

KEPEMIMPINAN

Buku ini merupakan buku referensi yang berisi studi tentang Kepemimpinan secara umum dan khusus. Kepemimpinan secara khusus mengarah pada kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.

Kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Apakah orang-orang dalam masyarakat atau organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin? Pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: (a) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin; (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin tampil mewakili kelompoknya; (c) sebagai tempat pengambilalihan risiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai

Lebih banyaknya tentang kepemimpinan akan dijelaskan pada buku referensi ini mengenai teori-teori dan hasil penelitian yang dapat pembaca jadikan bahan referensi. Namun dalam hal ini untuk kesempurnaan, penulis mengharapkan kritik dan saran agar penyempurnaan dalam penulisan buku selanjutnya. Terima kasih Selamat membaca.



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



CV. RADJA PUBLIKA
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayuk, Dan.
Angsana, Kelurahan Hagu Barat Laut, Kec.
Banda Sakti, Kota Lhokseumawe

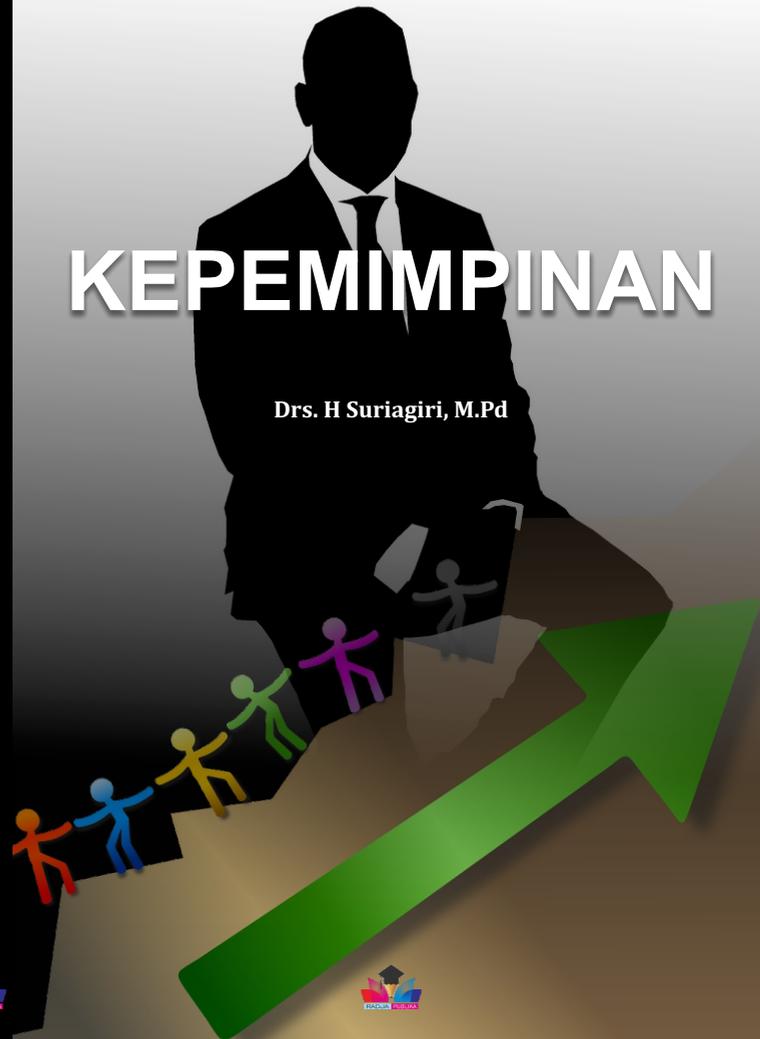


Drs. H Suriagiri, M.Pd

KEPEMIMPINAN

KEPEMIMPINAN

Drs. H Suriagiri, M.Pd



KEPEMIMPINAN

Dr. H. Suriagiri, M. Pd



KEPEMIMPINAN

ISBN: 978-623-99263-1-1

Penulis : Dr. H Suriagiri, M. Pd
Editor : M. Noor Fuady, S.Ag, M.Ag
Rancang Sampul : Muhammad Noor Ilmi
Penerbit : CV. Radja Publika
Alamat : Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,
Dsn. Angsana, Kelurahan Hagu Barat Laut,
Kec. Banda Sakti, Kota Lhokseumawe
Pemasaran : CV. Radja Publika
Tahun Terbit : **2019**

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 kehadiran Allah SWT dan segala karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul **“Kepemimpinan”** dengan baik dan lancar. Buku ini merupakan buku referensi yang berisi studi tentang Kepemimpinan secara umum dan khusus. Kepemimpinan secara khusus mengarah pada kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.

Dengan diterbitkannya buku ini, diharapkan kepada mahasiswa, kepala sekolah/madrasah, pengawas sekolah/madrasah serta praktisi pendidikan formal dapat memahami konsep, hakikat dan fungsi kepemimpinan, dan perilaku kepemimpinan, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, meningkatkan produktivitas kepala madrasah, dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah oleh pengawas sekolah/madrasah. Buku ini juga disusun sebagai sumber belajar dan pengetahuan mengenai dunia seputar kegiatan kepemimpinan.

Penulis juga berharap buku ini dapat menjadi panduan bagi siswa, mahasiswa, guru, dosen maupun pihak lain yang membutuhkan. Atas terselesainya buku ini, saya sangat

Dr. H. Suriagiri, M.Pd

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

KEPEMIMPINAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Metode Penelitian	11
BAB 2	
TEORI KEPEMIMPINAN	13
A. Pengertian Kepemimpinan	13
B. Hakikat Kepemimpinan	16
C. Fungsi Kepemimpinan	19
D. Macam-macam Teori Kepemimpinan	22
BAB 3	
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH	29
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah	29
B. Keefektifan Kepala Madrasah	33
C. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah/Madrasah	35
D. Peran Kepala Sekolah/Madrasah	39

E. Pengaruh Keterampilan Manajerial pada Kinerja Pendidik	43
F. Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Guru	44
BAB 4	
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	47
A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	47
B. Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional	49
C. Konsep dan Teori Kepemimpinan Transformasional	54
D. Kekurangan Teori Kepemimpinan Transformasional	56
BAB 5	
EFEKTIVITAS PERILAKU KEPEMIMPINAN	59
A. Pengertian Perilaku Kepemimpinan	59
B. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif	66
C. Kefektifan Kepala Madrasah	70
BAB 6	
PENAGARUH ANALISIS SWOT DALAM KEPEMIMPINAN	73
A. Pengertian Analisis Swot	73
B. Faktor-faktor dalam Analisis Swot	75
C. Analisis Matriks Swot	78
BAB 7	
PENGEMBANGAN INOVASI PENDIDIKAN	87

	Kepemimpinan
A. Pengertian inovasi	87
B. Inovasi Pendidikan	91
C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu	100
D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan	108
BAB 8	
ANALISIS PENGARUH KEPEMIMIPINAN KEPALA MADRASAH DALAM INOVASI PENDIDIKAN	117
A. Lokasi dan Profil MTsn Model	117
B. Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model	119
C. Pelaksanaan Inovasi Fisik dan Non Fisik pada MTsN Model	122
D. Upaya MTsN Model Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan	135
E. Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan.	140
BAB 9	
PENUTUP	149
A.Kesimpulan	149
DAFTAR PUSTAKA	153
BIOGRAFI PENULIS	158

Dr. H. Suriagiri, M.Pd

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang digunakan sebagai sarana dan membangun manusia yang seutuhnya. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sebuah sekolah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi manajer, karyawan, serta pegawai lainya yang mampu menunjang aktifitas sebuah sekolah. Mutu pendidikan yang tinggi dapat dilihat dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Hal ini berkaitan dengan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang telah dibuat oleh pemerintah diantaranya dituangkan dalam UUD 1945, No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bab 1, pasal 1, ayat (1) yang menyatakan bahwa.

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, kepribadian, 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 proses pendidikan dan pembelajaran seperti apa yang dikemukakan pada kurikulum 2013, ada tiga ranah yang harus dicapai dalam proses pendidikan dan pembelajaran yaitu : (1) Sikap; (2) keterampilan.dan (3) pengetahuan; (UU Guru dan Dosen 2006)

Menyadari dalam dinamika dan peradaban global ini madrasah mengalami tantangan yang sangat berat, yakni masyarakat mulai terpengaruh dengan pandangan positivisme, matrialisme, dan kapitalisme sehingga segala sesuatu yang tidak memberikan faedah, keuntungan, dan peluang akan ditinggalkan. Bertolak dari pandangan di atas bahwa madrasah dianggap marginal dan masyarakat memang cukup beralasan. Masyarakat menganggap madrasah tidak profesional, tidak berkualitas, (hasil UAN) dibawah rata-rata, out put tidak mampu berkompetisi dengan yang lain, dan bahkan dianggap manajemen madrasah amburadul (common sense).

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

Pandangan ini, dapat dilihat dilapangan (misalnya Barabai, Rantau, Kandangan, Banjar, dan Banjarmasin, dan bahkan hampir seluruh madrasah yang ada di Indonesia),

terutama madrasah swasta tidak mampu memberikan pembaharuan dan pencerahan bagi pendidikan Islam, akibat pendirian madrasah yang hanya mementingkan kuantitas tidak mementingkan kualitas. Begitu juga keberadaan madrasah Aliyah sebagian besar mengalami nasib yang sama, yakni keberadaannya la yamutu wala yahya/wujuduhu kaadamih, dapat dibilang hidup segan mati tak mau.

Hal ini disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang tidak mampu menggerakkan, mempengaruhi, dan mendorong dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen yang dikembangkan seorang pemimpin (kepala madrasah) ala kadarnya, sehingga madrasah tidak dapat berkembang secara baik, dan tidak dikelola secara professional.

