namun demikian, dalam usaha memajukan madrasah dan menanggulangi kesulitan yang dialami madrasah baik yang berupa atau bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, dan sebagainya maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala madrasah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala madrasah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orag tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

Kegiatan-kegiatan madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah seperti yang ditegaskan dalam rapat kerja kepala madrasah tanggal 22-23 September 2007 adalah sebagai berikut:

a. Kegiatan mengatur proses belajar-mengajar
b. Kegiatan mengatur kesiswaan
c. Kegiatan mengatur personalia
d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran

e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan madrasah.
f. Kegiatan mengatur keuangan
g. Kegiatan mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat.

2. Kepala Madrasah sebagai Pimpinan madrasah

Kepal madrasah dalam kegiatan kepemimpinannya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut.

a. Perencanan (planning)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan: apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan, kegiatan-kegiatan madrasah seperti yang telah disebutkan dimuka harus direncanakan oleh kepala madrasah, hasilnya berupa rencana tahunan madrasah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan madrasah yang biasanya di bagi ke dalam dua program (directing).

b. Pengorganisasian (Organizing)

Kepala marasah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan madrasah untuk mencapai tujuan madrasah dapat berjalan dengan lancar. Kepala madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi

guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan madrasah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

c. Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha agar mereka dalam melakukan pekerjakan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d. Pengkoordinasian (Coordinating)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari tmbulnya pertentangan, kepercayaan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan.

e. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

3. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan personal madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Maka tidak sembarang orang patut menjadi kepala madrasah. Untuk dapat menjadi kepala madrasah yang baik haruslah memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat formal) persyaratan pengalaman kerja dan keperibadian harus dipenuhi pula. Mengutip bukunya M. Daryanto yang berjudul "Administrasi Pendidikan" bahwasannya syarat kepala madrasah dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup terutama madrasah yang sejenis dengan madrasah yang dipimpinnya.
b. Mempunyai sifat keperibadian Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/ peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.
c. Mempunyai sikap yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat keperibadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.

d. Mempunyai keahlian yang diperlukan yang luas terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasahnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa syarat minimal seseorang kepala madrasah mencakup lima hal di atas syarat-syarat memiliki ijazah memiliki pengalaman kerja yang cukup memiliki keperibadian yang baik, memiliki para bawahannya serta memiliki keahlian sebagai pemimpin yang dapat menyumbangkan pikirannya secara efektif dan inovatif dalam mencapai tujuan madrasah.

4. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah

Dalam dunia pendidikan formal, kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting, sebab berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan pada suatu lembaga madrasah. Sehingga tercapai tidaknya tujuan pendidikan sangat terletak pada keahlian dan keterampilan semua personal edukatif pada lembaga madrasah di bawah koordinasi kepala madrasah.

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan itu secara garis besar adalah mengusahakan

tercapainya situasi belajar mengajar yang baik, mengkoordinir segala kegiatan anggota, mengintegrasikan madrasah sebagai suatu keutuhan yang harus dipenuhi serta memusatkan perhatiannya kepala peningkatan kualitas pengajaran yang diberikan kepala madrasah. Jadi fungsi kepala madrasah sebagai koordinator yang mengadakan supervisi terhadap pelaksanaan pendidikan sebagai konsultan bagi guru-guru dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi anggota dan hukum sebagai pengajar guru-guru.

5. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Tugas kepala madrasah sebagai administator yaitu berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal madrasah. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrator antara lain dapat di golongkan menjadi enam bidang antara lain:

a. Pengelolaan pengajaran
b. Pengelolaan kepegawaian
c. Pengelolaan kesiswaan
d. Pengelolaan keuangan
e. Pengelolaan gedung
f. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat

6. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Supervisor adalah segala bantuan dari para pemimpin madrasah yang tertuju kepala perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personal madrasah lainnya dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan

Adapun tujuan supervisi pendidikan adalah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik. usaha ke arah perbaikan pembelajaran ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal.

Adapun secara umum tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan antara lain:

a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
c. Membantu guru dalam menggunakan alat pengajaran modern, metodemetode dan sumber-sumber pengalaman belajar
d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
e. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya.

f. Membantu guru-guru agar waktu dan tempatnya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah

Supervisi selayaknya mempunyai prinsip-prinsip supervise, prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

a. Ilmiah yang mencakup unsur-unsur, 1) Sistematika artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu 2) Obyektif artinya data yang di dapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi 3) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar-mengajar.
b. Demokrasi, yaitu menunjang tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
c. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar yang lebih baik.
d. Konstruktif, dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

Dalam melakukan supervisi pendidikan, untuk memudahkan penugasan perlunya teknik-teknik supervisi.

teknik-teknik apakah yang dapat kita pergunakan dalam supervisi. Hal ini tergantung dari banyaknya hal, misalnya dari masalah dari tempat dan waktunya, dari orang yang kita hadapi, baik jumlahnya maupun sifatnya, kalau yang kita hadapi hanya seorang, dapatlah kita mengadakan, dengan perundingan, dengan langsung, dengan tergantung dari masalah yang kita hadapi dan sifat orang yang kita bimbing itu.

Kalau masalahnya mengenai metode mengajar dan mengenai hasil belajar anak-anak, dapatlah kita mengadakan kunjungan kelas (Class-Visit) kepada guru yang kita bombing itu pada waktu ia mengajar, tetapi caranya tidaklah seperti "Meng-inspeksi" melainkan dengan musyawarah bersama dan kemudian dengan evaluasi dari hasil kunjungan itu.

Kalau yang kita hadapi seluruh staf, dapat kita adakan pertemuan/ rapat yang merupakan komunikasi langsung pula. Kalau tidak dapat kita kumpulkan kelompok itu sekaligus, dapat pula kita pergunakan surat edaran, bulletin, pengumuman dan sebagainya. Jika yang di supervisi lebih besar lagi dan meliputi pihak-pihak yang luas, dapat kita adakan seminar, atau dapat pula dengan workshop.

Teknik-teknik supervisi yang lazim dan secara teratur dapat dilakukan oleh setiap kepala sekolah ialah rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah atau pertemuan perseorangan.

Kegiatan-kegiatan ini memang sudah lazim dilakukan oleh setiap kepala sekolah di sekolahnya masingmasing, tetapi dalam cara pelaksanannya mungkin masih kurang diperhatikan tujuan dan prinsip-prinsip supervisi.

Disamping bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi sebagaiman di uraikan di atas, kepala sekolah juga mempunyai tugastugas dan tanggung jawab lain dalam peranannya sebagai supervisor. Sebagai supervisor maka kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Mengenai tugas dan tanggung jawab kepada kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan akan kami jabarkan sebagai berikut.

Mengutip dari bukunya Dirawat yang berjudul "Pengantar Kepemimpinan" pendidikan bahwasannya tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

a. Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran yang hendak di

capai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan pendidikan.

b. Membimbing guru dapat memahami lebih jelas tentang masalahmasalah atau persoalan kebutuhan siswa, serta usaha-usaha yang dapat ditempuh untuk mengetahui dan menyelesaikannya.
c. Membantu guru-guru agar mampu memahami dengan jelas masalahmasalah dan kesukaran-kesukaran belajar siswa dan usaha-usaha apa yang dapat dilaksanakan untuk menolong dan mengatasinya.
d. Membantu guru-guru untuk memperoleh kecakapan keterampilan mengajar yang lebih baik, dengan menggunakan dan kematangan siswa serta lebih sesuai dengan kurikulum yang sedang berlaku
e. Berusaha mempertinggi mutu pengetahuan guru dan pegawai sekolah antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, kursus loka karya, seminar yang sesuai dengan bidang masing-masing
f. Membina moral kerja kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas di sekolah seluruh staf

g. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah dengan intansi-instansi yang lain dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan siswa
h. Membina guru-guru untuk dapat mengerti dan menggunakan sarana yang telah ada
i. Membina guru-guru dalam menganalisis dan menginterprestasikan hasil tes dan penggunaan bagi perbaikan proses belajar mengajar
j. Memberikan bimbingan dan suri tauladan yang efektif dan demokrasi
k. Memupuk dan mengembangkan hubungan-hubungan yang harmonis dan kooperatif antara anggota-anggota staf sekolah dan mengintegrasikan sekolah dengan masyarakat lingkungannya
l. Mengikut sertakan orang tua murid dan masyarakat dalam usaha penetapan program umum sekolah dan pemecahan masalah serta perbaikan kurikulum bagi sekolah.

Agar tidak terjadi kesalah pahaman seorang pemimpin pendidikan yang bertugas sebagai supervisor dalam melaksanakan tugas hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi-supervisi sebagai bagian yang integratif dari seluruh

kegiatan pendidikan, tidaklah terlepas dari dasardasar pendidikan nasional Indonesia yaitu pancasila sebagai pandangan hidup dan dasar negara republik Indonesia.

BAB 3
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Kepemimpinan

Konsep sebagai rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri yang menjadi pokok pembicaraan, sempat menim-bulkan selisih pendapat di antara para pakar, walaupun ada di antara para pakar berpendapat konsep suatu pokok pembicaraan (*subject matter*) tidak akan dapat membantu banyak tujuan, tetapi satu pendekatan yang memiliki alasan kuat, bahwa konsep, memberikan satu landasan pemahaman fenomena untuk dipelajari.

Dari konsep sesuatu pokok permasalahan (*subject matter*) akan dapat diperoleh keterangan atau frase yang mengungkapkan makna, atau ciri-ciri utama dari *subject matte* tersebut, baik berupa orang, benda, proses atau kegiatan. Para peneliti biasanya konsep "kepemimpinan" menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan.

Bahkan Stogdil membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are per- sons who have Filtenipted to define the concep..*"

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, prilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu konsep terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu di antara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, mengemukakan: *"Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, to- ward the attainment of a specified goal or goals."* (Weshler & Massarik, 1961:24)

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kcsamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

1. di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;
2. di dalam melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti:

a. siapa yang mempergunakan pengaruh;
b. tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi; dan
c. cara pengaruh itu dipergunakan.

Mempergunakan konsepsi kepemimpinan berbeda-beda pada saat ini adalah lebih baik, sebagai sumber pandangan masa depan yang berlain-lainan tentang fenomena yang kompleks dan multifaset. Operasionalisasi definisi kepemimpinan tersebut bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti.

Tujuan penelitian kepemimpinan adalah:

b. mengadakan identifikasi para pemimpin;
c. melatih para pemimpin;
d. menemukan apa yang dikerjakan oleh para pemimpin;
e. menentukan bagaimana para pemimpin diseleksi; dan
f. atau untuk membandingkan pemimpin-pemimpin yang efektif dengan para pemimpin yang tidak efektif.

Oleh sebab itulah adanya definisi yang tunggal tentang kepemimpinan (*a single definition of leadership*) sangat sulit secara umum mengakomodasi berbagai macam pengertian, serta secara khusus mampu memberikan pelayanan atau

melaksanakan fungsinya sebagai suatu pelaksanaan dari berbagai macam variabel (*as an operationalization of the variable*).

B. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit, sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri. Kesulitan ini terjadi sebab kepemimpinan menarik perhatian para pakar untuk menelitinya, sehingga melahirkan penelitian kepemimpinan yang berbeda-beda, hampir sebanyak mereka para pakar yang melakukan penelitian.

