

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVASI

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 dalam membangun inovasi.

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 (masayarakat) bagi berupa hasil invensi atau discovery, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

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



Suriagiri dilahirkan di Bagendang Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Utara Kabupaten Kotawaringin Timur ibu kotanya Sampit Propinsi Kalimantan Tengah pada tanggal 09 Nopember 1963, anak kesembilan dari 10 bersaudara, pasangan Bapak Haji Muhammad Yusuf (almarhum) dan Ibu Hajjah Kurnia (almarhum). 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.



PENERBIT CV. KANHAYA KARYA

Jl. Meleso Raya VIII BTN Remaja, Kota Meulani
WA: 081238426727
Website: www.kanhayakarya.com

ISBN 978-623-5962-12-2



Drs. H Suriagiri, M.Pd

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVASI

Drs. H Suriagiri, M.Pd

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVASI



PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVASI

Dr. H. Suriagiri, M. Pd



PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSAAN INOVASI

ISBN: 978-623-5962-12-2

Penulis : Dr. H Suriagiri, M. Pd
Editor : Dr. Syaifuddin A. Husien, MA
Rancang Sampul : Muhammad Noor Ilmi
Penerbit : CV. KANHAYA KARYA
Alamat : Jl. Melati Raya V III No.2 BTN
Rembiga, Kota Mataram, NTB
Pemasaran : CV. KANHAYA KARYA
Tahun Terbit : **2021**

SASARAN DAN MASUKAN UNTUK PROSES PERBAIKAN

E-mail: penerbitkakapress@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

All right reserved

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

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

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Segala puji dan syukur atas ke hadirat Allah SWT dan segala karunia-nya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul **“Perilaku Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Inovasi”** dengan baik dan lancar. Buku ini merupakan buku referensi yang berisi studi tentang perilaku kepemimpinan dalam pelaksanaan inovasi.

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 dalam membangun inovasi.

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

Penulis berharap buku ini dapat menjadi panduan bagi siswa, mahasiswa, guru, dosen maupun pihak lain yang membutuhkan. Atas terselesainya buku ini, saya sangat bersyukur karena mendapat banyak bantuan dan dukungan dari orang-orang terdekat saya. Secara khusus, penulis menyampaikan terima kasih yang teramat besar bagi berbagai pihak yang telah membantu saya dalam proses penyusunan buku ini. Tanpa dukungan dan bantuan banyak pihak, buku ini tentunya tidak dapat tersusun dengan baik.

Terima kasih sekali lagi untuk semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung sudah terlibat dalam proses penyusunan hingga selesainya penulisan buku ini.

Penulis,

Dr. H Suriagiri M.Pd

DAFTAR ISI

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVASI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Metode Penelitian	9
BAB 2	11
KEPEMIMPINAN	11
A. Pengertian Kepemimpinan	11
B. Hakikat Kepemimpinan	13
C. Fungsi Kepemimpinan	16
BAB 3	21
EFEKTIVITAS PERILAKU KEPEMIMPINAN	21
A. Pengertian Perilaku Kepemimpinan	21
B. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif	28
C. Keefektifan Kepala Madrasah	31
D. Pengembangan Kepemimpinan dengan Analisis Swot	33
BAB 4	45
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH	45

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah	45
B. Keefektifan Kepala Madrasah	49
C. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah/Madrasah	51
D. Peran Kepala Sekolah/Madrasah	54
E. Pengaruh Keterampilan Manajerial pada Kinerja Pendidik	59
F. Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Guru	60
BAB 5	63
INOVASI PENDIDIKAN	63
A. Pengertian inovasi	63
B. Inovasi Pendidikan	67
C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu	75
D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan	83
BAB 6	89
PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVATIF	89
A. Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan.	89
B. Karakteristik Inovasi Kepala Madrasah Dalam Penguatan Internal MTsN Model	97
C. Karakteristik inovasi kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan masyarakat.	131

D. Faktor Pendukung	144
E. Faktor Penghambat	153
BAB 7	161
PENUTUP	161
A. Kesimpulan	161
DAFTAR PUSTAKA	165
BIOGRAFI PENULIS	171

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah pendidikan. Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar bagi kemajuan suatu bangsa, dan merupakan suatu sarana untuk menterjemahkan pesan pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa. Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian masyarakat bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang keluar dari krisis dan menghadapi dunia global.