Disamping hal tersebut, yang perlu dilakukan inovasi-inovasi dalam pengelolaan madrasah, agar status favorit (model/unggulan) bisa ditingkatkan yang selanjutnya dikelompokkan menjadi: (1) masalah pembinaan tenaga guru; (2) pembinaan staf; (3) masalah pengelolaan perilaku dan kedisiplin siswa; (4) melakukan terobosan kerjasama dengan pihak-pihak terkait (*stake holders*); (5) masalah hubungan komunikasi dan iklim kerja madrasah; (6) masalah strategi pembelajaran; (7) masalah pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran; (8) masalah keuangan; (9) masalah sarana dan

prasarana. Dari masalah ini serta kelemahan yang menjadi pertanyaan besar mengapa upaya inovasi yang telah dirintis sejak dulu, utamanya peningkatan kualitas pendidikan rendah di Madrasah Aliyah, tidak berhasil sebagaimana yang diharapkan? Adakah kesalahan yang terjadi dalam pengembangan inovasi/pembaharuan pada pendidikan madrasah.

Untuk menjembatani kelemahan itu, sejak tahun 1997, *Asian Development Bank* (ADB) dan Departemen Agama RI melaksanakan kerjasama dalam bentuk pembangunan fisik berupa sarana dan prasarana (PSBB, Gedung Madrasah, alat 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 (Komite Sekolah) sebagai pendukung pelaksanaan pendidikan, baik MI, MTs, maupun MA, Pilot proyek *In-service Training* ke 6 provinsi tersebut juga bertujuan sebagai contoh bagi pengelola madrasah-madrasah yang ada di Indonesia baik negeri maupun swasta.

Dilihat dari kerangka dasar *In-Service Training* tersebut setelah mengikuti kegiatan diharapkan seluruh pimpinan (kepala madrasah), guru, staf personalia, bendaharawan, serta pengurus BP3 madrasah (sekarang Majelis madrasah) di tuntut melibatkan diri dan melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Madrasah tidak akan bisa berkembang apabila

pemimpinnya tidak mampu melakukan inovasi yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan saat ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan Henderson dan Parry (1987) merekomendasikan bahwa sekolah (madrasah) yang baik adalah sekolah (madrasah) yang mampu mengadakan inovasi-inovasi (Bafadal, 1995).

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

Dari hasil *In-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 anaknya ke MTsN lebih tinggi dari pada memasukkan anaknya ke SMP.

Hasil dari *In-Service Training*, khususnya *In-service Training* KKM idealnya lembaga pendidikan yang dijadikan pilot proyek (MI dan MTs) yang ada di enam wilayah tersebut pimpinan madrasah mampu melakukan berbagai inovasi, begitu juga pada wilayah Kalimantan Selatan khususnya Kepala MTsN Model Amuntai Kabupaten Hulu sungai Utara mampu melakukan berbagai inovasi dalam pendidikan.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara awal dengan Kepala MTsN Model Amuntai dan Wakil Kepala MTsN Model Amuntai Bagian Kurikulum madrasah bahwa inovasi sebagian sudah dilaksanakan akan tetapi belum optimal, diantaranya strategi pembelajaran, melakukan terobosan untuk melakukan kerjasama dari berbagai pihak (stake holders),

pemanfaatan sumber belajar yang tersedia, menyusun kurikulum muatan lokal yang sesuai dengan kondisi daerah, pembinaan terhadap guru dan staf personalia, penggunaan waktu yang tidak tepat, pengawasan terhadap proses pembelajaran belum berjalan sebagaimana mestinya, sistem penerimaan siswa, pengembangan, pembinaan dan kedisiplinan siswa, serta sarana dan prasarana (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 kedisiplinan siswa, serta sarana dan prasarana (laboratorium) dan alat pertukangan belum optimal dimanfaatkan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, penulis bertujuan untuk memaparkan dan mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah 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 berlokasi di MTsN Model Amuntai. 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 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 mengecek atau sebagai pembandingan dari suatu data.

BAB 2

TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Apakah orang-orang dalam masyarakat atau organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin?

Pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: (a) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin; (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin tampil mewakili kelompoknya; (c) sebagai tempat pengambilalihan risiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Namun, di dalam pemahaman sehari-hari seringkali terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dan manajer. Dalam praktik, seseorang yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan lebih tampil sebagai seorang manajer, namun, adapula

seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin. Pertanyaan yang menggelitik adalah mana yang lebih baik: apakah pemimpin itu baik dari pada manajer? Apakah perbedaan antara antara pemimpin dan manajer?

Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut. Dari sinilah munculnya berbagai teori kepemimpinan. Apa sajakah teori kepemimpinan tersebut? Pertanyaan yang tak kalah penting adalah apakah kriteria seorang pemimpin yang baik itu? Ternyata dalam pendekatan teori kepemimpinan berbeda kriteria tentang kepemimpinan yang baik atau kepemimpinan yang efektif itu. Apa saja kriteria kepemimpinan tersebut.

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 perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu

kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama. Pandangan Jacobs dan Jacquae (1990), kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pandangan kepemimpinan di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu pengaruh sosial yang dalam hal ini perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan. Masalah perilaku pemimpin menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku 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 perilaku kepemimpinan ada dua: (1) perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

B. Hakikat Kepemimpinan

Konsep sebagai rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri yang menjadi pokok pembicaraan, sempat menimbulkan 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 persons who have Filtenipted to define the concept..*”

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku 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, toward the attainment of a specified goal or goals.”* (Weshler & Massarik, 1961:24)

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan 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:

- a. mengadakan identifikasi para pemimpin;
- b. melatih para pemimpin;
- c. menemukan apa yang dikerjakan oleh para pemimpin;
- d. menentukan bagaimana para pemimpin diseleksi; dan
- e. 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*).

C. 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 memimpin 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 embodiment of purpose*)
 - 3) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to depend the organization's integration*)
 - 4) Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*)

D. Macam-macam Teori Kepemimpinan

Sebagai pengetahuan, bagi yang sedang belajar menjadi pemimpin, ada beberapa teori yang dapat dipergunakan untuk memperdalam konsep kepemimpinan dalam diri kita.

1. Great Man Theory

Great Man Theory atau dikenal sebagai teori orang hebat, membuat asumsi, bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan, dibawa seseorang semenjak orang tersebut dilahirkan. Teori ini berkembang sejak abad ke-19.

Meski tidak dapat diidentifikasi dengan suatu kajian ilmiah mengenai karakteristik dan kombinasi manusia seperti apa yang dapat dikatakan sebagai pemimpin hebat, tetapi banyak orang mengakui bahwa hanya satu orang diantara banyaknya individu, pasti memiliki ciri khas sebagai pemimpin yang hebat.

2. Trait Theory

Trait Theory atau yang sering kita sebut sebagai teori sifat kepribadian ini meyakini bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu, akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Hal ini dapat diartikan sebagai, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik.

Teori kepemimpinan ini fokus terhadap analisis karakteristik mental, fisik dan sosial guna mendapatkan lebih banyak pemahaman dan pengetahuan tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum di antara para pemimpin.

3. Contingency Theory

Teori kontingensi atau yang berasal dari kata *Contingency Theory* menganggap, bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan menyatakan, bahwa setiap gaya kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu.

Atas dasar teori kontingensi ini, seseorang mungkin dapat berhasil tampil dan memimpin dengan sangat efektif pada suatu kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun kinerja kepemimpinannya berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, apabila pemimpin tersebut dipindahkan ke situasi dan kondisi lain atau ketika faktor di sekitarnya telah berubah pula.

Teori kontingensi atau *Contingency Theory* juga sering disebut dengan teori kepemimpinan situasional.

4. Teori gaya dan perilaku

Teori kepemimpinan yang berdasar gaya dan perilaku disebut sebagai kebalikan dari *The Great Man*

Theory. Teori berdasar gaya dan perilaku menyatakan, pemimpin hebat dibuat, bukan dilahirkan. Teori kepemimpinan ini fokus pada tindakan seorang pemimpin. Bukan pada kualitas mental atau sifat atau karakter bawaan dari orang tersebut.

Teori ini juga menyebutkan, seseorang dapat belajar dan berlatih untuk menjadi pemimpin melalui ajaran, pengalaman, dan pengamatan yang baik. Teori ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan hasil dari tiga keterampilan utama yang dimiliki oleh individu yaitu keterampilan yang berupa keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.

5. Behavioral Theories

Behavioral theories merupakan reaksi atas *Trait Theory*, Teori perilaku atau *Behavioral Theories* ini menghadirkan sudut pandang baru mengenai kepemimpinan. Teori ini memberikan perhatian kepada perilaku para pemimpin itu sendiri, daripada karakteristik mental, fisik, dan sosial pemimpin tersebut. Teori ini menganggap, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Selain itu, teori ini menganggap bahwa

kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari.

6. Teori Servant

Teori kepemimpinan *servant* atau dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai pelayan pertama kali diperkenalkan pada awal tahun 1970-an. Teori ini meyakini, bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bertugas untuk melayani, menjaga, dan memelihara kesejahteraan fisik serta mental pengikut atau anggotanya. Gaya kepemimpinan ini cenderung fokus untuk memenuhi kebutuhan pengikut dan membantu mereka menjadi untuk lebih mandiri dan berwawasan lebih luas.

Pada teori ini, pemimpin yang baik juga diharuskan bisa bersimpati dan dapat meredakan kecemasan yang berlebih dari para pengikutnya. Maka itu, fungsi kepemimpinan diberikan pada seseorang yang pada dasarnya memiliki jiwa pelayan atau melayani. Teori ini menunjukkan bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang lain sebagai bentuk pertanggungjawaban sosial.

7. Teori transaksional

Berasal dari kata dasar transaksi, teori ini menggambarkan suatu gaya kepemimpinan yang berdasar

pada perjanjian atau kesepakatan yang dibuat seseorang dengan orang lain. Dalam hal ini, tentunya yang menjadi pelaksana adalah pemimpin dan staf atau pengikutnya. Perjanjian ini dibuat dengan tujuan mendapat pertukaran (transaksi) yang sepadan atau saling menguntungkan antara pemimpin dengan staf.