Masing-masing hasil penelitian berdiri sendiri tidak saling terkait sesuai dengan latar belakang konsep yang dimiliki oleh para pakar. Timbullah berbagai macam pendekatan di bidang kepemimpinan, lahirlah pendekatan sifat, perilaku, situasi, dan pendekatan kontingensi. Walaupun demikian untuk lebih rinci untuk memaharni fungsi kepemimpinan lebih lanjut perlu lebih dahulu mempelajari makna yang terkandung dalam definisi. seorang pemimpin

adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh para bawahan. Sementara itu, dari definisi berikutnya memberikan indikasi bahwa:

a. seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.
b. seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Ada beberapa nilai penting yang dapat ditangkap dari definisi-definisi tersebut, yaitu:

a. Bahwa dalam proses hubungan antar pemimpin dengan bawahan terjadi suatu hubungan antara pengaruh dan kewibawaan yang diberikan secara tidak merata pada suatu landasan yang legitimatif.
b. Kewibawaan diperoleh oleh pemimpin dengan kesepakatan anggota kelompok atau dengan undang-undang dan yang perlu dilaksanakan bawahan
c. Dari definisi tersebut memberikan petunjuk tidak ada seorang pemimpin yang terisolasi, berdiri sendiri. Kepemimpinan akan terbentuk apabila ada hubungan antara yang mempimpin dengan yang dipimpin,

d. Sifat dinamis kepemimpinan meliputi: pemimpin, bawahan dan situasi yang spesifik;
e. Kepemimpinan tidak bisa dipelajari di dalam satu kevakuman, melainkan harus dipelajari di dalam kerangka kelompok f. kepemimpinan adalah hasil daripada pertukaran antara bawahan dan pemimpin dan yang membawa kepuasan bagi kedua belah pihak.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin atau yang lazim disebut fungsi pemimpin menurut pendapat dari kedua pakar, adalah sebagai berikut.

a. James A. F. Stoner (Management, 1982)

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu:

1. *task related* atau *problem solving function,* dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat;
2. *group maintenance function* atau *social function* meliputi; Pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani

kelompok yang sedang berselisih pendapat, memerhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

b. Pendapat Selznick yang dikutip oleh Richard H. Hall dalam bukunya yang berjudul "*Organization Structure and Process*" (1982). Ada empat macam tugas penting seorang pemimpin.
   1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*)
   2) Fungsi kedua seorang pemimpin adalah merupakan pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional em- bodiment of purpose*)
   3) Mempertahankan keutuhann organisasi (*to depend the organization's integration)*

Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the or- dering of internal conflict*)

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Istilah kepemimpinan telah didefinisikan oleh Robin dalam (Handoko, 1992) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini sama dengan pendapat Kaiting (1986) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan.

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 kesedian 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 pemimpinan 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) prilaku yang berorientasi pada hubungan (*relatian oriented behavior*), pemimpin yang efektif, prilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselengarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran, kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan bagi para siswa.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan yang dipunyai seorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan kepala madrasah dapat diklafisikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional dalam studi kepemimpinan kepala madrasah. Pendekatan pertama

memandang kepemimpinan kepala madrasah sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasikan perilaku-prilaku (behaviors) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah efektif.

Kepemimpinan kepala madrasah dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan kepala madrasah adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan kepala madrasah yang berhasil adalah kepala madrasah yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang komplek atau yang unik, serta mampu melaksanakan tugasnya dalam memimpin madrasah. Didalam suatu organisasi akan berasil bahkan gagal sebagai besar ditentukan oleh kepepemimpinan. Pemimpin merupakan orang yang menerangkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang lain.

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efesien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung

keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala madrasah 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 madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan program pendidikan di madrasah

Sementara kepala madrasah (madrasah) sebagai pemimpinan 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 madrasah, (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 madrasah dalam administrasi meliputi pertanggungjawaban pada guru dan pekerja lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus. Sedangkan tugas kepala madrasah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mensuport 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, merencakan menjadwal kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan kantor pusat kepala madrasah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan.

Tugas kepala madrasah adalah peran administrasi dari kepemimpinan. Administrasi menurutnya merujuk pada prilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala madrasah.

Peran administrasi dan kepemimpinan madrasah ini sulit dipisahkan keduanya merupakan komponen yang saling terkait. Keberhasilan kepala madrasah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan yaitu *the improvement of teaching and learning for students*.

Keberhasilan kepala madrasah dipengaruhi oleh gaya terhadap bawahan (guru). Istilah Hersey dan Blanchard (1982), gaya kepala 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 madrasah (madrasah) menurut Yuki (1981) ada tiga yaitu : (1) komitmen merupa-kan suatu hasil yang jitu, sepakat pada suatu keputusan yang telah diberi-kan 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.

D. Keefektifan Kepala Madrasah

Lipham, M.J. (1985) mempersoalkan tentang keefektifan kepala madrasah: apakah kepala (madrasah) membuat madrasah efektif atau madrasah membuat kepala madrasah efektif, masih diperde-batkan, 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. Biasaanya tingkat pencapaian tujuan ditandai dengan prestasi standar.

Menurut Thownsend (1994) menyatakan bahwa faktor yang menentukan efektif tidaknya suatu madrasah adalah kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai andil yang sangat besar dalam menjalankan kegiatan madrasah. Kepala madrasah yang efektif, merupakan pemimpin yang kuat

dengan harapan yang tinggi, tetapi realistis terhadap staf madrasah. Ditambah dengan staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, tujuan, harapan, iklim 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.

E. Tugas dan Tanggungjwab Kepala Madrasah

Sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala madrasah mempunyai tugas dan berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu madrasahnya, seorang kepala madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas madrasahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Jika kepala madrasah mempunyai tugas dan berfungsi sebagai supervisor pendidikan

berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru dan seluruh staf madrasah, misalnya melalui rapat, observasi kelas.

Kepala madrasah mempunyai tugas dan fungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah. Ada tujuh fungsi dan tugas kepala madrasah secara terperinci yaitu:

a. Sebagai Pendidik (educator)

   Dengan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di madrasahnya, menciptakan iklim madrasah yang kondusip, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (misalnya team teaching dan moving class), serta mengadakan program akselerasi (aceleration) bagi siswa yang cerdas diatas rata-rata.

b. Sebagai Manejer

   Dengan memberdayakan tenaga pendidikan melalui kerjasama memberi kesempatan kepada para tenaga

pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidikan.

c. Sebagai Administrator

Dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan dan keuagan.

d. Sebagai Suvervisor

Dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilaksanakan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan professional.

e. Sebagai Leder

Dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.

f. Sebagai Inovator Dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Sebagai Monivator Dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyedian berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Kepala madrasah mempunyai peranan yang penting dalam organisasi madrasah, hal ini berarti bahwa apa yang dikerjakannya akan sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan di madrasah, sehingga secara ideal kinerja kepala madrasah harus dapat menciptakan situasi organisasi pendidikan madrasah yang efektif. Kualitas kinerja kepala madrasah akan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang kepala melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola pendidikan di madrasah sesuai dengan kemampuan dan motivasi kerjanya.

Tanggung jawab kepala madrasah berposisi sebagai manajer sekaligus pemimpin. Sebagai manejer kepala madrasah berperan langsung dilapangan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi dan usaha perbaikan terus menerus. Dan sebagai pemimpin kepala madrasah harus memberikan keteladanan, motivasi, pantang

menyerah, dan selalu mengerakan inovasi sebagai tanjung organisasi.

F. Peran Kepala Madrasah

Peran kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru adalah. Kepala madrasah harus lebih fokus memberikan perhatian pada kegiatan-kegiatan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar melalui perbaikan kinerja guru yang ditaganinya. Bahwa kepemimpinan kepala madrasah merupakan mediator yang membangkitkan inspirasi, motivasi, dukungan dan bimbingan sehingga mengarahkan keluarnya potensi maksimum guru dan tercapainya peningkatan kualitas madrasah dan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pada hakekatnya, konsep kinerja lebih fokus pada kemampuan individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Menyatakan kinerja mengarah pada penilaian terhadap pengetahuan, sikap, dan perilaku dalam bekerja yang berorientasi pada kuantitas, kualitas dan akuntabel sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dari pengertian manajemen Pendidikan, tersebut, kinerja mencakup kognitif, afektif dan psikomotorik yang

dimiliki seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas yang sudah diberikan.

Kinerja guru dapat digambarkan sebagai tugus-tugas yang dikerjakan oleh guru pada waktu yang diberikan di madrasah dalam upaya mencapai tujuan madrasah sehari-hari, tujuan kelas dan seluruh tujuan dan sasaran pendidikan. Dengan demikian, kinerja guru mencakup tugas yang dikerjakan berdasarkan tugas yang diberikan di madrasah. Adanya berbagai tugas atau tanggung jawab yang dimiliki oleh guru, maka dukungan dari kepala madrasah sangat dibutuhkan oleh guru dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawabnya tersebut. Apabila kepala madrasah tidak memberikan perhatian serius terhadap kinerja guru, maka guru akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan berbagai tugas yang diembannya. Karena itu, peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala pendidikan untuk meningkatkan kualitas pemebelajaran di madrasah.

Pentingnya peningkatan kinerja guru sebagai komponen peningkatan mutu pembelajaran di madrasah kinerja guru dapat dikembangkan melaui pelatihan-pelatihan kompetensi guru. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah dengan memperbaiki kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan kecakapan atau kemampuan yang harus

dimiliki oleh guru untuk mengerjakan berbagai tugas yang dibebannya. Permendiknas Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, dinyatakan bahwa setiap guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Apabila kompetensi guru semakin baik, tentu kinerja guru juga akan semakin baik.

Dengan demikian, berdasarkan kepemimpinan kepala madrasah, ada enam peran kepala madrasah yang dapat dilakukan peningkatan kinerja guru.

1. Kepala madrasah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan madrasah, fokus pada pengembangan kurikulum, menfasilitasi dan mendukung guru dalam pengembangan kompetensinya. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengarahkan guru supaya mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki kompetensinya, misalnya, mengikuti seminar atau workshop. Peningkatan kompetensi guru dibutuhkan adanya pelatihan yang disesuaikan dengan kompetensi masing-masing guru, agar peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah dengan melibatkan guru pada kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP),

Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG)

2. Peran yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah dengan mengalokasikan anggaran untuk peningkatan kompetensi guru kepala madrasah harus mampu menyusun anggaran yang sesuai dengan kebutuhan madrasah termasuk kebutuhan dalam pengembangan profesionalisme guru. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk pemantapan pendanaan dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan mengajukan bantuan dana kepada pihak pemerintah maupun swasta.
3. Kepala madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru atas kinerjanya dalam pembelajaran artinya, ketika guru menghadapi berbagai kendala dalam pembelajaran, kepala madrasah harus memberikan bantuan supaya guru dapat menyelesaikan persoalan pembelajaran yang dihadapi. Bantuan terhadap guru yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, misalnya, memberikan supervisi klinis atau training lanjutan kepada guru.
4. Kepala madrasah harus menciptakan budaya organisasi madrasah yang kondusif supaya kinerja guru dan tenaga

kependidikan tidak terganggu. Kepala madrasah juga harus mampu menciptakan budaya organisasi di madrasah sekondusif mungkin sehingga prestasi belajar siswa dan kinerja guru dapat meningkat kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan adanya perasaan nyaman yang dialami oleh guru, maka akan dapat meningkatkan motivasi komitmen dan loyalitas mereka dalam mengerjakan tugus-tugas yang diemban Dengan demikian, kepala madrasah memiliki peran vital dan harus mampu menciptakan budaya organisasi dan iklim kerja kondusif di madrasah.

5. Kepala madrasah dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, dan memanfaatkan berbagai peluang supaya proses pembelajaran dapat berlanngsung dengan baik.
6. Pemberian penghargaan atas prestasi yang diperoleh guru haruslah menjadi budaya di madrasah. Artinya, kepala madrasah harus memberikan perhatian serius terhadap pencapain-pencapaian yang sudah diperjuangkan oleh guru.

Adapun keenam peranan kepala madrasah yang diuraikan sebelumnya adalah solusi untuk peningkatan kinerja guru di

madrasah. Meskipun hal tersebut tidak begitu mudah untuk dilakukan, tetapi kepala madrasah dapat bekerja sama dengan steakholder pendidikan untuk menghujudkan tujuan madrasah.

G. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru

Kepala madrasah sangat berpengaruh dilingkungan madrasah yang menjadi tanggung jawab. Tugas kepala madrasah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan potensi mereka secara maksimal dan menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif yang mendorong para guru, staf, dan peserta didik untuk mempersatukan kehendak, pikiran, dan tindakan dalam kegiatan kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan madrasah.

Keberasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin dilembaganya harus mampu membawa lembaganya kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dia harus mampu melihat perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberasilan

semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasan dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

H. Pengaruh Analisis Swot dalam Kepemimpinan

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.

Menurut Pearce dan Robinson SWOT adalah singkatan dari kekuatan (Strength) dan kelemahan (weakness) intern perusahaan serta peluang (opportunities) dan ancaman (threat) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematik untuk mengidentifikasi faktor- faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada

asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil. 2 Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Ada 4 faktor yang memengaruhi analisis swot faktor faktor tersebut yaitu Strenghts, Weakness, Oppotunity, Threats.

Pertama, Kekuatan (Strenghts) Kekuatan merupakan sumber daya/ kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor- faktor lain. Faktor- faktor

kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

Kedua, Kelemahan (Weakness) Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan - kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau

akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya

Ketiga, Peluang (Opportunities) Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

Ke empat, Ancaman (Threats) Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawarmenawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan. Faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktro- faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi,

keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (strength) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (weakness) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (opportunity) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (treath) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor ekternal ini mempengaruhi opportunities and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi- kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencangkup lingkungan industry (industry

environment) dan lingkungan bisnin makro (macro environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (corporate culture)..

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Maktriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, menanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO (Strenght- Opportunity) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
2. Strategi ST (Strenght- Threath) Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.
3. Strategi WO (Weakness- Opportunity) Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (Weakness- Threath) Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus mengindari ancaman- ancaman.

	Strengh (s) Daftar semua kekuratan yang dimiliki	Weakness (w) Daftar semua kelemahan yang di miliki
Opportunities (O)	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada

Threats (T)	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan segala anncaman.

Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi BMT yang bersangkutan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis pada BMT berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu.

Dalam melakukan pembobotan dan pemberian nilai dalam setiap aspek pada analisis faktor internal (Internal Factor Evaluation) dapat dilakukan dengan tahapan kerja sebagai berikut:

a. Tentukan faktor- faktor penting dari kondisi internal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan- kekuatan dan kelemahan- kelemahan. Kolom bobot merupakan tingkat kepentingan tiap- tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai1,00.

b. Rating merupakan nilai kondisi internal setiap organisasi. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor- faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok strengths, sedangkan bernilai 2 dan 1 untuk kelompok weaknesses.
c. Nilai tiap- tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Jika telah menyelesaikan analisis faktor- faktor internal, hal yang sama juga dilakukan untuk menganalisis faktor- faktor eksternal, dengan cara yang sama.

a. Tentukan faktor- faktor penting dari kondisi eksternal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam peluang- peluang dan ancaman- ancaman. Kolom bobot merupakan tingkat kepentingan tiap- tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan bernilai1,00.
b. Rating merupakan nilai tanggap/ antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4

tetapi jika peluangnya kecil diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, tetapi jika ancamannya sedikit nilai ratingnya 4.

c. Nilai tiap- tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Setelah hasil pemberian skor yang tersebut diperoleh, dapat dibuat grafik positioning, dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi BMT yang bersangkutan.

Setelah hasil pemberian skor yang tersebut diperoleh, dapat dibuat grafik positioning, dimana sumbu vertikal menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi BMT yang bersangkutan. Dengan menggunakan matrik diagram analisis SWOT maka dapat digambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Analisis Swot memiliki 4 kuadran penting, yaitu:

1. Kuadran 1

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

2. Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi berbagai kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan Internal.

BAB 4

MADRASAH

A. Pengertian Madrasah

Madrasah yang berasal dari bahasa arab merupakan Isim makna dari *fi'il madhi* "darasa" yang artinya tempat duduk untuk belajar tempat atau wahana untuk mengetahui proses pembelajaran secara formal dan memiliki konoasi spesefik, maksudnya pada madrasah itulah anak menjalani proses belajar secara terarah, terpimpin, dan terkendali. Termonologi madrasah pada gilirannya lebih popular di sebut dengan madrasah. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, madrasah artinya madrasah atau perguruan yang biasanya berdasarkan agama Islam; ibtidaiyah (tingkat dasar), tsanawiyah (tingkat menengah), aliyah (tingkat menengah atas).

Hal ini salah satunya di sebabkan tidak semua lembaga pendidikan yang berbentuk madrasah menamakan dirinya madrasah kadang-kadang ada juga lembaga pendidikan madrasah menamakan dirinya madrasah. Dalam *shorter Encyclopedia of Islam,* artinya: "*Name of an institution where the Islamic science are studied*" artinya: nama dari salah satu

lembaga dimana ilmu-ilmu keislaman diajarkan. Dengan keterangan tersebut dapat di pahamai bahwa madrasah tersebut adalah penekanannya sebagai suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman.

Pengertian dan istilah madrasah tersebut pada hakikatnya adalah sama yaitu sebagaimana terdapat dalam peraturan pemerintahan dan Keputusan Mentri Agama serta Mentri dalam Negeri yang mengatur tentang madrasah merupakan lembaga pendidikan agama Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, dimana mata pelajaran Agama pada madrasah umum.

B. Madrasah Dalam Sejarah Islam

Praktik nabi menjadi preseden bagi para khalifah dan pengusaha muslim sesudahnya, dan pembangunan masjid berlanjut terus di daerah-daerah kekuasan muslim. Setiap kota memiliki sejumlah masjid, sebab pembangunannya tidak saja dilakukan oleh pengusaha secara resmi, tetapi juga oleh para bangsawan, hartawan dan swadaya masyarakat pada umumnya.

“Pada masa Khalifah Umar bin Khattab dijumpai sejumlah tenaga pengajar yang secara resmi diangkat oleh khalifah untuk mengajar dimasjid-masjid Kuffah, Basrah dan

Damskus" (Asari, 1994:34). Fungsi masjid sebagai rumah ibadah dan sebagian lembaga pendidikan berjalan secara harmonis. Pada umumnya masjid memang dibangun sebagai tempat ibadah, dengan fungsi akademis sebagai sekunder. Akan tetapi, tak jarang pula masjid dibangun dengan niat awal sebagai lembaga pendidikan tanpa mengabaikan fungsinya sebagai tempat ibadah. Sejumlah masjid bahkan diberi nama sesuai dengan nama syaikh yang mengajar didalamnya. Beberapa bahkan secara khusus dibangun untuk seorang sarjana yang nantinya akan mengelola kegiatan pendidikan di masjid tersebut. Sekedar contoh sebut saja Masjid Al-Syafi'i, Masjid Al-Syamargani dan Masjid Abu Bakar Al-Syami, masing-masing merujuk pada nama sarjana yang mengajar didalamnya (Asari, 1994:34).

Tahap kedua dari sejarah pendidikan Islam adalah masjid-khan, yaitu masjid yang dilengkapi dengan bangunan asrama atau pondokan bagi siswa untuk belajar yang masih berdampingan dengan masjid.

Ada beberapa teori yang menyatakan mengenai peran mesjid sebagai tempat pendidikan dipertimbangkan dan mulai dipikirkan adanya asrama atau khan sebagai tempat pemondokan bagi siswa. Diantara pertimbangan itu adalah pertama, kegiatan pendidikan dimasjid dianggap telah

menganggu fungsi utama lembaga itu sebagai tempat ibadah. Kedua, berkembangnya kebutuhan ilmiah sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan. Dengan berkembang ilmu penetahuan, banyak ilmu tidak bisa lagi sepenuhnya diajarkan dimasjid. Ketiga, timbulnya orientasi baru dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebagian guru mulai berfikir untuk mendapatkan rizki melalui kegiatan pendidikan. Ada diantara pengajar yang pekerjaannya sepenuhnya memang mengajar, oleh karena itu dibangunlah lembaga lain karena jaminan itu tidak mungkin diperolehnya dimasjid (Maksum, 1999:56).

Berbeda dengan mesid pada umumnya, mesjid-khan ini dilengkapi dengan bangunan asrama untuk tempat tinggal para siswa yang akan menuntut ilmu dari berbagai penjuru kota. Secara umum khan berarti penginapanan, motel atau yang sejenisnya. Menurut Maqdisi seperti yang dikutif oleh Asari (1994:41) bahwa “dalam sejarah kebudayaan Isla, Khan bisa pula berarti bangunan yang berfungsi sebagai gudang atau pusat perdagangan dan ada pula khan yang secara finansial didukung oleh wakaf dan penghasilannya dimanfaatkkan untuk berbagai kepentingan sosial”.

Memahami istilah lembaga pendidikan mesjid-khan maka makna yang paling tepat untuk memahami kata khan

adalah asrama. Pembangunan khan ini berkaitan erat dengan kependulian umat slam masa itu terhada para penuntut ilmu, khususnya mere ayang berasal dari luar daerah. Sebelumnya, seorang mahasiswa luar kota harus bersusah payah mengurus sendiri tempat tinggalnya selama masa belajarnya. Khan adalah jawaban terhadap persoalan ini, khan tidak jauh dari masjid dan tetap mengesankan satu komplek terpadu.

Setelah dua tahap perkembangan di atas, barulah muncul madrasah yang khusus diperuntukkan sebagai lembaga pendidikan. Madrasah dengan demikian menyatukan kelembangaan masjid biasa dengan masjid-khan. Kompleks madrasah terdiri dari ruangan belajar, ruang pondokan dan masjid.

Pengertian madrasah yang dimaksud dalam fase ini tidak dimaksud seperti pengertian madrasah yang dipahami selama ini dalam konteks masyarakat Indonesia yaitu pendidikan untuk tingkat dasar dan menengah (Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan madrasah Aliyyah), akan tetapi madrasah pada fase ini merujuk pada pendidikan tinggi yang berkembang pada fase pra modern. Akan tetapi madrasah dalam arti pergurua tinggi pun tidak sama persis atau tidak bisa disamakan dengan pengertian perguruan tinggi

sekarang ini karena memiliki ciri-ciri yang berbeda. Hal dijelaskan oleh Hasan Asar (1999:44) sebagai berikut:

"Ciri-ciri lembaga pendidikan ini (madrasah) tidak dapat dicocokkan secara persis dengan lembaga pendidikan yang ada sekarang. Dan hal ini menimbulkan kesulitan besar dalam penerjemahan kata "madrasah" itu sendiri. Para peneliti sejarah pendidikan Islam yang menulis dalam bahasa-bahasa barat menerjemahkan kata "madrasah" secara variasi, misalnya *'schule'* atau *'hochschule'* (Jerman*), 'school', 'college', atau 'academy'* (Inggris).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mulai didirikan dan dikembangkan di dunia Islam sekitar abad 11-12 M (abad ke 5 H), khususnya ketika Wazir Bani Saljuk, Nidzam Al-Mulk mendirikan Nidzamiyyah di Baghdad. Sebuah lembaga pendidikan bertujuan menyebarkan pemikiran Sunni untuk menghadai tantangan pemikiran Syi'ah, menyediakan tenaga-tenaga pengajar dari kalangan Sunni dan menyebarkannya ke berbagai daerah, serta membentuk kelompok pekerja Sunni untuk berpartisipasi menjalankan pemerintahan.

Akan tetapi ada juga yang berpendapat bahwa madrasah didirikan jauh sebelum abad ke 5 Hijrah seperti yang diungkapkan oleh Muhammad Abd Rahim Ghinimah dalam Karyanya *Al-Jami'ah Al-Islamiyah Al-Kubra* yang dikutip

oleh Maksum (1999:60) sebagai berikut: "kata madrasah belum dijumpai pada sumber-sumber sejarah hingga kira-kira akhir abad ke-4 Hijriyah. Akan tetapi banyak bukti yang signifikan justru menunjukkan bahwa madrasah telah berdiri sejak abad ke-4 Hijriyah dan dihubungkan dengan penduduk Naisabur".