Dengan pendidikan diharapkan manusia memiliki kemampuan berpikir, kemampuan bertindak dan keterampilan agar dapat bertahan hidup atau bahkan berkembang dan menyesuaikan diri terhadap perkembangan zaman. Pendidikan bagi kehidupan umat manusia merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat. Tanpa

pendidikan sama sekali mustahil suatu kelompok manusia dapat hidup berkembang sejalan dengan aspirasi (cita cita) untuk maju, sejahtera dan bahagia menurut konsep pandangan hidup mereka.

Pendidikan tidak hanya dipandang sebagai usaha pemberian informasi dan pembentukan keterampilan saja, namun diperluas sehingga mencakup usaha untuk mewujudkan keinginan, kebutuhan dan kemampuan individu sehingga tercapai pola hidup pribadi sosial yang memuaskan. Pendidikan bukan semata mata saran untuk persiapan kehidupan yang akan datang, tetapi untuk kehidupan anak sekarang yang sedang mengalami perkembangan menuju ke tingkat kedewasaan.

Pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat/bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat/bangsa tersebut. Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan pilihan.

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, maka sekolah sebagai lembaga penyelenggara

pendidikan formal maupun lembaga kepercayaan masyarakat sebagai komponen penting dalam mempersiapkan dan mengantarkan generasi anak bangsa untuk mampu menghadapi kompetisi secara global yang kian hari semakin jelas dan terasa dampaknya terhadap aktivitas kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Sumber daya manusia tidak akan bisa berkualitas kalau tidak melalui proses pembelajaran terlebih dahulu, proses pembelajaran itu sendiri harus dilakukan secara formal pada lembaga lembaga pendidikan yang telah diakui oleh pemerintah, seperti sekolah ataupun madrasah.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

Lembaga pendidikan atau sekolah yang baik harus memiliki sarana dan prasarana yang memadai dan stakeholders yang baik pula, misalnya kepala sekolah dan guru yang berkualitas serta didukung oleh pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi, karena komponen komponen inilah yang akan mengelola pendidikan itu untuk menjadi berkualitas.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan, karena kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan, sebagaimana tercantum dalam UUSPN 2003 bab II pasal 3, yang berbunyi sebagai berikut “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peserta peradaban bangsa yang bermartabat dalam langkah mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri.

Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai istilah umum mungkin dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan yang baik merupakan suatu harapan bagi setiap organisasi karena melalui kepemimpinan ini dianggap akan mampu menciptakan suatu kelancaran pelaksanaan organisasi dan terwujud tujuan organisasi secara efektif dan

efisien. Suatu organisasi akan berhasil bahkan gagal sebagian bisa ditentukan oleh kepemimpinan.

Dari pandangan tersebut maka jelas bahwa keberhasilan organisasi dalam menjalankan programnya sudah tentu didukung oleh kepemimpinan yang baik. Maka kepemimpinan yang baik harus mampu dipahami dan diterapkan secara baik pula dalam diri pemimpin.

Faktor yang paling penting dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan manajemen adalah kepemimpinan (leadership). Sebab menurut Burhanuddin kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi dalam menjalankan misinya. Dengan demikian, kepemimpinan menempati posisi yang vital (penting) dalam lingkaran kegiatan manajemen, dengan kata lain kepemimpinan dianggap sebagai inti dari pada manajemen secara keseluruhan.