Seorang staf yang dapat melaksanakan tugas dari seorang pemimpin dengan baik, merupakan nilai lebih bagi staf dan juga bagi pimpinan yang memberikan tugas. Ketika tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik, seorang pemimpin akan memberi apresiasi berupa tunjangan, bonus, kenaikan gaji, kenaikan posisi, dan lain sebagainya. Pemberian apresiasi berupa uang atau tanda mata yang lain, merupakan bentuk penghargaan atas kinerja seseorang, yang membuat seseorang tersebut merasa kerja kerasnya dihargai. Penghargaan ini pula merupakan suatu bentuk hal yang telah disepakati bersama sebelumnya.

8. Teori transformasional

Mengacu pada kata transformasi, yang memiliki arti umum perubahan. Teori kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori yang mengarah pada istilah memanusiakan manusia. Teori ini mengedepankan pendekatan personal pemimpin terhadap staf atau

bawahan, dapat juga organisasi, dalam rangka membangun semangat, mengubah kesadaran, serta memberi inspirasi, demi mencapai tujuan bersama tanpa merasa ditekan maupun tertekan, bahkan mampu memotivasi setiap anggotanya. Gaya pemimpin transformasional selalu ingin mengelola lembaga atau organisasi yang dipercayakan kepadanya dengan lebih efektif dan efisien.

BAB 3

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah

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

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan yang dimiliki seorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan kepala sekolah dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional dalam studi kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-prilaku (behaviors) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks atau yang unik, serta mampu melaksanakan tugasnya dalam memimpin sekolah. Didalam suatu organisasi akan berhasil bahkan gagal sebagai besar ditentukan oleh kepemimpinan. 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 sekolah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staaf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan

demokratis, dengan menekankan untuk perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan (Kyte, 1972). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan program pendidikan di sekolah

Sementara kepala sekolah (madrasah) sebagai pimpinan pendidikan menekankan (1) menstimulasi dan memotivasi staf untuk unjuk kerja secara maksimum, (2) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistis tentang tanggungjawab belajar, (3) mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah, (4) bekerjasama staf dalam mengembangkan dan menerapkan evaluasi staf, (5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan hasil murid, (6) menyediakan saluran bagi ketertiban masyarakat dalam operasi sekolah, (7) mendorong terus menerus studi kurekuler dan inovasi pembelajaran, (8) melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka berkembang

secara bermakna dan bertanggung jawab, dan (9) menetapkan pusat sumber belajar dan memperlancar penggunaannya.

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

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

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

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

B. Keefektifan Kepala Madrasah

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

membuat madrasah efektif atau madrasah membuat kepala madrasah efektif, masih diperdebatkan, namun keefektifan kepala madrasah dan madrasah adalah saling berhubungan.

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

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

(madrasah), penilaian diri, komunikasi, keterlibatan orang tua dan masyarakat.

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

C. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah/Madrasah

Sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah mempunyai tugas dan berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah/madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Jika kepala sekolah mempunyai tugas dan berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara

peningkatan mutu guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat, observasi kelas.

Kepala sekolah 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 sekolah. 11 Ada tujuh fungsi dan tugas kepala sekolah secara terperinci yaitu:

a. Sebagai Pendidik (educator)

Dengan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, 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 keuangan.

d. Sebagai Supervisor

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 sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Sebagai Motivator 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 penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

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

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

D. Peran Kepala Sekolah/Madrasah

Peran kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah. Kepala sekolah harus lebih fokus memberikan perhatian pada kegiatan-kegiatan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar melalui perbaikan kinerja guru yang ditagannya. Bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan mediator yang membangkitkan inspirasi, motivasi, dukungan dan bimbingan sehingga mengarahkan keluarnya potensi maksimum guru dan tercapainya peningkatan kualitas sekolah 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 tugas-tugas yang dikerjakan oleh guru pada waktu yang diberikan di sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah sehari-hari, tujuan kelas

dan seluruh tujuan dan sasaran pendidikan. Dengan demikian, kinerja guru mencakup tugas yang dikerjakan berdasarkan tugas yang diberikan di sekolah. Adanya berbagai tugas atau tanggung jawab yang dimiliki oleh guru, maka dukungan dari kepala sekolah sangat dibutuhkan oleh guru dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawabnya tersebut. Apabila kepala sekolah 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 pembelajaran di sekolah.

Pentingnya peningkatan kinerja guru sebagai komponen peningkatan mutu pembelajaran di sekolah kinerja guru dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan kompetensi guru. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah 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 sekolah, ada enam peran kepala sekolah yang dapat dilakukan peningkatan kinerja guru.

1. Kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan sekolah, fokus pada pengembangan kurikulum, memfasilitasi 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 sekolah 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 sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah dengan mengalokasikan anggaran untuk peningkatan kompetensi

guru kepala sekolah harus mampu menyusun anggaran yang sesuai dengan kebutuhan sekolah termasuk kebutuhan dalam pengembangan profesionalisme guru. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk pemantapan pendanaan dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan mengajukan bantuan dana kepada pihak pemerintah maupun swasta.

3. Kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru atas kinerjanya dalam pembelajaran artinya, ketika guru menghadapi berbagai kendala dalam pembelajaran, kepala sekolah harus memberikan bantuan supaya guru dapat menyelesaikan persoalan pembelajaran yang dihadapi. Bantuan terhadap guru yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, memberikan supervisi klinis atau training lanjutan kepada guru.
4. Kepala sekolah harus menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif supaya kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak terganggu. Kepala sekolah juga harus mampu menciptakan budaya organisasi di sekolah 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 tugas-tugas yang diemban. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran vital dan harus mampu menciptakan budaya organisasi dan iklim kerja kondusif di sekolah.

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

Adapun keenam peranan kepala sekolah yang diuraikan sebelumnya adalah solusi untuk peningkatan kinerja guru di sekolah. Meskipun hal tersebut tidak begitu mudah untuk dilakukan, tetapi kepala sekolah dapat bekerja sama dengan stakeholder pendidikan untuk menghujudkan tujuan sekolah.

E. Pengaruh Keterampilan Manajerial pada Kinerja Pendidik

Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Guru Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam kualifikasi

cukup, komitmen guru dalam kualifikasi antara tinggi dan sedang. Daya tahan kerja guru terhadap stres kerja dalam kualifikasi kuat, kepuasan kerja guru dalam kualifikasi tinggi, performansi guru dalam kualifikasi cukup, dan perestasi akademik siswa dalam kualifikasi baik. Hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Dan ada hubungan antara performansi mengajar guru dan ada hubungan antara performansi mengajar guru terhadap perestasi akademik siswa.

Menunjukkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Dengan asumsi bahwa pengambilan keputusan adalah bagian dari kegiatan manajerial, secara otomatis dapat dikatakan bahwa kinerja guru ada hubungannya dengan keterampilan manajerial kepala sekolah.

F. Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah sangat berpengaruh dilingkungan sekolah yang menjadi tanggung jawab. Tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan potensi mereka secara maksimal dan menciptakan lingkungan sekolah 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 sekolah.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kepemimpinan kepala sekolah 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 sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasan dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

BAB 4

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotler (dalam Lunenburg, 2011) menjelaskan bahwa: “the leadership process involves (a) developing a vision for the organization; (b) aligning people with that vision through communication; and (c) motivating people to action through empowerment and through basic need fulfillment. The leadership process creates uncertainty and change in the organization”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan menjadi sangat urgent dalam mengawal kemajuan bagi organisasi dalam kondisi yang seringkali menghadapi perubahan yang tidak menentu. Menurut Lawler (2007), perubahan yang tidak menentu ini membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan dengan pengetahuan yang komprehensif dalam mentransformasikan perubahan organisasi.

Salah satu model kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan dalam hal pengelolaan perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi ini adalah model kepemimpinan transformasional berdasarkan visi dan pemberdayaan yang telah menunjukkan efek positif. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang populer dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti awal 1980-an adalah pendekatan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari Paradigm Kepemimpinan Baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi,

terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.

Namun, kegunaan kepemimpinan transformasional dalam konteks publik secara luas masih diperdebatkan dan banyak ilmuwan dari administrasi publik yang berpendapat bahwa konteks organisasi publik dalam hal ukuran dan struktur, membuat kepemimpinan transformasional sulit atau bahkan tidak etis untuk bisa diterapkan. (Tavfelin, 2013;1).

B. Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (trait) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin.

Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu, seperti; kecerdasan, urutan kelahiran, dan sosial ekonomi status. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam

kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi (Tavfelin, 2013;9).

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai populer dari tahun 1940- an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus penelusuran tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada di dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan.

Inisiasi Struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan termasuk kegiatan seperti pengorganisasian, perencanaan dan mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan termasuk perilaku yang berkaitan dengan karyawan kebutuhan sosial dan emosional serta perkembangan mereka. penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis 4 perilaku yang lebih baik, tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu (Tavfelin, 2013;9).

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Beberapa peneliti datang fokus pada akhir tahun 1960 pada pengaruh situasi dan konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif kini disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Sejumlah teori yang berbeda berkembang, seperti Blake dan Mouton (1969) mengembangkan dengan Kepemimpinan Grid, Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan model kepemimpinan situasional. Contoh lain termasuk Vroom dan Yetton (1973) dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler, dan DPR (1971) mengenai teori path goal. Teori kepemimpinan situasional ternyata sangat populer, karena beberapa alasan. Pertama, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. Kedua, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena mereka mencoba untuk menjelaskan terlalu banyak dengan sedikit variabel (Hughes, et.al., 2006).

Pada awal 1980-an ada kekecewaan terkait dengan teori kepemimpinan, hal ini dikaitkan dengan fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan menyumbang persentase yang relatif kecil dari varians dalam kinerja yang terkait hasil (Bryman dalam Tavfelin, 2013; 10).