Hal senada juga diungkapkan oleh Asari (1999:48) mengutip pendapatnya Ahmad Amin dalam karangnya Dhuha'Al-Islam yang merujuk pendapatnya Al-Dzahabi "Hal ini tidak bisa dibuktikan, sebab penelitian belakangan membuktikan bahwa bahkan sebelum berdirinya Dinasi Saljuqq sekalipun "madrasah" telah dikenal secara luas di daerah Nisyapur-yang dibawah naungan Dinasi Samaniyah (204-395H/819-1005M) berkembang menjadi salah satu pusat budaya dan pendidikan tersebar didunia Islam sepanjang abad ke-4 H/10 M. Daerah yang terkenal sebagai tempat kelahiran madrasah ini telah memiliki banyak madrasah sebelum era Nizam Al-Mulk".

Namun demikian tidak disangkal bahwa pengaruh Madrasah Nizahmiyah melampaui pengaruh madrasah-madrasah yangdidirikan sebelumnya. Bahkan Ahmad Syalabi (1954:116) "menjadikan pendirian Madrasah Nizamiyah

sebagai pembatas untuk membedakannya dengan era pendidikan Islam sebelumnya".

C. Sejarah Madrasah Di Indonesia

Madrasah adalah saksi perjuangan pendidikan yang tak kenal henti. Pada jaman penjajahan Belanda madrasah didirikan untuk semua warga. Sejarah mencatat, Madrasah pertama kali berdiri di Sumatram, Madrasah Adabiyah (1908, dimotori Abdullah Ahmad), tahun 1910 berdiri madrasah Schoel di Batusangkar oleh Syaikh M. Taib Umar, kemudian M. Mahmud Yunus pada 1918 mendirikan Diniyah Schoel sebagai lanjutan dari Madrasah schoel, Madrasah Tawalib didirikan Syeikh Abdul Karim Amrullah di Padang Panjang (1907). lalu, Madrasah Nurul Uman didirikan H. Abdul Somad di Jambi.

Madrasah berkembang di jawa mulai 1912. ada model madrasah pesantren NU dalam bentuk Madrasah Awaliyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Mualimin Wustha, dan Muallimin Ulya (mulai 1919), ada madrasah yang mengaprosiasi sistem pendidikan belanda plus, seperti muhammadiyah (1912) yang mendirikan Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Muallimin, Mubalighin, dan Madrasah Diniyah. Ada juga model AL-Irsyad (1913) yang mendirikan Madrasah Tajhiziyah, Muallimin dan

Tahassus, atau model Madrasah PUI di Jabar yang mengembangkan madrasah pertanian, itulah singkat tentang sejarah madrasah di indonesia.

Dari jaman penjajahan, orde lama, orde baru, era repormasi sampai era sby, nasib madrasah di indonesia sangatlah memperihatinkan dan seolah-olah di anaktirikan oleh pemerintah, padahal ada banyak sekali elit politik yang duduk di kursi DPR, MPR, ISTANA dan lembaga kebijakan negara lainnya yang lahir dan berlatar belakang dari madrasah, lulusan madrasah tidak bisa di pandang sebelah mata atau juga di anggap remeh, justru lulusan-lulusan madrasah memiliki nilai lebih bukan saja karen faktor agama yang diperdalam tapi banyak faktor lainnya.

Madrasah adalah saksi dari perjuangan pendidikan yang tak kenal henti. Pada zaman penjajahan Belanda, madrasah didirikan untuk semua warga. Sejarah mencatat, madrasah pertama kali berdiri di Sumatra, Madrasah Adabiyah (1908, dimotori Syekh Abdullah Ahmad), tahun 1910 berdiri Madrasah Schoel di Batusangkar oleh Syaikh M. Taib Umar, kemudian M. Mahmud Yunus pada 1918 mendirikan Diniyah Schoel sebagai lanjutan dari Madrasah Schoel. Madrasah Tawalib didirikan Syeikh Abdul Karim Amrullah di Padang

Panjang (1907). Lalu, Madrasah Nurul Uman dididirikan H. Abdul Somad di Jambi.

Madrasah berkembang di Jawa mulai 1912. Ada model madrasah-pesantren NU dalam bentuk Madrasah Awaliyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Muallimin Wustha, dan Muallimin Ulya (mulai 1919); ada madrasah yang mengapropriasi sistem pendidikan Belanda plus, seperti Muhammadiyah (1912) yang mendirikan Madrasah Ibtidaiyah, Tsnawiyah, Muallimin, Muballighin, dan madrasah Diniyah. Ada juga model Al-Irsyad (1913) yang mendirikan madrasah Awaliyah, Ibtidaiyah, Madrasah Tajhiziyah, Muallimin dan Tahassus; atau model madrasah PUI di Jabar yang mengembangkan madrasah pertanian.

Belanda tentu saja resah akan perkembangan madrasah, lalu keluarlah peraturan yang menetapkan madrasah sebagai "madrasah liar", kemudian mengeluarkan sejumlah peraturan yang melarang atau membatasi madrasah. Kalaupun kemudian Pemerintah Belanda memberikan apresiasi pada kepentingan Islam, bantuan diberikan 7.500 gulden untuk 50.000.000 jiwa. Menyimak pidato Oto Iskandardinata pada 1928 di Voolkraad, bantuan itu dianggap penghinaan karena seharusnya yang diberikan Belanda satu juta gulden.

Akan tetapi, madrasah berdiri di mana-mana. Madrasah adalah perjuangan warga republik ini untuk mendapatkan pendidikan. Pada 1915 berdiri madrasah bagi kaum perempuan, yaitu Madrasah Diniyah putri yang didirikan Rangkayo Rahmah Al-Yunisiah. Zaiuniddin Labai ini juga yang pertama kali mendirikan Persatuan Guru-Guru Agama Islam (PGAI) di Minangkabau pada 1919.

Saat Indonesia merdeka, madrasah masih dianggap sebagai pendidikan kelas dua. Pemerintah Indonesia hanya mengeluarkan Maklumat BP KNIP 22 Desember 1945 No. 15 yang menyerukan agar pendidikan di musala dan madrasah berjalan terus dan diperpesat; kemudian diperhatikan melalui keputusan BP KNIP 27 Desember 1945 (agar madrasah mendapat perhatian dan bantuan dari pemerintah) dan melalui Laporan Panitia Penyelidik Pengarahan RI tanggal 2 Mei 1946 yang menegaskan, pengajaran yang bersifat pondok pesantren dan madrasah dipandang perlu untuk dipertinggi dan dimodernisasi serta diberi bantuan berupa biaya sesuai dengan keputuan BP KNIP. Perhatian pemerintah negeri ini diwujudkan dengan PP No. 33 Tahun 1949 dan PP No. 8 Tahun 1950 yang memberikan bantuan kepada madrasah dengan subsidi per siswa Rp 60,00.

Baru pada masa reformasi, UU No. 20/2003 tentang UUSPN khususnya Pasal 17 Ayat 2 dan Pasal 18 Ayat 3, madrasah diakui statusnya sederajat dengan madrasah umum. Namun, pemerintah masih enggan memberikan bantuan, apalagi pernah beredar Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Moh Ma`ruf, tanggal 21 September 2005 No. 903/2429/SJ tentang Pedoman Penyusunan APBD 2006 yang melarang pemerintah daerah mengalokasikan APBD kepada organisasi vertikal (termasuk terhadap madrasah).

Reformasi kemudian melahirkan PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pada PP ini terdapat Pasal 12 ayat (1) yang menyebutkan pemerintah dan/atau pemerintah daerah memberi bantuan sumber daya pendidikan kepada pendidikan keagamaan. Anehnya, PP ini pun masih dianggap angin lalu. Masih banyak pemerintah daerah yang belum memberikan perimbangan dana kepada madrasah. Dana 20% pendidikan di APBD masih menjadikan madrasah sebagai sisipan.

Ditinjau dari segi historis dapat dilihat bahwa madrasah telah mengalami perubahan-perubahan. Tahap awal madrasah lebih konsentrasi kepada pelajaran mata pelajaran agama. Kemudian setelah diberlakukannya SKB Tiga Mentri Tahun 1975 dan UU No. 2 Tahun 1989 serta UU No. 20 Tahun 2003,

pendidikan madrasah mengacu pada system pendidikan nasional, baik jenjang pendidikan maupun kurikulum. Madrasah formal, sama halnya seperti madrasah namun yang membedakan status madrasah negeri dan madrasah swasta sebagai berikut:

1. Madrasah Negeri

Madrasah negeri adalah madrasah yang pengadaanya dilaksanakan oleh Negara. Masyarakat umunya memandang bahwa madrasah negeri lebih unggul dari madrasah swasta, baik dari segi fasilitas maupun kualitas. Madrasah negeri awalnya merupakan upaya Departemen Agama dalam menata dan membina madrasah. Dengan cara mengubah status menjadi negeri pada sejumlah madrasah swasta dan menjadikannya sebagai pilot profect madrasah negeri dijadikan contoh bagi madrasah swasta agar menjadi madrasah bermutu dan professional. Pendirian madrasah negeri merupakan pembinaan terhadap madrasah swasta. Madrasah negeri pelaksanaannya di awasi langsung oleh Kementrian Agama, karena bertujuan sebagai contoh bagi madrasah SDM dari pengajar maupun karyawan dari madrasah ini pun diseleksi sedemikian untuk menjaga kualitas madrasah. Fasilitas saran dan prasarana mulai dari gedung bangunan serta perlengkapan operasional dan kebutuhan dari madrasah negeri diberi

anggaran tersendiri oleh pemerintaha demi terealisasinya madrasah yang memiliki mutu yang tinggi.

2. Madrasah Swasta

Madrasah swasta adalah madrasah yanag pengadaanya dilaksanakan oleh masyarakat dan dikelola oleh lembaga pendidikan perorangan atau kelompok masyarakat. Madrasah swasta lahir dari kehendak rakyat, dikelolah sendiri oleh rakyat, dan ditujukan untuk rakyat. Madrasah swasta memiliki ciri ketulusan pada guru dan karyawannya dengan tujuan menegakkan agama Allah. Namun tidak diimbangi dengan keahlian, keterampilan yang memadai. Sehingga SDM dari madrasah swasta ini seringkali dianggap rendah. Bukan hanya dari pengajaran dan karyawannya saja, melainkan dari input siswa yang menjadi pembelajar di madrasah swasta ini sering kali hanya untuk memenuhi kuota yang ada tau juga semua diterima tanpa seleksi untuk menunjukkan eksistensi madrasah swasta yang memiliki siswa yang banyak.

Kurikulum dan administrasi dan proses pembelajaran pada madrasah ini lebih sederhana dan tidak jarang juga perangkat pembeajaran hanya sekedar memenuhi untuk akreditas atau pendataan madrasah namun tanpa dilaksanakan. Sehingga proses pembelajaran pun terkesan asal dan hanya memenuhi jam pelajaran saja dianggap kurang

berkualitas. Madrasah swasta indentik dengan fasilitas yang serba kurang. Beberapa madrasah swasta dirintis dengan menempati rumah pendirinya, kemudian menerima tanah wakaf, mendapat sumbangan dari masyarakat untuk membangun gedung dan akhirnya terwujud bangunan sederhana. Untuk mewujudkan kondisi ideal suau madrasah membutuhkan perjuangan yang keras dengan bantuan dari masyarakat sekitar dan juga pengabdian dari guru dan karyawan. Bagi madrasah swasta, Bantuan Operasional Madrasah merupakan catatan bersejarah. Pengelolahan madrasah selama ini dilakukan secara mandiri. Madrasah swasta sudah terbiasa mencukupi kebutuhan operasional pendidikan dengan mencari dana sendiri. Jangankan berpikir perkembangan program peningkatan mutu, untuk membayar rutin honor guru pun, kerap harus mengunggak.