Maju atau mundur prestasi akademik dan non akademik yang dicapai oleh suatu sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolahnya, apabila kepala sekolahnya dapat memimpin bawahannya dengan baik maka seluruh jajaran di bawahannya akan mendukung kebijakannya

sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya akan dapat dicapai dengan mudah. Tetapi sebaliknya apabila kebijakan kepala sekolah tersebut tidak didukung oleh bawahannya akan sulit baginya dalam mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan tersebut. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa "kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".

Kepala sekolah sebagai pengelola bisa dilihat sebagai orang yang menggunakan struktur struktur dan prosedur prosedur yang berlaku untuk mencapai tujuan tujuan organisasi sekolah. Dalam memberdayakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan, menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh dari itu ditengarai bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dari uraian di atas yaitu sebagai berikut:

1. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah,
2. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan untuk mencapai organisasi kompetitif. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Begitupun kepala sekolah, harus memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah

Melihat kenyataan, lingkungan terus mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha

menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi diluar, akan tetapi pemimpin yang berhasil apabila mampu membawa organisasi sebagai referensi bagi institusi lainnya. Kreativitas dan inovasi muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik diantara anggota untuk berbuat lebih baik pada setiap kesempatan. Karena itu organisasi harus selalu belajar (learning organization) untuk melakukan perubahan yang terus menerus. Melakukan pembelajaran berarti menetapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas dan berorientasi pada tujuan organisasi.

Dalam merespon berbagai tuntutan masyarakat, pemimpin atau kepala sekolah sebagai pengelola harus dapat melakukan pemenuhan terhadap tuntutan tersebut dengan mengadakan perubahan untuk mempertahankan keberadaan sekolah dengan menjadi sekolah yang efektif, efisien, dan berkualitas. Untuk melakukan perubahan maka pengelola sekolah harus mampu melahirkan ide ide baru dan bukan hanya sekedar melaksanakan kebijakan yang datang dari atas. Mereka harus mampu memberikan makna yang tepat serta mampu menetapkan berbagai kebijakan sekolah untuk dapat membuat sekolah berkualitas.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, penulis bertujuan untuk memaparkan dan mendeskripsikan bagaimana perilaku kepemimpinan dalam pelaksanaan inovasi. Karakteristik inovasi kepala madrasah dalam penguatan internal Madrasah Tsanawiyah, karakteristik inovasi kepala madrasah membangun hubungan dengan masyarakat, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan inovasi.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan yang 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.

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 pembanding dari suatu data.

BAB 2

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 matter 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 attempted 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 kcsamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

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

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

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

Mempergunakan konsepsi kepemimpinan berbeda-beda pada saat ini adalah lebih baik, sebagai sumber pandangan masa depan yang berlain-lainan tentang fenomena yang kompleks dan multifaset. Operasionalisasi definisi kepemimpinan tersebut

bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti.

Tujuan penelitian kepemimpinan adalah:

- 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, lahirilah 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)

BAB 3

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 dipimpinnya 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 kuat tentang 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 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.

D. Pengembangan Kepemimpinan dengan 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.

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

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

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

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

Ketiga, Peluang (Opportunities) Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu

perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

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

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 di arahkan 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 (Strength- 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 anncaman.

Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi BMT yang

bersangkutan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis pada BMT berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu.

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

- a. Tentukan faktor- faktor penting dari kondisi internal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan- kekuatan dan kelemahan- kelemahan. Kolom bobot merupakan tingkat kepentingan tiap- tiap faktor, pembobotan 0,20 sangat penting, 0,15 penting, 0,10 cukup penting, 0,05 tidak penting dan jika dijumlahkan akan 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 2

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

3. Kuadran 3

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

4. Kuadran 4

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

BAB 4

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 mengidentifikasikan 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 mensuport kerja guru dan staf adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjuk kerja memberi sumber daya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus menerus dengan orang tua, merencanakan menjadwal kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan kantor pusat kepala sekolah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan. Tugas kepala sekolah ini menurut Lipham (1964) adalah peran administrasi dari kepemimpinan. Administrasi menurutnya merujuk pada 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 Suvervisor

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

kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan professional.

e. Sebagai Leder

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

f. Sebagai Inovator Dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidikan di 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 ditaganinya. 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.