Diluar dari pesimisme ini, akhirnya gelombang baru pendekatan alternatif muncul. Berbeda dengan model kepemimpinan sebelumnya dengan focus pada rasional proses dan perilaku pemimpin, model kepemimpinan baru menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Sehingga muncul dari karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang telah menjadi yang paling sering diteliti dari jenis mereka selama 20 tahun terakhir (Avolio et al., dalam Tavfelin, 2013, 10).

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki biasakualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. Para pemimpin sering muncul di saat krisis dan membujuk orang lain untuk mengikuti mereka, contoh pemimpin seperti Mahatma Ghandi menjadi, Martin Luther King - dan juga Hitler (Hughes et al., 2006). James MacGregor Burns (1978) memperkenalkan

konsep kepemimpinan transformasional. Ia belajar para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua berbeda bentuk, transformasional atau kepemimpinan transaksional, yang menurut pendapatnya adalah berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut mereka.

Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga Ini tidak membentuk hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan follower. Untuk mencapai perubahan, Burn berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan (Bass & Riggio,

2006). Kepemimpinan transformasional muncul dari dan berakar dalam tulisan-tulisan Burns (1978), Bass (1985), Karya-karya Bennis dan Nanus (1985), Kouzes dan Posner (1987).

C. Konsep dan Teori Kepemimpinan Transformasional

Sebagai sebuah ide, kepemimpinan transformasional pertama kali disebutkan pada tahun 1973, dalam studi sosiologis yang dilakukan oleh penulis Downton, JV. Setelah itu, James McGregor menggunakan istilah kepemimpinan transformasional dalam bukunya " Leadership" (1978). Pada tahun 1985, Barnard M. Bass menyajikan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang menjadi rujukan dari banyak ahli dalam proyek penelitian, disertations dokter dan buku di bidang kepemimpinan transformasional (Semic, 1989;49).

Dalam tahap awal penelitian kepemimpinan transformasional, pengembangan konsep telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan konsep pemimpin yang paling aktual. Kepentingan paling intensif dalam konsep kepemimpinan transformasional adalah hasil dari dua kecenderungan. Pertama, perusahaan besar, seperti AT & T, IBM, GM, dll, secara komprehensif telah berubah gaya

kepemimpinan mereka dikarena adanya perkebangan sosial, ekonoimi, dan teknologi yang begitu cepat, sehingga diperlukan gaya kemimpinan yang lebih banyak memberikan inspirasi dan inovatif bagi bahawannya untuk mengantisipasi perubahan. Kedua, teori dasar kepemimpinan bertumpu pada karakteristik pribadi untuk menganalisis pemimpin, perilaku pemimpin dan situasi yang berbeda, tidak mempertimbangan beberapa ciri khan dari kualitas pemimpin mereka (Simic, 1989;50).

Oleh Kerana itu, kepemimpinan transformasional secara konsep dan teori lebih dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuik mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan.

Pendapat ini dipekuat Bass dan Riggio (2006; 4) dengan pernyataannya sebagai berikut: *“Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers’ leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support”*

D. Kekurangan Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya. Menurut Northouse (2013;202-204) ada enam kelemahan dan kritik dari teori kepemimpinan transformasional ini, yaitu;

Pertama, bahwa ia tidak memiliki kejelasan konseptual. Karena adanya tumpang tindih substansial antara masing-masing Empat komponen (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) menunjukkan bahwa dimensi itu tidak jelas. Selanjutnya, parameter kepemimpinan transformasional sering tumpang tindih dengan konseptualisasi kepemimpinan serupa. Misalnya, menunjuk bahwa kepemimpinan transformasional dan karismatik sering diperlakukan sinonim, meskipun di beberapa model kepemimpinan karisma hanya salah satu komponen dari kepemimpinan transformasional.

Kedua, kritik berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional diukur. Beberapa peneliti biasanya menggunakan beberapa versi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Namun, beberapa studi telah mengkritik validitas dari MLQ tersebut. Dalam beberapa versi dari MLQ, empat faktor transformasional kepemimpinan (pengaruh

idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berkorelasi tinggi dengan satu sama lain, yang berarti mereka bukanlah faktor yang berbeda. Selain itu, beberapa faktor transformasional berkorelasi dengan faktor-faktor transaksional dan laissez-faire, yang berarti mereka mungkin tidak unik dengan model transformasional.

Ketiga, bahwa kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai ciri kepribadian atau kecenderungan bersifat pribadi daripada perilaku melatih orang. Melatih orang-orang dalam pendekatan ini menjadi masalah karena sulit untuk mengajar orang untuk mengubah sifat mereka. Meskipun banyak ahli, termasuk Weber, House, dan Bass, menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perilaku pemimpin, seperti bagaimana pemimpin melibatkan diri dengan pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pendekatan ini dari perspektif sifat. Masalah ini diperparah karena kata transformasional menciptakan gambar dari satu orang menjadi komponen yang paling aktif dalam proses kepemimpinan. Sebagai contoh, meskipun "menciptakan visi" melibatkan input dari pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional sebagai visioner. Ada juga kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional

sebagai orang yang memiliki kualitas khusus yang mengubah orang lain.

Keempat, para peneliti belum menetapkan bahwa pemimpin transformasional sebenarnya mampu mengubah individu dan organisasi. Ada bukti yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan hasil positif, seperti efektivitas organisasi. Namun dalam penelitian belum menunjukkan hubungan sebab akibat antara pemimpin transformasional dan perubahan pengikut atau organisasi yang jelas.

Kelima, kepemimpinan transformasional adalah elitis dan anti-demokrasi. Pemimpin transformasional sering memainkan peran langsung dalam menciptakan perubahan, membangun visi, dan advokasi arah baru. Hal ini memberikan kesan yang kuat bahwa pemimpin bertindak secara independen dari pengikut atau menempatkan dirinya di atas kebutuhan para pengikut.

Keenam, Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perubahan nilai-nilai masyarakat menuju visi baru. Tapi siapa yang harus menentukan arah yang baru yang lebih baik? Dan siapa yang memutuskan bahwa visi baru adalah visi yang lebih baik.

BAB 5

EFEKTIVITAS PERILAKU KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Dalam kamus bahasa Indonesia Perilaku adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan.¹ Menurut Abdul Azis Wahab bahwa Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan.

Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifatsifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (Task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior) dan kematangan (maturity). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.

Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku.

Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau

perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.

Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut:

1. Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
2. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat

dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.

4. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Menurut Stogdill yang di kutip oleh Muwahid Shulhan, mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu:

- 1) Perwakilan (representation), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (reconciliation), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (tolerance of uncertainty), pemimpin mampu memberikan toleransi

terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.

- 4) Keyakinan (persuasiveness), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- 5) Struktur inisiasi (inisation of structure), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (tolerance of freedom), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (role Assumption), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
- 8) Konsiderasi (consideration), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (productive emphasis), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat produktif (predictive accuracy), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan

kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.

11) Integrasi (integration), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.

12) Orientasi kepada atasan (superior orientation), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. pemisahan sebagaimana tersebut diatas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada katagori kepemimpinan. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, terbentuknya perilaku kepemimpinan yang berwujud pada ketagori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan antara lain adalah;

- 1) Tipe kepemimpinan otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.
- 2) Tipe kepemimpinan kendali bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
- 3) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dalam

mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Seorang pemimpin. Dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan tertentu mempunyai karakteristik tersendiri. Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinannya tersebut pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinan.

B. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin diangkat Karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan Efektif kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, antara lain kemampuan memotivasi, mengendalikan situasi, bertanggung jawab, adil, dan percaya diri. Oleh karena itu, tidak semua kepala madrasah yang memimpin mampu melaksanakan kepemimpinan dengan efektif dan tidak semua orang yang berpendidikan tinggi mampu memimpin dengan baik.

Efektif di madrasah dapat dikaitkan dengan kepemimpinan kepala madrasah di madrasah efektif. Atas dasar pandangan ini, maka kepemimpinan efektif di madrasah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik madrasah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan factor-faktor potensial bagi ketercapaian tujuan madrasah.

Hasil kajian terhadap beberapa refrensi menemukan enam karakter kepemimpinan yang baik. Keenam karakter tersebut antara lain:

1. Pemahaman otentitas sejarah keberadaan organisasi.
2. Memahami otentitas sumber-sumber organisasi.
3. Memahami otentitas struktur organisasi.
4. Memahami otentitas kekuatan organisasi
5. Memahami otentitas misi organisasi.

6. Memahami otentitas makna organisasi.

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Nur Efendi, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka. Berikut ini adalah perincian pendapat Hodge tentang sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif.

- a) Memiliki misi.
- b) Pemimpin yang efektif memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat misi menjadi kenyataan.
- c) Pemimpin yang efektif memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu
- d) Pemimpin yang efektif secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
- e) Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.
- f) Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan.
- g) Pemimpin yang efektif tidak mencoba menjadi orang lain.
- h) Pemimpin yang efektif secara alami mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektifitas alam

- i) Pemimpin yang efektif menarik orang lain
- j) Pemimpin yang efektif terus mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan yang baru.

Secara umum, ciri dan perilaku kepala madrasah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu:

- a) Kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas;
- b) Menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin madrasah;
- c) Memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan kepala madrasah yang efektif menurut Daryanto antara lain sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah efektif memiliki visi yang jauh ke masa depan madrasah, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut,
- b) Kepala madrasah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf,
- c) Kepala madrasah tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran,

- d) Kepala madrasah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan.
- e) Kepala madrasah mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif,
- f) Kepala madrasah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

C. Keefektifan Kepala Madrasah

Lipham, M.J. (1985) mempersoalkan tentang keefektifan kepala sekolah/madrasah : apakah kepala sekolah (madrasah) membuat madrasah efektif atau madrasah membuat kepala madrasah efektif, masih diperdebatkan, namun keefektifan kepala madrasah dan madrasah adalah saling berhubungan.