D. Pengertian Madrasah Tsanawiyah

Indonesia sebagai negara kepulauan yang dihuni berbagai suku bangsa memiliki keanekaragaman adat istiadat, tatacara, dan tatakrama pergaulan, bahasa lisan maupun tulisan, dan kesenian. Disamping itu, Indonesia juga memiliki keanekaragaman pola kehidupan yang sudah diwariskan turun

temurun sejak nenek moyang Indonesia. Kemudian bangsa Indonesia mayoritasnya beragama Islam, terdapat dan tumbuh pula seni budaya Islam yang perlu dikembangkan dan dilestarikan. Disamping itu masyarakat Islam melalui pendidikan di Madrasah mengharapkan agar output Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) memiliki pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran Islam yang cukup dan memadai disamping menguasai secara mapan konsep-konsep dasar bahasa Arab sebagai bahasa agama.

Semua itu merupakan ciri khas yang memperkaya nilai-nilai kehidupan bangsa Indonesia. Oleh karena itu, keanekaragaman adat istiadat, tatakrama, bahasa, kesenian dan pola kehidupan sosial tersebut perlu diusahakan pelestarian dan pengembangan serta pemenuhannnya dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur bangsa Indonesia melalui upaya pendidikan. Pengenalan keadaan lingkungan alam, sosial, dan budaya kepada peserta didik melalui pendidikan memungkinkan mereka untuk lebih akrab dengan lingkungannya dan terhindar dari keterasingan terhadap lingkungannya.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) adalah lembaga pendidikan yang mempunyai derajat yang sama dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Madrasah Tsanawiyah

adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam. Namun Madrasah Tsanawiyah ini berbeda dengan SMP karena Madrasah Tsanawiyah adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Selain itu MTs berada di bawah naungan Kementerian Agama (Ali, 2013).

Berbeda dengan SMP regular yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Dengan pelajaran yang digunakan adalah pelajaran nasional saja, pelajaran nasional yang terdiri dari beberapa mata pelajaran seperti IPA, IPS, Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan sebagainya dengan standar penilaian KKM.

Madrasah Tsanawiyah selain memberikan pengajaran yang berhubungan dengan pengetahuan umum yang diajarkan di SMP, Madrasah Tsanawiyah juga memberikan pengajaran ilmu-ilmu agama yang lebih mendalam dibandingkan di SMP (Ali, 2013).

MTs dan SMP memiliki perbedaan proses belajar, waktu belajar, dan pelajaran yang membuat MTs dan SMP memiliki tuntutan yang berbeda. Dimana MTs memiliki tuntutan yang

lebih banyak khusunya pelajaran agamanya ditambah pelajaran nasional. Lalu di dalam MTs terdapat hafalanhafalan surat pendek, mengharuskan dapat membaca Al-Qur'an dan menulis Arab. Dengan demikian maka tugas dan ujian siswa MTs lebih banyak dengan tuntutan nilai harus diatas KKM. Berbeda dengan SMP tuntutan yang diberikan hanya tugas setiap pelajaran umum, pelajaran agama yang menjadi satu dan hanya 2 jam dalam seminggu dengan tuntutan nilai diatas nilai KKM. Siswa MTs selain dituntut untuk dapat berprestasi dalam pelajaran nasional siswa MTs juga harus berprestasi di pelajaran agama. Artinya siswa MTs memiliki tuntutan belajar lebih tinggi dibandingkan siswa SMP.

Kurikulum madrasah tsanawiyah sama dengan kurikulum sekolah menengah pertama, hanya saja pada MTs terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti:

1. Al-quran dan Hadits
2. Aqidah dan Akhlaq
3. Fiqih
4. Sejarah Kebudayaan Islam
5. Bahasa Arab

Pelajaran madrasah tsanawiyah umumnya berusia 13-15 tahun. Di Indonesia, setiap warga negara berusia 7-15 tahun waib mengikuti pendidikan dasar, yakni sekolah dasar (atau sederajatnya) 6 tahun dan sekolah menengah pertama (atau sederajat) 3 tahun.

E. Madrasah Unggul

Sejak diberlakukannya Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menempatkan Madrasah sebagai bagian dari subsistem pendidikan nasional. Madrasah pun dituntut untuk melakukan inovasi dan pembaharuan diri, baik secara kelembagaan maupun dari sisi mutu *output*-nya.

Mutu *output* yang diharapkan telah terkonsep dalam UUD 1945 pasal 31 ayat 3 yang menyebutkan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlaq mulia. Konsep ini memiliki tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa di mana menaruh harapan dan cita-cita bahwa suatu lembaga pendidikan harus mampu membawa dan mengarahkan siswanya untuk memiliki iman, taqwa dan akhlaq mulia. Sehingga mereka cerdas baik

secara intelektual, moral maupun spiritual. Madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki tugas menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK yang perlu dibarengi dengan terobosan dan inovasi yang *up to date* guna memfasilitasi lahirnya *output* yang unggul.

Pada kenyataannya, Madrasah/Sekolah unggulan ternyata mendapat dukungan dari masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Madrasah-Madrasah yang unggul dengan tanpa menghiraukan berapapun biaya yang dikeluarkan. Sehingga mendirikan Madrasah yang baik (unggul) menjadi lahan bisnis yang menggiurkan di samping misi sosial tertentu yang diemban oleh yayasan yang mendirikan Madrasah-Madrasah unggul.

Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah, istilah unggul dapat dilekatkan pada Madrasah yang pada akhirnya terdapat adanya keinginan dan gairah baru di lingkungan organisasi pendidikan seperti Madrasah untuk inovasi menjadikan sekolahnya menjadi lebih baik kualitasnya dan unggul dari sekolah lainnya. Usaha ini menuntut Madrasah bukan hanya harus memiliki cita-cita dan keinginan saja, tapi Madrasah agar selalu memiliki kebutuhan berprestasi dan

terus berprestasi sehingga tercapai keunggulan dalam segala aspeknya.

Madrasah Unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakul karimah. Sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (out put) pendidikannya. (Depdikbud, 1994). Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Hal senada diungkapkan oleh Bafadhal (2003: 28), bahwasannya untuk mencapai Madrasah yang unggul dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai, dan tidak semua sekolah/madrasah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan Madrasah Unggulan menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai. Konsekuensinya dibutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk pengembangannya, sehingga uang gedung, SPP juga menjadi mahal yang hanya mampu dipenuhi oleh orang-orang kaya, dan kecil sekali

kemungkinan bagi orang yang tidak mampu untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah unggulan.

Di samping itu menurut Bafadhal (2003: 28), dalam membuat sekolah unggulan juga dikembangkan pula kelas unggulan, yaitu sejumlah siswa, yang karena prestasinya menonjol, dikelompokkan ke kelas tertentu. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membina siswa dalam mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya seoptimal mungkin, sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terbaik.

Madrasah yang sering disebut juga sebagai lembaga pendidikan Islam, memang harusmeiakukan langkah-langkah inovatifsecara total dan tidak hanya berkaitandengan perangkat kurikulum dan manajemen, tetapi jugaharussampaipa da strategi dan taktik operasionalnya. Strategi dan taktikdimaksud, dibangun dengan meiakukan perombakan modelmodel pendidikan sampai dengan institusi-institusinya, sehingga iebihefektif dan efisien, dalam arti pedagogis, sosiologis dankultural dalam menunjukkan perannya (H. M. Arifin, 1991:3).

F. Karakteristik Madrasah Unggulan

Secara umum Madrasah yang dikategorikan unggul harus meliputi tiga aspek. Ketiga aspek tersebut adalah:

1. Input

Daniel Goleman, dalam bukunya, menyebutkan bahwa kemampuan mengenal diri dan lingkungannya adalah kemampuan untuk melihat secara objektif atau analisis, dan kemampuan untuk merespon secara tepat, yang membutuhkan kecerdasan otak/*Intelligence Quotien* (IQ) dan kecerdasan emosional/*Emotional Quotien* (EQ). Di samping itu, kecerdasan spiritual/*Spiritual Quotien* (SQ) calon siswa hendaknya dapat terukur saat seleksi siswa baru. Dengan demikian, tes seleksi siswa baru hendaknya dapat mengukur ketiga aspek kecerdasan atau bahkan dapat mengukur berbagai kecerdasan/*multy intellegence.* Sehingga, tes seleksi siswa baru tujuannya tidak semata-mata untuk menerima atau menolak siswa tersebut tetapi jauh ke depan untuk mengetahui tingkat kecerdasan siswa. Dengan data tingkat kecerdasan siswa tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan proses pembinaannya dan bahkan dapat untuk menentukan target atau arah pendidikan di masa depan.

Untuk Madrasah dapat menyeleksi siswa oleh sekolah dengan sistem seleksi yang sangat ketat. Selain seleksi bidang

akademis, juga diberikan persyaratan lain sesuai tujuan yang ingin dicapai sekolah. Misalkan tes IQ, prestasi belajar dari jenjang pendidikan sebelumnya, tes kesehatan, kemampuan membaca al-Qur'an, wawasan keagamaan.

Sungguh suatu keunggulan luar biasa bila suatu Madrasah sudah mampu selektif dalam proses penerimaan siswa baru. Calon siswa nantinya dapat dibina, dibimbing dan belajar sesuai dengan tingkatan kecerdasan mereka, yang nantinya diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang unggul.

2. Proses

Proses belajar-mengajar sekolah unggul ini setidaknya berkaitan dengan kemampuan guru, fasilitas belajar, kurikulum, metode pembelajaran, program ekstrakurikuler, dan jaringan kerjasama.

a. Kemampuan guru.

Sekolah unggul harus memiliki guru yang unggul juga. Artinya, guru tersebut harus profesional dalam melaksanakan proses belajar-mengajar. Adapun kompetensi guru yang memungkinkan untuk mengembangkan suatu lembaga pendidikan yang unggul adalah: 1) Kompetensi penguasaan mata pelajaran; 2) Kompetensi dalam pembelajaran; 3) Kompetensi dalam pembimbingan; 4) Kompetensi komunikasi dengan peserta didik; dan 5) Kompetensi dalam mengevaluasi.

Untuk mengembangkan kompetensi ini guru harus selalu rajin-rajin membaca, belajar terus menerus, selalu *up to date* membaca fenomena sosial yang terjadi dimasyarakat sehingga pembelajaran bersifat faktual dan kontekstual.

Pembelajaran dapat berjalan efektif sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pembelajaran bisa dikatakan efektif, bila guru mampu memberikan pengalaman baru bagi siswanya, membentuk kompetensi siswa, serta melibatkan peserta didik dalam perencanaan pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Siswa harus didorong untuk menafsirkan informasi yang disajikan oleh guru sampai informasi tersebut dapat diterima oleh akal sehat. Misal salah satunya dengan tanya jawab.

Di samping itu, guru harus ikhlas memberi pelayanan kepada siswa dalam belajar, dalam artian siswa merasa nyaman berada dalam bimbingan guru tersebut. Guru harus mampu menilai hasil balajar ranah kognitif, psikomotorik dan afektif siswa dan dapat mengetahui siapa dan ranah apa saja yang belum dikuasai oleh siswa, sehingga guru tepat memberi pencerahan kembali kepada siswanya.