Menunjukan 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

Dr. H. Suriagiri, M.Pd

formal kepada atasan dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

BAB 5

INOVASI PENDIDIKAN

A. Pengertian inovasi

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.

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.

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 رَّوْحِ اللَّهِ

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

Inovasi mengiringi perputaran zaman yang tak hentinya-hentinya berputar sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Lembaga kependidikan tidak boleh terpesona oleh sarana yang ada: metode dan teknik lama yang menakankan hafalan harus dibenahi, kemudian perputaran zaman akan sangat berpengaruh kepada pelayanan anak pada masa sekarang dalaam proses pembelajaran. Oleh karena berbagai hal, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat program yang efektif dan efesien sesuai dengan perkembangan zaman, situasi, kondisi, dan kebutuhan.

Pendidikan adalah suatu sistem, maka inovasi pendidikan men-cakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya sistem pendid-ikan 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 kebutuhannya dan sebagainya.
- e. Perumusan tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya 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 perencanaan tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini ; peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota team teaching dan sebagainya.
 - h. Wawasan dan perasaan. Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Kesamaan wawasan dan perasaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini ; wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan penekatan keterampilan, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan.

- i. Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja) Dalam sistem pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang relevan : diadakan 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 adalah hubungan masyarakat (public relation) dalam bidang pendidikan.
- k. Strategi. Strategi dalam hal ini ialah tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan inovasi

pendidikan. Adapun pola strategi nya adalah sebagai berikut:

- 1) Desain. Ditemukannya suatu inovasi dengan perencanaan penyeberannya berdasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada. Kesadaran dan perhatian. Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi ialah adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi (baik individu maupun kelompok) akan perlunya inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.
- 2) Evauasi. Para inovator mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi dan situasi, pembiayaannya dan sebagainya.
- 3). Percobaan. Para inovator mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang telah dinilai baik itu, dapat diterapkan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna strategi inovasi yang telah direncanakan.

Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial, dan inovasi pendidikan merupakan bagian dari perubahan sosial.

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

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

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

Bagaimanapun juga peningkatan sumber daya manusia (human resource) melalui pendidikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengentaskan masyarakat yang masih

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

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

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 vi-a-vis kemajuan zaman (Dahlan, 1997)

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

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

Persepsi masyarakat bahwa madrasah kurang memperhatikan per-kembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga terdengar suara sumbang bahwa madrasah menjadi pilihan terakhir setelah 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 meluncurkan 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 calon 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 kelom-pok yang mempengaruhi dan mana kelompok yang dipenga- ruhi oleh sekolah (sistem pendidikan). Faktor internal yang mempenga ruhi pelaksanaan sistem dengan sendirinya juga inovasi pendidikan adalah pengelola (kepala sekolah, guru, dan siswa). Siswa sangat besar pengaruhnya

terhadap proses inovasi, karena tujuan pendidikan untuk mencapai 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).

BAB 6

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN INOVATIF

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

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Dapat dikata, bahwa keberhasilan madrasah adalah atas kepiawaian/perilaku kepala madrasah memimpin lembaganya.

Perilaku pemimpin Kepala MTsN Model Amuntai adalah gaya situasional yang melihat kondisi riil bawahannya, dilihat dari kematangan, dilihat dari kematangan, kemampuan, dan kemauan yang dimiliki, kadang orientasi tugas, dan terkadang orientasi hubungan. Gaya itu diterapkan melihat kondisi agar upaya mewujudkan MTsN Model Amuntai menjadi unggulan dapat segera terwujud, melalui pelaksanaan inovasi fisik dan non fisik mendapat dukungan yang kuat terutama dari pihak bawahan (guru) sebagai ujung

tombak keberhasilan proses belajar mengajar, begitu juga dukungan dari Majelis Madrasah, orang tua siswa merupakan kepercayaan tinggi terhadap Kepala MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model Amuntai.