Akhir-akhir ini banyak dilakukan penelitian tentang madrasah yang efektif atau madrasah unggulan (baik), atau *excellent* (Sergiovanni, 1987). Untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan efektif tidaknya suatu madrasah, melalui pendekatan, salah satu pendekatan atau model yang berorientasi pada tujuan atau disebut didasarkan pada pandangan tradisional yang mengatakan bahwa keefektifan

organisasi ditentukan oleh pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Biasanya tingkat pencapaian tujuan ditandai dengan prestasi standar.

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

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

BAB 6

PENAGARUH ANALISIS SWOT DALAM KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Analisis Swot

SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana. *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) adalah berasal dari internal perusahaan Anda. hal-hal yang dapat Anda kontrol dan dapat berubah.

Contohnya termasuk siapa yang ada di tim Anda, paten dan properti intelektual Anda, dan lokasi Anda. *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) adalah hal eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal-hal yang terjadi di luar perusahaan Anda pada pasar yang lebih besar. Anda dapat memanfaatkan peluang dan melindungi dari ancaman, tetapi Anda tidak dapat mengubahnya. Contohnya termasuk pesaing, harga bahan baku, dan tren belanja pelanggan.

Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

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 sistematis 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.

B. Faktor-faktor dalam Analisis Swot

Ada 4 faktor yang memengaruhi analisis swot faktor faktor tersebut yaitu Strengths, Weakness, Opportunity, Threats.

Pertama, Kekuatan (Strengths) 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 faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan 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.

C. Analisis Matriks Swot

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 eksternal 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 mencakup 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. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan 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 menghindari ancaman- ancaman.

	Strength (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 ancaman.

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 bernilai 1,00.

- 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 bernilai 1,00.

- 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 II

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 III

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 IV

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

BAB 7

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 sekelompok 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 sekelompok masyarakat. Jadi inovasi adalah bagian dari perubahan sosial. Selanjutnya kata inovasi identik dengan modernisasi. Inovasi dan modernisasi adalah sama-sama perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan. Inovasi menekankan pada ciri adanya suatu yang diamati sebagai suatu yang baru bagi individu atau masyarakat.

Sedangkan modernisasi menekankan pada adanya proses perubahan dari tradisional ke modern, atau dari belum maju ke yang sudah maju. Jadi dapat disimpulkan bahwa diterima suatu inovasi sebagai tanda adanya modernisasi.

Menurut peneliti bahwa inovasi yang dimaksudkan adalah pembaharuan dalam Manajemen Pendidikan.

Inovasi merupakan hal baru bagi lembaga pendidikan yang baru menerima dan tidak baru bagi lembaga pendidikan yang telah dirancang atau memulainya lebih dahulu. Menurut Rogers (1983) bahwa hal yang mempengaruhi cepat lambatnya penerimaan inovasi sebagai berikut:

1. keuntungan relatif, yaitu sejauhmana dianggap menguntungkan bagi penerimanya,
2. kompatibel, kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan penerima,
3. kompleksitas, tingkat kesukaran, inovasi. Inovasi yang mudah akan cepat diterima,
4. Triabilitas, dapat dicoba atau tidak, inovasi yang dapat dicoba akan cepat diterima,
5. dapat diamati, inovasi yang mudah dapat diamati akan cepat diterima.

Dalam melaksanakan inovasi ada beberapa hal yang harus diingat

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 ke hulu 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 resiko. 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 يَأْتِيَنَّكَ مِنَ رَّبِّكَ آيَاتٌ

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 sekelompok orang (masyarakat) bagi berupa hasil invensi atau discoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Inovasi mengiringi perputaran zaman yang tak hentinya-hentinya berputar sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Lembaga kependidikan tidak boleh terpesona oleh sarana yang ada: metode dan teknik lama yang menakankan hafalan harus dibenahi, kemudian perputaran zaman akan sangat berpengaruh kepada pelayanan anak pada masa sekarang dalaam proses pembelajaran. Oleh karena berbagai hal, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat program yang efektif dan 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 eksperimen harus sudah dipikirkan jauh sebelumnya agar bisa menggantikan hal yang sudah usang, bukan pada waktu krisis sedang menimpa, baru sibuk mencari jawabannya.
- b. Mempersiapkan diri dengan mempertinggi keahlian dalam rangka mengantisipasi *loss of confidence* (kehilangan kepercayaan), artinya guru harus menerima dan mengembangkan ide-ide baru, sehingga tidak canggung dan berdiam diri.
- c. *The period of confusion* (masa kacau), artinya sebelum arah inovasi yang diserap jelas tujuannya, bisa saja timbul kekacauan, tetapi dalam hal ini masih dalam batas-batas yang dapat ditanggung oleh para pengajar.
- d. *The backlash*, artinya apabila ada kasus-kasus yang timbul misalnya rumus evaluasi hendaknya dipecahkan menurut upaya inovasi.

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

a. Pembinaan personalia.

Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial tentu menentukan personal/orang sebagai komponen sistem. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal, misalnya peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peraturan tata tertib siswa dan sebagainya.

b. Banyaknya personal dan wilayah kerja.

Sistem sosial tentu menjelaskan tentang berupa jumlah personalia yang terikat dalam sistem serta dimana wilayah kerjanya. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya berapa rasio guru siswa pada satu sekolah (dalam sistem pamong pernah diperkenalkan, inovasi 1 : 27 = satu guru dua puluh tujuh siswa.

c. Fasilitas fisik

Sistem sosial termasuk juga sistem pendidikan tentu mendayagunakan berbagai sarana dan hasil teknologi untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang dengan komponen ini, misalnya: perubahan pengaturan ruangan,

kelas, perlengkapan peralatan laboratorium bahasa, (TVST- Televisi Terbatas, dan sebagainya).

d. Penggunaan waktu.

Suatu sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya pengaturan waktu belajar (semester), pembuatan jadwal pelajaran yang tepat memberi kesempatan siswa untuk memilih waktu sesuai dengan keperluannya dan sebagainya.

e. Perumusan tujuan.

Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya perubahan perumusan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK, MI (SD) SLTP (MTs) SMU (MA) disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan, perubahan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.

f. Prosedur.

Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual, kelompok dan sebagainya.

g. Peran yang diperlukan.

Dalam sistem pendidikan diperlukan 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 Kesehatan Sekolah (UKS) bekerja sama dengan Depkes. Kedua hubungan di atas dalam konteks luas ada lah hubungan masyarakat (*public reletion*) dalam bidang pendidikan.

k. Strategi.

Strategi dalam hal ini ialah tahap-tahap kegiatan yang dilaksa nakan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun pola strategi nya adalah sebagai berikut:

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 individu maupun kelompok) akan

perlunya inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.

Evauasi.

Para inovator mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi dan situasi, pembiayaannya dan sebagainya.

Percobaan.

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

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

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

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

Bagaimanapun juga peningkatan sumber daya manusia (*human resource*) melalui pendidikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengentaskan masyarakat yang masih tertinggal menuju masyarakat yang lebih maju. Sebab pendidikan Islam (madrasah) secara ideal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam hal karakter, sikap moral, penghayatan dan

pengamalan ajaran agama. Oleh karena itu, madrasah haruslah senantiasa mengorientasikan diri untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat, sebagai konsekuensi logis dari perubahan.

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

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, mengembangkan dan mengimplementasikan program pengembangan sekolah (madrasah).

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

1. Kepala madrasah sebelum melangkah lebih jauh perlu tahu tugasnya sendiri. Tugas pokok tersebut menjadi pedoman untuk melaksanakan kegiatan sehingga tidak menyimpang dari tugas pokoknya. Andaikata ada penyimpangan, akan cepat kembali kepada tugas pokoknya sebagai rujukan.
2. Tahu jumlah pembantunya. Hal ini sangat perlu terutama untuk pembagian tugas secara adil. Sebab pemimpin yang disenangi atau disukai, bila salah satu masuk, maka tugasnya dapat dilimpahkan kepada yang lain sehingga tidak sampai merugikan madrasah.
3. Tahu nama-nama pembantunya. Orang akan lebih cepat datang bila dipanggil nama pribadinya.

4. Tahu tugas masing-masing pembantunya. Hal ini memudahkan sistem kontrol, bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.
5. Memperhatikan kehadiran para pembantunya, kepala madrasah perlu jeli terhadap kehadiran pembantunya. Hal ini sangat dimungkinkan ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya kena musibah.
6. Memperhatikan alat pembantunya. Alat kerja yang baik dapat membantu kelancaran pekerjaan.
7. Menilai pembantunya. Menilai pembantu bukan berarti mencari kesalahan. Hasil dari penilaian tersebut, kepala madrasah akan mudah memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya dan memberikan prioritas mana yang perlu diberi bimbingan.
8. Mengambil tindakan-tindakan. Kepala madrasah yang bertanggungjawab tidak membiarkan pembantunya atau stafnya yang menyeleweng.
9. Memperhatikan karier pembantunya. Hal ini sangat diperlukan agar karier pembantunya tidak terhambat, malah semakin meningkat
10. Memperhatikan kesejahteraan, baik dirinya dan stafnya.
11. Menciptakan suasana kekeluargaan.

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

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

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

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

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

Dari pandangan di atas, inovasi pendidikan madrasah sangat urgen dalam menjawab kendala dan kelemahan madrasah, untuk menatap masa depan yang cemerlang. Disinilah peran agen pembaharu dalam proses inovasi pendidikan menjadi prioritas yang pertama dalam rangka 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 dalam kemajuan zaman (Dahlan, 1997)

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

tepat kearah ini, madrasah tidak mungkin bisa terlibat secara aktif dan maksimal dalam kehidupan.

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

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

Kunci keberhasilan diterimanya inovasi oleh klien terutama terletak pada komunikasi antara agen pembaharu dengan klien. Jika komunikasi lancar dan efektif proses

penerimaan inovasi akan lebih cepat dan makin mendekati tercapainya tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu tugas utama agen pembaharu ialah memantapkan hubungan atau relasi klien. Kemantapan hubungan antara agen pembaharu dengan klien akan memperlancar komunikasi.