Demikian Guru yang profesional, dalam pembelajaran harus menempuh empat tahap, yaitu: *Pertama,* Persiapan dalam arti yang luas adalah segala usaha misalnya membaca, kursus, pelatihan, seminar, diskusi, lokakarya yang dilakukan

oleh guru dalam rangka mengembangkan profesionalitasnya. Persiapan dalam perngertian yang sempit adalah kegiatan pembuatan program kerja guru yang meliput penyusunan kegiatan pembelajaran selama satu tahun, program semester, penyusunan silabus dan pembuatan rencara pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan kurikulum. *Kedua,* Pelaksanaan, bahwa guru harus fleksibel, artinya pelaksanaan program disesuaikan dengan kondisi dan situasi peserta didik. Fokus pelaksanaan pembelajaran adalah pengalaman peserta didik, baik pengalaman kognitif, afektif, maupun psikomotorik. *Ketiga,* Penilaian perlu dilakukan terhadap kedua belah pihak, baik guru maupun siswa. Penilaian harus dilakukan secara objektif dan transparan. *Keempat,* Refleksi. Tindakan yang dilakukan dengan memikirkan aktivitas pembelajarannya dan melaksanakan pembelajarannya berdasarkan tujuan yang jelas atas dasar pertimbangan moral dan etika.

Guru harus mampu tanggap terhadap aktivitas pembelajaran dengan melakukan tindakantindakan yang dibutuhkan siswa sehingga tujuan pembelajaran akan tercapai.

Proses pendidikan Islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran guru yang professional, terutama pada proses pembelajaran saat guru menggunakan metode dan memberikan materi. Peranan guru sangat penting tersebut bisa

menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan. Guru yang benar-benar berlaku professional dan dapat mengelola dengan baik, tentunya mereka akan makin semangat dalam menjalankan tugasnya, bahkan rela melakukan inovasi-inovasi pembelajaran untuk mewujudkan kesuksesan pembelajaran peserta didik. Namun jika mereka terlantar akibat tindakan pimpinan mereka justru bisa menjadi penghambat serius terhadap proses pendidikan. Sikap guru ini sangat tergantung pada kualitas manajemen personalia.

b. Fasilitas Belajar

Sekolah unggul harus dilengkapi dengan fasilitas yang mewadahi. memiliki sarana dan prasarana yang mewadahi bagi siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

c. Kurikulum

Sekolah unggul tidak harus menggunakan kurikulum yang standar internasional. Kurikulun nasional dengan berbagai penyempurnaan sesuai kebutuhan perkembangan siswa pun cukup baik. Terutama dari segi bahan, misalnya bidang IPA dan PAI, masih terlalu menekankan bahan-bahan klasik yang memang penting, tetapi kurang memasukkan bahan dan penemuan modern yang lebih dekat dengan situasi teknologi saat ini. Misalnya mengkaitkan materi-materi dari kedua mata pelajaran tersebut. Di samping itu, penguasaan bahasa Arab,

bahasa inggris dan bahasa Indonesia mutlak diperlukan. Sehingga siswa dapat mengkomunikasikan gagasan dan pengetahuannya kepada orang lain secara sistematis dengan menggunakan kedua bahasa tersebut. Perpaduan kedua kurikulum itu akan sangat membantu dalam menghasilkan generasigenerasi masa depan yang lebih unggul.

d. Metode Pembelajaran

Sekolah yang unggul harus menggunakan metode pembelajaran yang membuat siswa menjadi aktif dan kreatif yang disertai dengan kebebasan dalam mengungkapkan pikirannya.

e. Program ekstrakurikuler

Sekolah unggul harus memiliki seperangkat kegiatan ekstrakurikuler yang mampu menampung semua kemampuan, minat, dan bakat siswa. Keragaman ekstrakurikuler akan membuat siswa dapat mengembangkan berbagai kemampuannya di berbagai bidang secara optimal

f. Jaringan kerjasama.

Sekolah unggul memiliki jaringan kerjasama yang baik dengan berbagai instansi, terutama instansi yang berhubungan dengan pendidikan dan pengembangan kompetensi siswa. Dengan adanya kerjasama dengan berbagai instansi akan

mempermudah siswa untuk menerapkan sekaligus memahami berbagai sektor kehidupan (*life skill).*

3. Output

Sekolah unggul harus menghasilkan lulusan yang unggul. Keunggulan lulusan tidak hanya ditentukan oleh nilai ujian yang tinggi. Indikasi lulusan yang unggul ini baru dapat diketahui setelah yang bersangkutan memasuki dunia kerja dan terlibat aktif dalam kehidupan bermasyarakat.

Kemampuan lulusan yang dihasilkan dirasa unggul, bila mereka telah mampu mengembangkan potensi intelektual, potensi emosional, dan potensi spiritualnya di mana mereka berada.

Adapun tujuan dan kedudukan sekolah unggul sebagai berikut:

1. Wawasan iptek yang mendalam dan luas.
2. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan.
3. Kepekaan sosial dan kepemimpinan.
4. Disiplin yang tinggi yang ditunjang kondisi fi sik yangext-indent: Wawasan iptek yang mendalam dan luas.
5. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan.

6. Disiplin yang tinggi yang ditunjang kondisi fi sik yang prima

BAB 5

PENGEMBANGAN INOVASI PENDIDIKAN

A. Pengertian inovasi

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 sekolompok orang (masyarakat). H

al yang baru itu dapat berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekolompok 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

1. 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.
2. Kalau sudah dapat melaksanakan inovasi jangan lupa diri apalagi merasa lebih atau paling berhasil, paling sukses, paling berhak, hendaknya perasaan paling supaya dihindarai dan diganti dengan rasa penuh syukur
3. Mulailah dari apa yang ada, jangan mengada-ada, apalagi mengharapkan sesuatu yang diluar jangkauan. Sebaiknya berakit-rakit kehulu berenang-renang ketepian, bersakit-sakit dahulu bersenang-senang kemudian, jangan muluk-muluk diluar jangkauan.
4. Dalam inovasi menuntut adanya suatu keberanian untuk bertindak mengambil langkah. Melakukan inovasi yang penuh rasiko. Namun dengan sikap optimisme bahwa kegiatan yang dilakukan itu akan membawa perubahan yang berarti atau membawa hasil.
5. Agar inovasi itu bukan hanya merupakan harapan saja, maka inovasi itu harus dilakukan dengan penuh keyakinan percaya diri pada diri sendiri. Pantaslah Allah berfirman dalam surah Yusuf ayat 87:

لَا يَايْـَٔسُ مِن رَّوْحِ ٱللَّهِ

Artinya : "Jangan berputus asa dari rahmat Allah"

6. Inovasi harus berangkat untuk memenuhi kebutuhan, oleh karena itu konsep inovasi harus efektif dan membawa hasil yang maksimal.
7. Dalam era globalisasi masyarakat menuntut kualitas, karena kualitas berada diatas kuantitas.
8. Penguasaan terhadap komunikasi bahasa mutlak sangat diperlukan pada era globalisasi ini.
9. 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.

B. Inovasi Pendidikan

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 sekolompok orang (masayarakat) 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 efesien 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 pendi-dikan 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 eksprimen 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 blacklash*, 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 laboraturium 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 keperluannya dan sebagainya.
e. Perumusan tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya peru-bahan 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 indi-vidual, kelompok dan sebagainya.
g. Peran yang diperlukan. Dalam sistem pendidikan diperlukan perca-paian tujuan. Inovasi yang relevan

dengan komponen ini ; peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelom-pok, 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 di tentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini ; wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pen dekatan keterampilan, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan.

i. Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja) Dalam sistem pelak-sanaan 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 Kesehetan 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, perencanaaan 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 madra sah 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 konsekwensi logis dari perubahan.

Dalam rangka merubah madrasah menjadi lembaga pendidikan harap an 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.

C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu

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, mengembang kan 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 pengambangan.

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

Mengatasi krisis nasional yang berkepanjangan dengan membangun kem-bali masyarakat dan bangsa yang demokratis.

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 siginifikan 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 pembenahan 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 keberagamaan 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 kompetesi 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 kerberhasilan 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.

D. 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).

1. 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 professional. 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 efektef 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 instruk- sional relatif masih kurang, sebagian besar telah dilatih dengan cara-cara yang mendekati mistik. Begitu juga pengalaman praktek mengajar biasanya tidak menolong sicalon guru mempelajari begaimana mengajar, ini berbeda dengan yang telah menjadi keyakinan kuat dari banyak pengamat. Sebenarnya, sicalon 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.

2. Faktor internal dan eksternal

Perencana inovasi pendidikan harus memperhatikan mana kelom-pok yang mempengaruhi dan mana kelompok yang dipenga- ruhi oleh sekolah (sistem pendidikan). Faktor internal yang mempenga ruhi 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 peru-bahan 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 sis-wa 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) isnpektur, 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 pendi-dikan harus memperhatikan faktor internal dan eksternal.

3. 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 refor-masi dan inovasi harus dijalankan (Amidjaya, 1991).

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

a. 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 pendidik-an 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 berke- sinambungan yang berupa kegiatan-kegiatan diagnosa, pengumpul an data, analisis data, perumu-san masalah, perumusan kebutuhan, pe- minjaman, 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 pen-didikan 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.

BAB 6
ANALISIS UPAYA KEPALA MADRASAH DALAM PElAKSANAAN INOVASI PENDIDIKAN

A. Upaya Kepala Madrasah sebagai Inovator dalam Meningatkan Kinerjanya di MTsN Model

Untuk meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah sebagai innovator melakukan beberapa upaya. Komponen-komponen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengikut sertakan para pendidik dalam penataran-penataran

Untuk meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah sebagai innovator mengikuti sertakan pendidik melalui seminar dan pelatihan yang didasarkan kebutuhan pendidik untuk menunjang peningkatan sumber daya manusia (SDM pendidik), seminar/pelatihan yang dilakukan adalah seminar/pelatihan yang diadakan oleh sekolah dan juga dari Dinas Pendidikan diantaranya pelatihan guru untuk meningkatkan nilai Ujian Nasional, pelatihan karya ilmiah dan pelatihan ilmiah, pelatihan dan lomba guru inovatif, seleksi guru berprestasi, peningkatan SDM pendidik menuju era globalisasi dan lainnya. Hal ini sesuai

dengan yang disampaikan Kepala Madrasah MTsN Model sebagai berikut:

> "Untuk meningkatkan kinerja pendidik di MTsN Model selalu memberikan kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti seminar/pelatihan baik yang diadakan oleh sekolah maupun oleh Dinas Pendidikan atau instansi lain yang penting ada manfaat bagibpendidik dan selanjutnya dapat diimbaskan kepada peserta didik. Untuk mengikuti seminar/pelatihan pendidik semuanya dibiayai oleh sekolah".

Guru merupakan ujung tombak keberhasilah pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanaan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh factor internal maupun factor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kualitas kinerja guru. Beberapa factor yang mempengaruhi kualitas kinerja guru adalah: kepribadian dan dedikasi, pengembangan profesi, kemampuan mengajar, komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisplinan, kesejahteraan, iklim kerja.

2. Memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi

Kepala madrasah memberikan kesempatan bagi para pendidik yang belum mencapai jenjang sarjana (S-1) untuk mengikuti kuliah di STAI Rakha Amuntai dengan biaya diperoleh dari yayasan, yang pelaksananya tidak menganggu kegiatan pembelajaran karena kuliahnya diwaktu malam. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:

> "untuk meningkatkan pengetahuan, pendidik dan tenaga kependidikan yang belum S-1 maka dipersilakan kuliah di STAI Rakha Amuntai dengan biaya dari yayasan. Untuk yang S-2, harapan ada tapi belum".

Sehingga pada tahun ajaran 2012/2013 ini semua pendidik yang berjumlah 20 orang baik itu berstatus tetap maupun tidak tetap sudah beijazah S-1 semua.

Terminologi pendidik dalam UU Sisdiknas 20/2003 disebut sebagai tenaga pendidikan professional yang memiliki tanggungjawab penuh dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar disekolah/madrasah. Terkait dengan kebijakan pemerintah dalam rangka mengembangkan professionalisme guru atau professionalisme tenaga pendidik terkait kualitas tenaga pendidik dijabarkan sebagai berikut:

a. Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehar jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
b. Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi
c. Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan
d. Sertifikasi pendidikan diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi.

3. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar

Kepala sekolah berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkkan dipapan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Evaluasi hasil belajar sudah terencana, dan dengan kerja sama dnegan guru untuk mengevaluasi setiap KBM, setiap

satu indicator ada evaluasi. Adapun bentuknya adalah: ulangan harian, UTS, UAS, Try Out kelas IX.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:

> "Evaluasi hasil belajar sudah terencana sebelumnya, dan saat pelaksaan dengan kerjasama antara kepala madrasah dengan guru, dan guru dengan guru maka rencana untuk mengevaluasi setiap satu indicator dapat terlaksana. Jenis evaluasi yang ada yaitu ulangan harian, UTS, UAS, Try Out kelas IX".

Adapun dalam pelaksanaan menggerakkan tim evaluasi itu ada factor pendukung dna penghambatnya, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:

> "Faktor pendukung pelaksanaan kebijakan kepala sekolah untuk menggerakkan tim evaluasi hasil belajar yaitu adanya kerjasama semua guru dan yayasan dan perjuangan tinggi dari para guru terhadap keberhasilan evaluasi tersebut. Sedangkan penghambatnya adalah ada sebagian guru yang tidak memahami tupoksi kinerjanya sendiri".

Dengan upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut, prestasi yang diraih oleh peserta didik MTsN Model sangat membanggakan, baik itu prestasi akademik maupun prestasi non akademik.

Supervisi dan evaluasi proses pembelajaran di MTsN Model dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan dengan indikator: (a) Supervisi dan evaluasi proses pembelajaran di MTsN Model dilakukan pada setiap tahap meliputi perencanaan, pelaksanaan dan penilaian (evaluasi) hasil pembelajaran, dan (b) Supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilakukan secara berkala dan berkelanjutan oleh Kepala Sekolah.

Saat wawancara dengan Kepala Sekolah tentang supervisi, beliau menjawab:

"Kegiatan supervisi di sekolah kami belum menyeluruh untuk semua guru dan dititikberatkan pada guru yang telah mengikuti program sertifikasi".

MTsN model "Kegiatan supervisi di sekolah kami belum menyeluruh untuk semua guru dan dititikberatkan pada guru yang telah mengikuti program sertifikasi".

4. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah

Kepala sekolah MTsN Model mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran. Ini disampaikan melalui forum rapat guru. Untuk itu setiap saat kepala sekolah melakukan pendekatan responsive terhadap semua guru.

Setiap pendidik memiliki karakeristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pendidik tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya dorongan (motivasi). Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pendidik, kepala sekolah harus memperhatikan dorongan (motivasi) pendidik dan factor-faktor yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong pendidik agar mau dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Prinsip-prinsip tersebut menurut E. Mulyasa sebagai berikut:

a. Pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan
b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Pendidik juga dilibatkan dalam penyusunan tujuant tersebut.
c. Pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya

5. Membimbing dan mengembangkan pendidik

Kepala sekolah berupaya membimbing pendidik, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan: (1) perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), (2) penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, (3) analisis hasil penilaian belajar, (4) layanan bimbingan konseling, serta (5) pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (remedial teaching).

Kepala sekolah juga berupaya mengembangkan pendidik, terutama berkaitan dengan: (1) pemberian kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti berbagai pendidikan dan latihan secara teratur, (2) revitalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG), (3) diskusi, (4) seminar, (5)lokakarya dan (6) penyediaan sumber belajar.

Kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai dan bermanfaat. Apapun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengeruhi harga dirinya. Kita harus mempunyai kerangka acuan yang sangat tepat untuk menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk mendorong harga diri mereka, dan karenanya juga memunculkan perasaan kekuatan pribadi mereka.

Tiga hal yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah yaitu: apresiasi, pendekatan dan perhatian. Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama. Hal ini juga berhubungan dengan menghargai kemampuan tenaga kependidikan. Kemampuan memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur: revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi, seminar, lokakarya, dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka memberdayakan staf, kepala sekolah/madrasah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

6. Membimbing tenaga kependidikan

Disamping membimbing pendidik, kepala MTsN Model juga membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan program kerja dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodic dan bekesinambungan. Penilaian dan pengendalian kinerja secara periodik dan

bekesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinyu.

Dalam membimbing tenaga kependidikan disekolah, konsep Castetter dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM), dapat dijadikan bahan pembanding dalam pengembangannya. Konsep tersebut telah memberikan gambaran yang jelas mengenai pengembangan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut.

Secara operasional, penerapan konsep Castetter dalam pengembangan tenaga kependidikan di Indonesia dapat diidentifikasikan ke dalam strategi umum dan strategi khusus.

a. Strategi Umum

    1) Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas. Dengan demikian, tidak akan terjadi ketimpangan antara kebutuhan akan tenaga kependidikan dengan tenaga kependidikan yang tersedia

    2) Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan professional.

Seorang tenaga kependidikan harus mampu untuk tidak bergantung pada pekerjaan yang diberikan oleh orang lain. Untuk kepentingan tersebut, perlu dikembangkan bukan saja pengetahuan dan kewirausahaan, akan tetapi juga sikap, inisiatif dan kepercayaan atas kemampuan sendiri

3) Kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus menerus dikembangkan, terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan obyek studi.

b. Strategi Khusus

Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif. Strategi tersebut berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu pendidik dan pengembangan karier.

Dalam kaitannya dengan kesejahteraaan perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut: 1) gaji pendidik perlu senantiasa disesuaikan agar mencapai standar yang wajar bagi kehidupan tenaga kependidikan dan

keluarganya, 2) peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan yang didlakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti oleh pemerintah daeah, masyarakat, dunia usaha dan orang tua sejalan dengan otonomi daerah yang sedang bergulir, 3) untuk memenuhi kebutuhan pendidik di daerah terpencil perlu diberlakukan system kontrak, dengn system imbalan yang labih baik dan menarik.

7. Membimbing peserta didik

Membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga dan perlombaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademik, tetapi juga harus mampu meningkatkan prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademik, baik di sekolah maupun di masyarakat.

Hasil dari apa yang sudah dilakukan oleh Kepala Sekolah dan juga para pendidik, maka prestasi peserta didik MTsN Model sangat membahagiakan dan juga sangat membanggakan.

Prestasi yang sudah diraih tidak hanya di tingkat kecamatan, tapi juga tingkat kota, propinsi dan bahkan ada yang sampai tingkat nasional.

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Proses belajar harus menjadi perhatian utama kepala sekolah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan prima harus; diberikan pada peserta didik bukan hanya kepada peserta didik yang normal, tetapi juga perlu diberikan kepada peserta didik yang punya maslah seperti lambat belajar, karena pesert didik seperti itu harus mendapat layanan dan pembelajaran yang agak berbeda.

Layanan peserta didik juga harus diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik, seperti bauku, alat tulis, dan alat-alat olah raga. Layanan lainnya menyangkut kesehatan peserta didik seperti perlunya P3K dengan anggota PMR yang sudah terlatih.

Perhatian pada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajarnya masih memerlukan motivasi dibimbing dengan menugaskan guru BP.

8. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni

Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni. Kepala MTsN Model meningkatkan kualitas dirinya melalui pendidikan dan latihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS); mengikuti diskusi, seminar, dan lokakarya dalam profesinya; menganalisis dan mengkaji berbagai bahan bacaan; serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti computer dan internet.

9. Memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik

Memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap materi pelajaran (AMP), program tahunan (PT), program semester (PS), dan program pembelajaran (PP) atau Rencanan pembelajaran serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dan program layanan bimbingan konseling.

> Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:
> "MTsN MOdel, berupaya menerapkan model pembelajaran PAKEM dan 20 strategi model pembelajaran; sementara Team teaching class yang berjalan bersifat spontan".

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan alternative model pembelajaran yang efektif, dengan mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan computer, LCD dan Tape Recorder dalam pembelajaran.

Pembelajaran memiliki sifat yang sangat kompleks karena melibatkan aspek pedagogis, psikologis, dan didaktis secara bersamaan. Aspek pedagogis menunjuk pada kenyataan bahwa pembelajaran berlangsung dalam suatu lingkungan pendidikan. Karena itu, guru harus mendampingi peserta didik menuju kesuksesan belajr atau penugasan sejumlah kompetensi tertentu. Aspek psikologis menunjuk pada kenyataan bahwa peserta didik pada umumnya memiliki taraf perkembangan yang berbeda, yang menuntut materi yang berbeda pula. Selain itu, aspek psikologis menunjuk pada kenyataan bahwa proses belajar itu sendiri mengandung variasi, seperti belajar keterampilan motorik, belajar konsep, belajar sikap, dan seterusnya. Seterusnya· Perbedaan tersebut menuntut pembelajaran yang berbeda, sesuai dengan jenis belajar yang sedang berlangsung. Aspek didaktis menunjuk pada pengaturan belajar peserta didik oleh guru.

Dalam hal ini, guru harus menentukan secara tepat jenis belajar manakah yang paling berperan dalam proses

pembelajaran tertentu, dengan mengingat kompetensi dasar yang harus dicapai. Kondisi eksternal yang harus diciptakan oleh guru menunjuk variasi juga dan tidak sama antar ajenis belajar yang satu dengan yang lain, meskipun ada pula kondisi yang satu dengan yang lain, meskipun ada pula kondisi yang paling dominan dalam segala jenis belajar. Untuk kepentingan tersebut, guru harus memiliki pengetahuan yang luas mengenai jenis-jenis belajar, kondisi internal dan eksternal peserta didik, serta menciptakan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan

B. Upaya MTsN Model Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan

1. Upaya Mewujudkan Madrasah Unggul

Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai MTsN Model Amuntai ingin menjadi madrasah modern/efektif, upaya yang ditempuh kepala madrasah tidak hanya menjalankan dua belas langkah sebagaimana pada temuan penelitian, akan tetapi Kepala MTsN Model Amuntai mampu mengkombinasikan dari dua belas langkah tersebut, juga mampu mengimplementasikan ide-idenya, serta mengembangkan sikap tawadhu, maksdunya kepala madrasah

menjadi teladan bagi bawahannya. Jadi konsep inovasi pada MTsN Model Amuntai berawal dari kepala madrasah sehingga semua aktivitas madrasah dapat tercapai, sesuai dengan tujuan yang diinginkan sebagai madrasah unggul dapat tercapai.

Upaya lain yang dilaksanakan kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah unggul adalah seleksi siswa yang ketat, sehingga input dan output nya dapat mudah dibina sehingga visi, misi dan tujuan MTsN Model Amuntai mencetak kader bangsa yang memiliki IPTEK dan IMTAQ dapat terwujud. Keberhasilann suatu lembaga sangat ditentukan dari masukan anak didiknya, proses pembinaan yang diunggulkan, dan hasil atau produk anak baik (out putnya) diunggulkan (Rachman, 1996).

Dari paparan tersebut upaya Kepala MTsN Model Amuntai dalam mewujudkan madrasah unggul adalah perencanaan yang digagas mulai proses bertindak yang sistimatis serta analisis yang cermat. Upaya tersebut karena ditopang oleh sarana dan prasarana pendidikan yang baik.

2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Guru

Proses inovasi idealnya dalam suatu lembaga pendidikan yang harus diperhatikan ada tiga hal, yaitu faktor

kegiatan belajar mengajar, faktor internal dan eksternal, faktor peraturan (Ibrahim, 1998).

Dari ketiga faktor tersebut sangat besar pengaruhnya untuk mencapai keberhasilan proses inovasi pada institusi pendidikan. Disi lain faktor pendukung lainnya adalah dalam pengembangan sumber daya manusia dan komitmen guru adalah interaksi antara kepala madrasah dengan guru, sebab antara keduanya adalah sebagai agen pembaharu. Jadi dalam pemberdayaan sumber daya manusia dan komitmen guru, kepala madrasah dalam menempatkan bawahannya (guru) harus sesuai dengan bidang dan kemampuannya, tidak melihat hubungan kekerabatan (nepotisme).