Dari uraian di atas tentang perilaku kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai terhadap bawahan (guru), kadang task oriented behavior dan terkadang relation oriented behavior, dan sebagai kepala madrasah pejabat formal perilaku yang diterapkan terkadang instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku ini diterapkan Kepala MTsN Model Amuntai melihat kondisi, situasi riil di lapangan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh tokoh sosiolog sekarang, yaitu Anthony Giddens. Teori ini melihat manusia bertindak sesuai dengan interpretasi, cerdik bertindak sesuai dengan keadaan.

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 pertambahan 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 di satu 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 dijadiakannya 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 mengangap 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 lapang-an 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 internal), 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 ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh tokoh sosiologi, yaitu Anthony Giddens. Teori ini melihat manusia bertindak sesuai dengan keadaan bahwa dia cerdik mengambil keputusan. Namun perlu dicatat bahwa semua itu dapat berhasil karena adanya panggilan ideologis, terakumulasi dengan adanya nilai (rujul jihad). Dalam aspek ini tidak memandang kecerdasan, namun adanya rasa panggilan untuk beribadah kepada Allah. SWT.

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

B. Karakteristik Inovasi Kepala Madrasah Dalam Penguatan Internal MTsN Model

Dari observasi diperoleh informasi bahwa, berbagai upaya dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah demi membangun kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan, adapun upaya tersebut yaitu,

dengan pengembangan guru, pengembangan anak didik, perbaikan sarana dan prasarana madrasah.

1. Pengembangan Guru

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan guru dan staf. Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala madrasah dalam manajemen personalia pendidikan yang bertujuan untuk mendayakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Adapun aspek aspek dari pengembangan guru dan staf MTsN Model sebagai berikut:

- a. Madrasah menciptakan hubungan kerja kesejawatan diantara semua guru dan staf dengan seluruh warga madrasah

Dalam setiap madrasah terdapat seorang kepala madrasah dan beberapa guru ditambah dengan beberapa orang personel madrasah lainnya sesuai dengan kebutuhan madrasah tersebut. Berhasil tidaknya madrasah membawa misinya akan banyak bergantung kepada semua manusia yang terlibat di dalamnya. Agar setiap personel madrasah dapat

berfungsi sebagaimana mestinya, mutlak adanya hubungan yang baik diantara sesama personel yaitu hubungan yang baik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan kepala madrasah ataupun guru dengan semua personel madrasah lainnya.

Sehubungan dengan menciptakan hubungan kerja kesejawatan antara guru, wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: “Dalam menciptakan hubungan kerjasama yang baik antar guru, saya menghimbau kepada semua guru untuk tidak membedakan antara guru baru dengan guru lama (guru senior), saling menghargai dan saling tenggang rasa, sama sama memiliki tanggung jawab atas pekerjaan, bertegur sapa dan berkomunikasi dengan baik, karena dengan adanya kesetaraan antar sesama dan komunikasi yang baik maka akan tercipta suasana kekeluargaan, maka akan menciptakan suasana nyaman berada di lingkungan madrasah. Saya juga mengadakan rapat bulanan, salah satu tujuannya yaitu untuk menciptakan rasa kebersamaan”.

Menciptakan suasana kekeluargaan dan mengadakan rapat bulanan merupakan salah satu upaya kepala MTsN Model dalam menciptakan kerjasama kesejawatan. Dengan rapat bulanan diharapkan mampu menciptakan komunikasi terbuka antar kepala madrasah dan antar guru dengan guru.

Selain dari pada itu sikap toleransi juga diciptakan antar guru dalam menciptakan sikap kekeluargaan.