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

Menurut Ibrahim (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi ke berhasilan agen pembaharu : (1) kegigihan usaha agen pembaharu, (2) lebih berorientasi pada klien

daripada pengusaha pembaharu, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan klien, (4) agen pembaharu dan klien berkomunikasi, (5) harus diadakan kontak dengan klien yang berstatus lebih rendah dari agen pembaharu, (6) empati terhadap klien, (7) menggunakan pembantu agen pembaharu, (8) kepercayaan klien terhadap agen pembaharu, (9) hindari adanya profesional semu, (10) mendayagunakan pemuka pendapat, (11) membutuhkan kemampuan klien untuk menilai inovasi.

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

Kendati demikian, kesadaran umum akan besarnya tanggung jawab seorang guru itu belumlah terwujud dalam usaha mereka untuk mengajar dengan pertimbangan-pertimbangan yang seksama. Tidaklah mengherankan jika pengetahuan para guru tentang proses instruksional relatif

masih kurang, sebagian besar telah dilatih dengan cara-cara yang mendekati mistik. Begitu juga pengalaman praktek mengajar biasanya tidak menolong sicalon guru mempelajari bagaimana 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 kelompok yang mempengaruhi dan mana kelompok yang dipengaruhi oleh sekolah (sistem pendidikan). Faktor internal yang mempengaruhi pelaksanaan sistem dengan sendirinya juga inovasi pendidikan adalah pengelola (kepala sekolah, guru, dan siswa). Siswa sangat besar pengaruhnya terhadap proses inovasi, karena tujuan pendidikan untuk mencapai perubahan tingkah laku siswa. Jadi siswa sebagai pusat perhatian dan bukan pertimbangan dalam melaksanakan berbagai macam kebijakan pendidikan.

Siswa merupakan obyek utama dalam proses belajar mengajar siswa dididik oleh pengalaman belajar mereka, dan kualitas pendidikan hanya tergantung pada pengalaman, kualitas pengalaman, sikap, termasuk sikapnya pada pendidikan. Belajar dipengaruhi oleh orang yang dikaguminya.

Faktor eksternal yang mempunyai pengaruh dalam proses inovasi pendidikan ialah orang tua/pengawas (penilik) sekolah. Orang tua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik ia sebagai penunjang secara moral membantu dan mendorong kegiatan siswa untuk melaksanakan proses belajar

mengajar sesuai dengan yang diharapkan sekolah, misalnya BP3/SPP

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

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 reformasi 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 adminisitasi. Introduksi teknik-teknik manajemen baru dapat membantu dalam mengadakan reformasi administrasi dan mengintroduksikan banyak inovasi, seperti sistem analisis penggunaan komputer dan sebagainya

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

Perencanaan merupakan yang mutlak perlu dilakukan untuk suksesnya suatu difusi (proses komunikasi), adopsi, implementasi, dan institusi inovasi pendidikan. Perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan yang berupa kegiatan-kegiatan diagnosa, pengumpulan data, analisis data, perumusan masalah, perumusan kebutuhan, 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 pendidikan adalah proaktif dan interaktif. Hubungan proaktif dan interaktif antara sekolah dan lingkungannya, artinya dalam usaha mengadakan perubahan atau inovasi dapat terjadi saling mengontrol antara sekolah dan masyarakat (humas dalam lembaga pendidikan). Pimpinan sekolah (kepala sekolah/madrasah) dan guru dapat bekerjasama dengan orang tua murid (saling berinteraksi) untuk mengadakan perubahan atau inovasi guna mengaktifkan belajar siswa. Dengan demikian segala sumber yang ada di lingkungan dapat didaya-gunakan untuk mensukseskan proses inovasi.

Dalam pandangan Ibrahim (1988:), elemen-elemen pokok dalam proses inovasi pendidikan : (1) merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi pendidikan yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas, (2) mengidentifikasi masalah, (3) menentukan kebutuhan, (4) mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat, (5) menentukan alternatif kegiatan berda-sarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul baik dari dalam sistem (sekolah/madrasah) maupun dari luar sistem (masyarakat), (6) menentukan alternatif pemecahan masalah, (7) menentukan alternatif cara mendayagunakan sumber yang ada, (8) menentu-kan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah, (9) menentukan alternatif pengambilan keputusan, (10) menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi pendidikan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.

BAB 8

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM INOVASI PENDIDIKAN

A. Lokasi dan Profil MTsN Model

Penampilan bangunan gedung baik kelas, perabotan, dan pengelolaan dengan baik sangat mempengaruhi persepsi masyarakat tentang baik dan jeleknya suatu madrasah. Lingkungan madrasah yang memiliki gedung besar, lingkungan yang asri, kelas yang rapi cenderung dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan yang pengelolaannya baik dan berprestasi, penilaian masyarakat terhadap madrasah seperti ini memiliki gedung, ruang kelas yang permanent, pengelolaannya bagus serta lingkungan yang baik oleh masyarakat dinilai sekolah yang favorit.

Adanya persepsi positif terhadap MTsN Model Amuntai salah satu penunjangnya adalah penampilan kondisi madrasah yang bagus dan modern. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan MTsN Model Amuntai tersebut yang rata-rata memiliki gedung

yang baik, rapi, fasilitas belajar yang baik, lingkungan yang asri. Keadaan ini memberikan gambaran tentang madrasah memiliki lingkungan sehat, baik, dan nyaman. Pengakuan tersebut tidak hanya dari masyarakat akan tetapi juga datang dari pemertintah, dimana MTsN Model Amuntai pernah menjurai Lomba Kebersihan Tingkat Propinsi yaitu Juara II, sedangkan untuk wilayah kabupaten juara I.

Karakteristik penampilan lingkungan madrasah yang ditemukan dalam penelitian ini pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Becker, (1971) yang menemukan bahwa sekolah/madrasah yang memancarkan kecemerlangan adalah sekolah/madrasah yang memiliki gedung dan perlengkapan belajar siswa dengan pengelolaan yang baik, bukan sebagai sekolah/madrasah yang digerogoti penyakit, yakni memiliki bangunan yang kotor, tidak terawat, lingkungan yang tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan siswa, serta sekolah/madrasah yang kekurangan staf dan peralatan.

Suryadi (1993) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa bangunan sekolah/madrasah dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa, semakin baik bangunan sekolah/ madrasah kemungkinan prestasi siswa menjadi lebih baik. Temuan ini ditafsirkan bahwa sekolah/madrasah yang bersih memiliki daya tarik

sehingga orang-orang yang dari segi social ekonominya mampu mengirimkan anaknya ke madrasah tersebut. Dapat dikatakan bahwa persoalannya bukan pada bangunan “mewah” tetapi perawatan bangunan dan keberhasilan madrasah dalam mengelola bangunan dan mengembangkan kemampuan siswanya.

1. Laboraturium IPA, Bahasa, Ruang Komputer, Pertukangan, UKS.
2. Tenaga Pengajar, Karyawan, dan Jumlah Siswa
3. Kondisi Siswa
4. Struktur

B. Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model

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

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

Untuk mewujudkan hal tersebut, harus diwujudkan melalui inovasi pengelolaan: kurikulum, sarana prasarana, keuangan, strategi pembelajaran, non fisik: siswa, tenaga guru, dan hubungan masyarakat.

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

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

Di samping itu dasar pemikiran yang jelas harus dipunyai seorang pemimpin, sebab dasar pemikiran adalah

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

C. Pelaksanaan Inovasi Fisik dan Non Fisik pada MTsN Model

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

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

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

Dari uraian di atas, peneliti dapat mengambil benang merah pengertian inovasi pendidikan adalah pembaharuan yang berupa ide, barang, metode yang dirasakan oleh

pengelola pendidikan sebagai hal baru untuk memecahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Inovasi menurut suatu kelompok/institusi pendidikan tertentu baru, namun bagi institusi yang lain belum tentu baru.

Jadi inovasi pendidikan MTsN Model Amuntai adalah pembaharuan yang terjadi di MTsN Model Amuntai berupa ide, barang, metode yang dirasakan baru oleh pengelola beserta stafnya untuk memecahkan atau mencapai tujuan pendidikan relevansinya dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan MTsN Model Amuntai

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

Indikator-indikator perkembangan Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dapat dilihat: 1) Sarana dan prasarana lebih baik, 2) prestasi siswa cukup tinggi untuk wilayah Kabupaten Hulu Sungai Utara, 3) Output mampu bersaing, (rata-rata dapat masuk kejenjang yang lebih tinggi yaitu SMU, SMK, dan Aliyah (MA), 4) jumlah siswa semakin meningkat baik prestasi akademik dan non akademik, (dulu jumlah siswa hanya berjumlah 340 sekarang menjadi 678

naik kurang lebih 100%). Dari sinilah paparan tentang inovasi yang telah dilaksanakan kepala Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai selama 3 tahun terakhir, yakni sebagai berikut:

1. Bidang Kurikulum

Peran kepala madrasah dalam inovasi/perubahan kurikulum sangat penting untuk peningkatan kualitas pendidikan bagi siswa. Kurikulum dalam arti di sini adalah materi pelajaran. Kurikulum adalah seperangkat peren-canaan dan media untuk mengantarkan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan. Dari pengertian sederhana ini dapat dipahami bahwa hakikat kurikulum adalah mengantarkan anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Mengingat betapa pentingnya kurikulum, inovasi pada suatu institusi pendidikan adalah suatu keharusan.

Kurikulum MTsN Model Amuntai memiliki dua karakteristik umum: (1) MTsN Model Amuntai mendasarkan kurikulumnya pada keputusan Menag No RI Nomor 372 tahun 1975, tentang penggunaan kurikulum 1994, sebagai kurikulum resmi pendidikan Madrasah Tsanawiyah secara nasional, (2) MTsN Model

Amuntai melakukan modifikasi kurikulum standar yang diberikan Depag yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MTsN Model Amuntai.