Dalam suatu institusi lembaga pendidikan seperti MTsN Model Amuntai Sumber Daya Manusia dan Komitmen guru merupakan andil yang paling besar dalam proses pendidikan. Pada MTsN Model Amuntai pemberdayaan sumber daya manusia dan komitmen guru sangat sulit diatur dan dikelola sebab dari sejumlah sumber daya manusia yang ada pada institusi tersebut sangat beragam, mulai dari latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, perbedaan kecerdasan dalam bertindak, seperti abstraknya rendah komitmennya tinggi, abstraknya tinggi komitmennya rendah dst (Sirgiovanni, 1987). Kepala MTsN Model Amuntai sangat piawai dalam bertindak

dalam memberdayakan sumber daya manusia dan mendorong guru untuk komitmen dalam menjalankan tugas sehari-hari Kepiawaian Kepala MTsN Model Amuntai ternyata terinspirasi pada salah satu ayat Al-Qur"an yang mengatakan: "Sesungguhnya setiap orang mukmin itu adalah bersaudara, maka berbaik-baiklah dan jangan bercerai berai". Ayat tersebut menjadi pendorong Kepala MTsN Model Amuntai karena seluruh sumber daya manusia yang ada di MTsN Model Amuntai beragama Islam. Konsep inilah yang dipakai Kepala MTsN Model Amuntai dalam memberdayakan dan mendorong guru untuk komitmen dalam tugas untuk bersama-sama melaksanakan program mencetak kader bangsa yang berilmu dan beramal serta berakhlak mulia.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala MTsN Model Amuntai, dalam memberdayakan SDM dan komitmen guru hanya sebatas proses ide inovasi belum ada bentuk inovasi yang kongkrit. SDM dan komitmen guru yang dibina melalui berbagai kegiatan seperti penataran, *In-service training*, seminar, pelatihan, merupakan tugas rutin, dan setiap madrasah pada umumnya juga melasanakan itu.

3. Evaluasi Terhadap Proses Pelaksanaan Inovasi

Pelaksanaan evaluasi Kepala MTsN Model Amuntai terhadap proses pelaksanaan inovasi dilaksanakan

berdasarkan kebutuhan, yaitu secara stuasional, dan evaluasi bertahap. Secara situasional apabila dalam proses pembelajaran mempunyai hambatan maka dilakukan evaluasi dan dibahas secara langsung oleh tim koordinasi lapangan (Korla I) bidang kurikulum, kalau ternyata inovasi bidang pembelajaran tersebut sudah tidak sesuai dengan kebutuhan anak maka kepala dan tim akan mengambil kebijakn baru. Sedangkan evaluasi bertahap dilakukan pada saat pemberian nilai raport pada setiap semester, tahap berikutnya dilaksanakan evaluasi pada saat akhir tahun untuk melihat hasil ujian akhir kelas tiga, begitulah seterusnya. Dengan demikian akan kelihatan tingkat kleberhasilan dan kemajuan atau kemunduran dengan dilakukan berbagai inovasi pada MTsN Model Amuntai.

4. Pelembagaan (Pembudayaan) Pelaksanaan Inovasi

Secara realitas perbudayaan peleksanaan inovasi pada MTsN Model Amuntai yang diterapkan kepada bawahan (guru) dalam pelaksanaan inovasi pendidikan masih sebatas proses. Sebab ide/gagasan dalam pengembangan MTsN Model Amuntai selama ini hamper semua dari kepala madrasah, dan proses pelaksanaannya masih memerlukan penjelasan dari kepala madrasah atau koordinator lapangan.

Disamping itu, keberhasilan MTsN Model Amuntai dilihat dari perspektif manajemen atas peran kepala madrasah yang mampu mengorganisasikan, menggerakkan, memberikan kepercayaan kepada bawahannya, menurut hemat peneliti proses pembudayaan pelaksanaan masih dalam tahap proses, belum menuai titik keberhasilan yang teruji.

C. Faktor Pendukung Upaya Kepala MTsN Model Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja

Faktor pendukung upaya kepala sekolah sebagai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di MTsN Model diantaranya: kepala madrasah yang profesional, motivasi pendidik tinggi, dan motivasi belajar peserta didik tinggi.

1. Kepala Madrasah Professional

Dalam paradigm baru manajemen pendidikan kepala madrasah professional akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan system pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat,

keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan.

2. Motivasi Pendidik Tinggi

Kepala MTsN Model mampu memberikan dorongan/motivasi kepada pendidik untuk bekerja maksimal karena menerapkan prinsip-prinsip untuk memotivasi pendidik agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya diantaranya:

a. Pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan
b. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui mengetahui tujuan dia bekerja. Pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut
c. Pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya
d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan

e. Memanfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu pendidik dan tenaga kependidikan

f. Berusaha untuk selalu memperhatikan perbedaan individual pendidik, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya

g. Berusaha untuk memenuhi kebutuhan pendidik dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pendidik dan tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan

Prinsip-prinsip yang diterapkan Kepala MTsN Model ternyata benar-benar nyata hasilnya, dan pendidik benar-benar termotivasi untuk melaksanakan kewajiban dengan baik. Dan ini perlu digaris bawahi, karena tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata.

3. Motivasi Belajar Peserta Didik Tinggi

Motivasi belajar peserta didik MTsN Model adalah kunci utama bagi peserta didik untuk mencapai keberhasilan,

karena tanpa motivasi mustahil proses belajar dapat berjalan maksimal. Peserta didik akan melakukan aktifitas belajar bila ada dorongan yang kuat yang menggerakkan mereka untuk berbuat.

D. Faktor Penghambat Upaya Kepala MTsN Model Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja

Faktor penghambat upaya kepala sekolah sebgai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di MTsN Model, diantaranya: sarana prasarana kurang memadai, metode mengajar yang kurang variatif, dan lingkungan Kelas untuk Pembelajaran PAKEM belum maksimal.

Berikut ini sebagian dari faktor penghambat tersebut:

1. Sarana Prasarana Kurang Memadai

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran,,seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah , tetapi jika dimanfaatkan secara

langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

2. Metode Mengajar yang Belum Variatif

Penerapan metode mengajar yang efektif bagi pembelajaran seperti Active Learning, CTL, Quantum Teaching dan Problem Solving sebagaimana yang dicanangkan perlu diupayakan realisasinya secara terus menerus agar pemahaman guru terhadap pembelajaran PAKEM (aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan) yang saat ini sekitar 50% - 60% dapat ditingkatkan lagi, hal ini tidak lain untuk menggapai potensi ideal/optimal yang dimilikinya .Pembelajaran ini harus dikembangkan karena metode pembelajaran ini dirancang agar mengaktifkan anak, mengembangkan kreativitas sehingga efektif namun tetap menyenangkan.

3. Lingkungan Kelas untuk Pembelajaran PAKEM Belum Maksimal

Dari hasil observasi di SD Tarbiyatul Athfal Surabaya dengan memasuki kelas- kelas yang ada dapat dikatakan bahwa masih ada beberapa hal yang harus dipenuhi bila

pembelajaran PAKEM ini ingin diterapkan dan memperoleh hasil maksimal. Dalam PAKEM/CTL, pengelolaan siswa lebih bervariasi. Contoh pengelolaan kegiatan siswa diantaranya: 1) Menyusun alternatif pengelolaan tempat duduk, perabotan, alat dan media yang menunjang pengelolaan siswa secara bervariasi, 2) Menyediakan jenis-jenis kegiatan yang cocok untuk masing-masing pemgelolaan belajar siswa secara klasikal, kelompok dan individu.

BAB 7
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa 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 sekolompok orang (masayarakat) bagi berupa hasil invensi atau discoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efesien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata.

Dalam hasil penelitian, upaya-upaya yang dilaksanakan dalam inovasi pendidikan pada MTsN Model Amuntai belum nampak, karena tidak memiliki master plan, Perilaku kepemimpinan kepala MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi pendidikan bertindak sesuai dengan keadaan, tidak terlepas dari panggilan ideologis yang terakumulasi pada *ruhul jihad* dengan beberapa pendekatan, yaitu partisifatif, instruktif, delegatif, dan konsultatif. Faktor pendukung upaya kepala sekolah sebagai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di MTsN Model diantaranya: kepala madrasah yang profesional, motivasi pendidik tinggi, dan motivasi belajar peserta didik tinggi.

Faktor penghambat upaya kepala sekolah sebgai innovator dalam meningkatkan kinerjanya di MTsN Model, diantaranya: sarana prasarana kurang memadai, metode mengajar yang kurang variatif, dan lingkungan Kelas untuk Pembelajaran PAKEM belum maksimal

DAFTAR PUSTAKA

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

Anshori, D. S. 1995. *Sekolah Unggul dan Kesenjangan Kualitas*, Pikiran Rakyat : 17 Juli.

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.

Bawani, I. 1987. *Segi-Segi Pendidikan Islam Indonesia*, Surabaya, Al-Ikhlas

Blake, R., & Mouton, J, S. 1982. *Management By Grid Principles or Situationalism* : Which ? Group and Organization Studies 7.207 – 210

Bogdan R.C., & S.K. Biklen. 1982, *Qualitative Research for Education an Instruction to Theory and Methods*, Boston : Allyn and Bacon. Inc

Bogdan, R.C., & S.J. Tailor. 1975. *Instruction to Qualitative Research Methods, A phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York : Jhon Wiley & Sons

Brooker, W.B., & Lozottr, L.W. 1979. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement.* East Lansing: Michigan State University.

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.

Dimyati, M. 1998. *Landasan Pendidikan..* PPS IKIP Malang

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.

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.

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.

http://etheses.iainkediri.ac.id/40/3/BAB%20II.pdf

http://repo.iain-tulungagung.ac.id/7131/5/BAB%20II.pdf

https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/15381/1/Rabadi%2C%2015 0206013%2C%20FTK%2C%20MPI%2C%2008227 5731900.pdf

https://www.gramedia.com/literasi/teori-kepemimpinan/

Mastuhu. 1999. *Memberdayakan Ssitem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos

Moleong, L. J. 1991. *Metodologi Penelitian Kulitatif*. 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 Eksprimental Untuk Mengembangan 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 Principalship : A. Reflective Practice Perspective Boston* : Allyn and Bacon Inc.

Soemanto, W. 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan.* Surabaya : Usaha Nasional.

Soetopo, H. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.* Jakarta : Bina Aksara IKAPI

Soetopo, H. 1991. *Konsep-Konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*, Makalah Seminar Nasional Penelitian Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta 26 – 27 Agustus.

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*, (2nd ed.). Englewood Cliff, NJ. Prentice Hall.

BIOGRAFI PENULIS

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 dasar ditempuh di desa kelahirannya di Bagendang Hilir . Pendidikan, SD tamat tahun 1977 di SD Bagendang Hilir, MTsN tamat tahun 1981 di Sampit, PGAN tamat tahun 1984 di Sampit.

Pendidikan berikutnya ia tempuh di Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin Jurusan Pendidikan Agama dan selesai pada tahun 1989 .

Pada tahun 1990 telah mempersunting gadis Banjar yang bernama Hj. Noorjannah yang dikarunia 3 orang anak (Ibnu Rusdi, Muhammad Syifa) dan satu orang putri (Noor Aida Aflahah). Selanjutkan pada tahun 2002, mendapatkan kesempatan mengikuti studi di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan dengan beasiswa BPPS dari Pemerintah Republik Indonesia. Selanjutnya pada tahun 2015 dapat meneruskan pendidikan Program Pascasarjana S3 Manajemen Pendidikan pada universitas yang sama yaitu Universitas Negeri Malang.

Pekerjaan adalah sebagai akademisi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Antasari Banjarmasin hingga sekarang.