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

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

Pandangan Gorton (1976) inovasi kurikulum adalah proses perubahan isi dan organisasinya, maupun tujuan yang dimaksud untuk meningkatkan belajar anak. Proses inovasi sedikitnya mengalir dalam tiga tahap kegiatan: (1) Penilaian kebutuhan pengembangan, (2) Perencanaan pengembangan/inovasi, (3) Pelaksanaan hasil perencanaan pengembangan.

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

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

2. Sarana dan Prasarana

Sarana adalah semua peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah misalnya gedung sekolah, ruangan, meja, kursi, alat peraga dan lain-lain. Sedangkan prasarana adalah semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau proses pendidikan di sekolah, misalnya lokasi sekolah, jalan menuju sekolah, halaman sekolah.

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

3. Keuangan

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

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

Ide gagasan inovasi pengelolaan dengan konsep *open management* yang datang dari kepala madrasah kepada bawahan harus ditangkap secara matang dalam proses mengambil kebijakan demi lancarnya proses pembelajaran di MTsN Model Amuntai. Proses pengelolaan keuangan di MTsN Model Amuntai melalui dua tahapan yaitu tahapan penerimaan yang khusus dipegang satu orang, tahapan pengeluaran dipegang dan dikontrol satu orang, proses pembelanjaan keuangan diserahkan kepada guru dan karyawan. Sebagai bukti laporan harus dibuat secara rasional dan profesional.

Dari uraian di atas bahwa konsep inovasi pengelolaan keuangan, menggunakan konsep *self-managing school* sebagai pengejawantahan manajemen

berbasis sekolah (Fattah 2000), yaitu pelibatan pada bawahan untuk mengelola keuangan sebaik mungkin.

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

4. Strategi Pembelanjaan

Inovasi pembelanjaan baru berakar dari terjadinya perubahan paradigma pembelajaran yang dimotori oleh filsafat konstruktivisme. Pandangan konstruktif tentang belajar dipengaruhi oleh pandangannya terhadap ilmu pengetahuan. Konstruktif memiliki dua pandangan dasar terhadap ilmu pengetahuan: 1) *Empiricist-oriented constructivist*, pandangan ini melihat ilmu pengetahuan berada pada lingkungan eksternal, serta keberadaannya tidak bergantung pada aktivitas kognitif siswa. Karena itu, dalam pembelajaran disarankan agar guru menolong siswa dalam membangun konsep yang akurat, 2) *radical*

constructivist, menyatakan bahwa ilmu pengetahuan terbentuk dalam struktur kognisi siswa. Maka, dalam pembelajaran guru dituntut untuk membangun konsep yang akurat (Brophy dalam Saputro 2001)

Pembelajaran merupakan hal yang signifikan untuk merubah paradigma lama (*tradisional school*) ke pandangan tersebut, mengindikasikan bahwa inovasi strategi paradigma baru (Sekolah yang efektif /unggul).

Inovasi strategi pembelajaran yang dilaksanakan Kepala MTsN Model Amuntai, yaitu terbentuknya *team teaching* guru bidang studi, *class grouping*, *rotation class*, pendekatan pembelajaran dengan menggunakan teori Sel Huberman, yaitu *active learning*, pondok ebtanas (sekarang UAN) merupakan konsep inovasi/ pembaharuan yang diterapkan di MTsN Model Amuntai. Hal itu berangkat dari visi, misi dan tujuan pendidikan di MTsN Model Amuntai.

5. Inovasi Penerimaan Siswa Baru

Siswa merupakan komponen dalam pendidikan. Siswa merupakan subyek didik yang tidak boleh diremehkan. Selama ini siswa hanya dijadikan objek didik, tidak mempunyai keleluasaan untuk berfikir,

menganalisis, dan memahami secara mendalam materi yang disampaikan oleh guru.

Siswa MTsN Model Amuntai diperdayakan sedemikian rupa, guna meningkatkan kualitas siswa baik akademik non akademik dan moral. Pemberdayaan tersebut dapat dibuktikan dalam kondisi riil di lapangan bahwa inovasi pendidikan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan siswa (*student need assessment*). Dalam pembelajaran digunakan strategi pembelajaran yang meningkatkan kreatifitas dan aktivitas siswa guna meningkatkan dan menumbuh kembangkan prestasi akademik dan non akademik serta berakhlakul karimah.

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

Hal tersebut di atas dapat dipahami bahwa MTsN Model Amuntai bertujuan untuk mencari input yang

baik dan berkualitas, dimana dalam pelaksanaan tes menitikberatkan pada kognitif, afektif, dan keterampilan, sebab hasil UAN hanya sebagai syarat administrasi saja.

6. Pengelolaan Tenaga Guru

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

Etos kerja, komitmen yang tinggi terhadap institusi sangat diperlukan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan MTsN Model Amuntai menjadi madrasah yang efektif (unggul). Etos kerja, komitmen yang tinggi dimiliki guru terhadap MTsN Model Amuntai merupakan konsep yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam menumbuh kembangkan secara

proporsional dan profesional, yaitu konsep *un powerman* (proses pelibatan guru dalam semua keputusan madrasah). Rogers Scot 1994 dalam Fattah (2000). Misalnya di MTsN Model Amuntai guru selalu ikut forum-forum ilmiah, training, penataran, keputusan strategis terutama masalah belajar mengajar.

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

7. Pengelolaan Hubungan Masyarakat

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

Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah meningkatkan tuntutan kebutuhan

kehidupan masyarakat. Pada akhir tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab tantangan zaman. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan madrasah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik dimasa yang akan datang (Fattah, 2000).

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

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

D. 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, maksudnya 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 situasional, 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 kebijakan 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 keberhasilan dan kemajuan atau kemunduran dengan dilakukan berbagai inovasi pada MTsN Model Amuntai.

4. Pelembagaan (Pembudayaan) Pelaksanaan Inovasi

Secara realitas perbudayaan pelaksanaan 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.

E. Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan.

Manajemen yang diterapkan oleh MTsN Model Amuntai adalah manajemen ala barat yang dikodifikasikan sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Dari segi perencanaan inovasi bahwa Kepala MTsN Model Amuntai lebih melihat kondisi di lapangan. Sehingga perencanaan yang diterapkan adalah Snow ball (bola salju) memakai pola pertahanan berkelanjutan. Jadi Master Plan tidak tertulis secara definitif dan konkrit. Berbicara masalah teori menurut beberapa pakar manajemen bahwa perencanaan adalah penting untuk melangkah inovasi ke depan. Jadi menurut hemat peneliti, segi perencanaan dalam pendidikan di MTsN Model Amuntai dapat dikatakan lemah, walaupun disatu sisi ada kelebihan yaitu berkelanjutan dalam pelaksanaan inovasi pendidikan.

Dari sisi organizing, leading, apa yang dilakukan Kepala MTsN Model Amuntai dapat dikatakan baik, hal ini terbukti dengan keberhasilan MTsN Model Amuntai selama tiga tahun terakhir adalah usaha Kepala MTsN Model Amuntai dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan serta

membina bawahan (guru). Evaluasi dapat dilaksanakan selama ini menurut hemat peneliti dapat dikatakan baik, selama ada penjadwalan secara matang dan melihat kondisi riil di lapangan.

Keberhasilan MTsN Model Amuntai menurut hemat peneliti yang telah melihat dan meneliti secara dekat atas kepiawaian Kepala MTsN Model Amuntai yang mampu menggerakkan, mempengaruhi, dan mendorong bawahan (guru) agar mempunyai etos kerja, komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan MTsN Model Amuntai. Kepala MTsN Model Amuntai bekerja keras, dan melaksanakan inovasi fisik dan non fisik adalah ingin menjadikan MTsN Model Amuntai menjadi madrasah unggulan (*Islamic Modern School*) minimal madrasah efektif/unggul sesuai dengan konsep awal dijadikannya madrasah model. Begitu juga memenuhi keinginan orang tua siswa agar putra-putrinya dapat sekolah di madrasah yang unggul dan memiliki prestasi akademik serta non akademiknya meningkat.

Secara operasional bahwa MTsN Model Amuntai dalam mewujudkan obsesinya tersebut, selalu melibatkan bawahan (guru) sebagai "*soko guru*" keberhasilan institusi pendidikan. Kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai dalam operasional di lapangan untuk mempengaruhi bawaan (guru)

berperilaku orientasi tugas (*task oriented behavior*). Perilaku itu diterapkan melihat situasi bawahan (guru).

Sebenarnya keefektifan kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahan (guru) menurut istilah Blake dan Mouton dalam (Yuki, 19881) adalah perilaku “high-high leader” yaitu yang berorientasi pada tugas dan hubungan tinggi. Namun menurut hemat peneliti selama ini Kepala MTsN Model Amuntai, terkadang perilaku yang diterapkan orientasi tugas tinggi, sebaliknya orientasi hubungan rendah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan MTsN Model Amuntai atas peran Kepala MTsN Model Amuntai yang mampu melihat keadaan agar pelaksanaan kinerja bawahan (guru) berjalan dengan baik.

Kemudian mengenai perilaku bawahan (guru) dalam menerima ide/gagasan inovasi dan tugas dari kepala madrasah, menurut istilah (Yuki, 1981), ada tiga yaitu: komitmen, kepatuhan, dan penolakan.

Pertama komitmen, kepatuhan terhadap inovasi yang dilaksanakan Kepala MTsN Model Amuntai , pertama mengang gap Kepala MTsN Model Amuntai mempunyai ide/gagasan inovasi yang cukup rasional dan profesional demi peningkatan MTsN Model Amuntai, terbukti di lapangan bahwa pelaksanaan inovasi selalu disesuaikan dengan kondisi riil di lapangan, dan

selalu melibatkan bawahan untuk merencanakan, mengevaluasi, bersama lewat pertemuan rutin seminggu sekali.

Kedua ide gagasan inovasi selalu dikaitkan dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan MTsN Model Amuntai. Kepala MTsN Model Amuntai sering mengatakan bahwa “MTsN Model Amuntai ini adalah milik umat, bukan milik Tajuddinoor, atau siapa saja. MTsN Model Amuntai adalah wakaf, ya milik umat Islam semua. Jadi ayo kita besarkan bersama, sebab itu ibadah”.

Uraian pernyataan Kepala MTsN Model Amuntai dapat dipahami bahwa ide/gagasan inovasi yang dikedepankan selalu dikaitkan dengan nilai. Nilai itu dapat dikatakan dengan ideologis, yaitu keyakinan seseorang atau sekelompok orang yang dianggap benar dan harus dilaksanakan.

Ketiga inovasi adalah hal baru dan demi kemajuan institusi, secara manusiawi ada hal yang baru setiap manusia pasti senang. Terbukti di lapangan melalui wawancara dengan Kepala MTsN Model Amuntai dan bawahan (bapak Munadi, Ikbal, , Ibu Mahmudah, Ibu Mahdalena, dan Lailatanoor) bahwa inovasi itu baru, sehingga menarik untuk diketahui dan dilaksanakan.

Kemudian kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala MTsN Model Amuntai adalah kepemimpinan situasional. Kepala MTsN Model Amuntai melihat kondisi riil di lapangan

dan melihat kemampuan dan kemauan bawahan dalam melaksanakan inovasi dan tugas yang telah diberikan. Penerapan tersebut bisa instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Kepemimpinan instruktif diterapkan bagi bawahan (guru) yang baru masuk, kematangan dan keprofesional belum tumbuh pada bawahan (guru) ini. Konsultatif diterapkan bagi bawahan yang memiliki kemampuan namun kemauan yang rendah. Dalam hal ini Kepala MTsN Model Amuntai yang tetap memberikan keleluasaan dalam memberikan pendapat, namun tetap memberikan penghargaan. Partisipatif diterapkan Kepala MTsN Model Amuntai bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan kurang, namun kemauan yang tinggi.

Dalam hal ini Kepala MTsN Model Amuntai menyatakan bahwa bawahan (guru) yang seperti ini adalah mitra kerja, sebab mereka dapat diberdayakan. Delegatif, Kepala MTsN Model Amuntai menerapkannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi, misalnya peletakan korla, sub korla dan guru yang selalu dilibatkan dalam forum-forum ilmiah (pelatihan, seminar, konsorsium). Dapat diambil benang merah, bahwa menurut peneliti kepemimpinan yang semacam itu adalah kepemimpinan situasional.

Dari uraian di atas kepemimpinan kepala madrasah ditinjau dari aspek manajemen dan kepemimpinan dapat dikatakan, bahwa agen pembaharu di MTsN Model Amuntai adalah dari internal dan eksternal. Hal ini berbeda dengan temuan penelitian Baffadal (1995) bahwa agen pembaharu dari tiga sekolah dasar yang baik adalah agen eksternal yaitu penilik sekolah unsur dari pemerintah. Jadi dapat diambil benang merah bahwa yang membawa inovasi/pembaharuan adalah di MTsN Model Amuntai adalah Kepala MTsN Model Amuntai (agen interal), dan pihak pemerintah (eksternal) istilahnya Rogers *intern and extern change agent* yaitu agen pembaharu internal dan eksternal yang membawa ide/gagasan inovasi.

Uraian tentang perilaku kepemimpinan peneliti dapat mengambil benang merah bahwa Kepala MTsN Model Amuntai selalu bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Perilaku seperti inisesuai dengan teori yang dikemukakan oleh tokoh sosiologi, yaitu Anthonygrex Diddens. Teori ini melihat manusia bertindak sesuai dengan keadaan bahwa dia cerdas mengambil keputusan. Namun perlu dicatat bahwa semua itu dapat berhasil karena adanya panggilan ideologis, terakumulasi dengan adanya nilai (*ruhul jihad*). Dalam aspek ini tidak memandang kecerdasan, namun adanya rasa panggilan untuk beribadah kepada Allah. SWT.

Selama ini menurut data peneliti peroleh bahwa bawahan tidak pernah menolak inovasi/tugas dari Kepala MTsN Model Amuntai. Mereka menerima dan melaksanakan tugas itu dengan baik.

Ruhul jihad dalam pandangan umum adalah nilai. Menurut Syam (1966) nilai itu adalah suatu penetapan atau suatu kualitas obyek yang menyangkut jenis apresiasi atau minat. Atau dapat dikatakan, nilai itu adalah mengenai penghargaan yang diberikan warga masyarakat kepada beberapa masalah pokok dalam kehidupan beragama yang bersifat suci sehingga menjadi pedoman bagi tingkah laku keagamaan warga masyarakat yang bersangkutan.

Sebenarnya semua yang dapat menggerakkan manusia (masyarakat) adalah nilai. Sebab nilai itu dianggap hal yang baik dan harus diperjuangkan. Hal ini dapat dilihat di MTsN Model Amuntai bahwa keberhasilan MTsN Model Amuntai adalah adanya nilai. Guru mau melaksanakan tugasnya dengan baik karena nilai (*ruhul juhad*). Nilai sebagai ruh dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar setiap hari. Nilai di sini secara mendasar dijiwai oleh ruh Islam, sehingga nilai kerjanya pengabdian kepada Allah atau ibadah. Nilai itu, secara operasional adalah memiliki etos kerja, komitmen yang tinggi terhadap institusi.

Kepala MTsN Model Amuntai bertindak sesuai dengan kondisi di lapangan dan memegang konsep *ruhul jihad* (nilai). Dapat diartikan seorang yang cerdas mengambil keputusan disesuaikan dengan kondisi yang ada dan dijiwai oleh ruh ke Islaman yang kuat, dan pengabdianya karena ibadah. Sebab MTsN Model Amuntai adalah institusi yang berbasis keagamaan.

Dari paparan tersebut di atas bahwa perilaku kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai melaksanakan inovasi pendidikan dengan melalui beberapa pendekatan yaitu instruktif, partisipatif, delegatif, konsultatif.

BAB 9

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari beberapa Bab di atas, dapat di ambil kesimpulan bahwa 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. Berdasarkan hasil penelitian secara umum kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi pendidikan sangat kecil, yang nampak hanya pada bidang strategi pembelajaran, penerimaan siswa baru, bidang kurikulum hanya mengenai *integrated learning* saja. Sedangkan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan tenaga guru, dan hubungan

masyarakat hamper tidak ada pembaharuan, hanya sebatas ide dan gagasan saja. Secara khusus dapat peneliti simpulkan:

1. MTsN Model Amuntai memungkinkan untuk berkembang, bila dilihat dari segi lokasi/profilnya, karena cukup menunjang untuk prospek kedepan.
2. Latar Belakang dilaksanakannya Inovasi Pendidikan oleh Kepala MTsN Model Amuntai melaksanakan inovasi, yaitu ingin menjadikan madrasah yang modern (*Islamic Modern School*), madrasah yang efektif.
3. Pelaksanaan Inovasi pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai meliputi:
 - a. bidang kurikulum, kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai belum adanya pembaharuan berarti, yang termasuk pembaharuan hanya ada pada *integrated learning*, materi pelajaran bidang studi umum dihubungkan/dikaitkan dengan materi bidang studi pendidikan agama dan setiap berakhir materi pelajaran ditutup dengan ayat-ayat atau hadits yang berhubungan dengan pembahasan.
 - b. Sarana dan prasarana pada MTsN Model Amuntai tidak ada pembaharuan semuanya adalah dari proyek Depag kerjasama dengan ADB, Kepala MTsN Model Amuntai hanya sebagai pemberi ide/usulan saja.

- c. Keuangan, pengelolaan keuangan pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dikatakan memakai konsep *open management* konsep tersebut sudah ada dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Jadi tidak ada pembaharuan dalam pengelolaan keuangan pada MTsN Model Amuntai.
- d. Strategi pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai termasuk pembaharuan sebab menggunakan beberapa pendekatan, seperti *team teaching* guru bidang studi yang sama, *rotation class*, metode mengajar guru juga menggunakan konsep Sel Huberman yaitu *active learning*.
- e. Pengelolaan Penerimaan siswa, dalam pengelolaan penerimaan siswa mulai proses sistem penerimaan cukup ketat, yakni syarat utama harus bisa membaca dan menulis huruf Arab (Al-Qur'an), dengan tujuan untuk mempermudah dalam proses pembelajaran.
- f. Pemberdayaan dan Pengelolaan tenaga guru, pada Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai belum adanya pembaharuan. Pengelolaan tenaga guru kepala madrasah mengatakan meningkatkan etos kerja, pengembangan profesionalisme, hanya wacana/ide/gagasan saja

- g. Pengelolaan hubungan masyarakat, Madrasah Tsanawiyah Model Amuntai, baru memulai membuka diri untuk melakukan kerjasama, dan belum menuai hasil yang dapat diwujudkan, keterlibatan masyarakat selama ini hanya sebatas memberikan bantuan seperti waqaf, BP3 dan penetapan uang pangkal (iuran penerimaan siswa baru).
4. Upaya-upaya yang dilaksanakan dalam inovasi pendidikan pada MTsN Model Amuntai belum nampak, karena tidak memiliki master plan,
 5. 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 partisipatif, instruktif, delegatif, dan konsultatif.

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.
- Dimiyati, 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. BPFU-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%20150206013%2C%20FTK%2C%20MPI%2C%20082275731900.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/Jul
- Rasmianto. 1996. *Sekolah Unggul: Gagasan Eksperimental Untuk Mengembangkan SDM*, Tarbiyah, No. 43, Th. XIV, Juli – September
- Robbins, S. O. 1974. *Managing Organizational Conflict : A non – traditional Approach*, Englewood Cliff, NJ.: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J., 1987. *The Principalsip : A. Reflective Practice Perspective Boston* : Allyn and Bacon Inc.
- Soemanto, W. 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Soetopo, H. 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). Selanjutnya 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.