Upaya kepala MTsN Model dalam menciptakan kerjasama antar guru dengan guru, maupun guru dengan personel lainnya yaitu dengan mengadakan rapat bulanan, salah satu tujuannya untuk memupuk rasa kekeluargaan, supaya guru saling mengenal satu sama lain. Selain dari pada itu kepala madrasah menghimbau kepada semua personel madrasah untuk saling menghormati, menghargai, saling membantu, tenggang rasa, menjaga komunikasi yang baik dan lain lain. Dengan terjalinnya sikap saling menghormati, menghargai, serta tenggang rasa maka akan tercipta suasana kekeluargaan dan kesetiakawanan, serta tercipta kerjasama baik dalam meningkatkan kualitas madrasah.

- b. Kepala madrasah melakukan supervisi klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru

Pelaksanaan supervisi adalah proses pemberian layanan bantuan kepada guru dan meningkatkan kualitas hasil belajar. Kegiatan supervisi pendidikan sangat diperlukan oleh guru, karena bagi guru yang bekerja setiap hari di madrasah tidak ada pihak lain yang lebih dekat dan mengetahui dari dalam segala kegiatannya, kecuali kepala madrasah. Dalam

rangka pelaksanaan program supervisi pendidikan maka harus mencakup semua komponen yang terkait dan mempengaruhi terhadap keberhasilan program supervisi pendidikan.

Dari observasi diperoleh informasi bahwa supervisi guru MTsN Model dilaksanakan setiap semester dengan pengawasan kepala madrasah dan guru senior yaitu waka kurikulum. Sehubungan dengan supervisi tersebut kepala madrasah menyatakan: “Kegiatan supervisi di SMP Mandiri ini dilaksanakan setiap semester, memeriksa administrasi guru seperti RPP, PROTA, PROSEM, KKM, dan lain lain yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran. Dan monitoring guru pada saat mengajar, kesemua itu bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru. Dengan supervisi diharapkan mampu meningkatkan proses pembelajaran pendidik dan agar pendidik mampu menjaga ritme proses pembelajaran di kelas sehingga kenerja yang ditampilkan pendidik sesuai dengan tuntunan pembelajaran dan kurikulum yang telah ditetapkan”.

Kegiatan supervisi guru MTsN Model dilaksanan setiap semester dibawah pengawasan kepala madrasah dan waka kurikulum. Dalam pelaksanaan supervisi kepala madrasah memeriksa kelengkapan administrasi guru seperti RPP, Prota, Prosem, KKM dan perangkat lainnya.

Tujuan supervisi adalah perbaikan dan pengembangan proses belajar mengajar secara total. Ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran dan sebagainya.

Di MTsN Model pelaksanaan supervisi dilakukan setiap semester, dan kemudian semua administrasi dikumpul di akhir semester. Dengan supervisi diharapkan proses pembelajaran dapat berjalan baik dan sesuai dengan tuntunan pembelajaran dan kurikulum yang telah ditetapkan.

Kelengkapan administrasi guru SMP Mandiri sudah cukup baik seperti RPP, Prota, Prosem, media, KKM, absensi dan buku nilai siswa dan lain sebagainya. Kegiatan supervisi di MTsN Model ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan monitoring atau kunjungan kelas, rapat rapat dan pembinaan secara individu terhadap guru, serta memeriksa kelengkapan sarana pendidikan yang ada.

Supervisi rutin merupakan salah satu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah, serta pembinaan dan pengarahan merupakan suatu kebutuhan yang diperlukan sekali dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kegiatan supervisi dilakukan kepala madrasah agar kepala madrasah mengetahui secara langsung permasalahan yang dihadapi guru selama melaksanakan pembelajaran, sehingga kepala madrasah dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuannya.

- c. Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan keterampilan profesional.

Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah kesiapan masyarakat untuk berkontribusi kesamaan kehendak guna mencapai tujuan yang sama. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Suhubungan dengan program pengembangan profesionalitas guru dan staf, kepala madrasah mengungkapkan: “Dalam mengembangkan profesionalitas

guru dan staf, upaya yang saya lakukan yaitu mengikut sertakan guru dan staf dalam pelatihan pelatihan atau workshop, seperti pelatihan mengenai pembuatan perangkat pembelajaran, pelatihan tentang kegiatan ekstrakurikuler, pelatihan tentang rencana kegiatan anggaran madrasah dan RKAT (rencana kegiatan anggaran tahunan) dan pelatihan pelatihan lainnya yang berkaitan dengan kegiatan mengajar. Semua guru diikut sertakan dalam pelatihan itu namun secara bergilir, pelatihan tersebut dilaksanakan di MTsN Model. Selain pelatihan saya juga memantau kinerja guru melalui observasi kelas dan mencari informasi tentang pelaksanaan pembelajaran dari peserta didik, menanyakan kepada siswa tentang guru yang mengajar mereka baik dari pendekatan guru terhadap mereka maupun cara penyampaian materi”.

Pelatihan pelatihan merupakan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru MTsN Model seperti workshop, seminar dan program lainnya. Seperti pelatihan pembuatan perangkat pembelajaran yang benar. Dengan kegiatan kegiatan tersebut diharapkan dapat mengembangkan kompetensi dan memperluas wawasan guru.

Profesionalitas guru merupakan salah satu cara meningkatkan kualitas pendidikan, sebab kualitas pendidikan tergantung dari pada kualitas guru, dan guru yang baik adalah

guru yang profesional, untuk membentuk guru yang profesional tidaklah mudah tetapi membutuhkan tahapan tahapan.

Di MTsN Model berbagai upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru yaitu dengan mengikut sertakan guru dan staf dalam kegiatan pelatihan pelatihan, mengikutsertakan beberapa guru dalam seminar seminar, dan kegiatan lain yang dapat menambah wawasan dan pengetahuan guru.

- d. Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.

MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) adalah suatu wadah yang strategis untuk meningkatkan kompetensi guru dan siswa dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara umum. MGMP merupakan suatu organisasi yang di bentuk untuk menjadi forum komunikasi yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari hari di lapangan. MGMP memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan profesional guru.

Sehubungan dengan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), wawancara kepada kepala madrasah,

beliau menyatakan: “Kegiatan MGMP SMP Mandiri di laksanakan di awal semester dengan membentuk tim permata pelajaran. Dalam kegiatan MGMP tersebut membahas tentang perangkat pembelajaran seperti penyusunan program pembelajaran, rencana pembelajaran, bahan ajar, perangkat penilaian dan program lain yang berkaitan dengan administrasi mengajar. Juga membahas materi yang dianggap susah bagi guru untuk dicari penyelesaiannya. Dengan kegiatan MGMP ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi guru dalam menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan”.

Ungkapan yang sama dari ibu Sumiati selaku kurikulum menyatakan: “Kegiatan MGMP SMP Mandiri ini sudah terlaksana aktif, kegiatan MGMP tersebut dilaksanakan di awal semester, adapun yang dibahas dalam kegiatan MGMP yaitu menetapkan KKM, pemecahan materi yang dianggap sulit, menganalisis hasil belajar dan membahas berbagai permasalahan serta mencari solusinya”.

Ungkapan diatas ditegaskan juga oleh ibu Ratna, menyatakan “Kegiatan MGMP di MTsN Model ini dilaksanakan diawal semester, biasanya yang kami bahas mengenai ketentuan KKM, perangkat pembelajaran dan pemecahan

masalah mengenai materi pelajaran yang dianggap susah bagi guru”.

Kegiatan MGMP di SMP Mandiri Palembang sudah terlaksana dengan baik dan aktif. Kegiatan MGMP dilaksanakan diawal semester dengan tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalitas guru MTsN Model dan mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi guru yang berkaitan dengan materi pelajaran.

Tujuan MGMP, yaitu:

1. Untuk memotivasi guru guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, dan membuat evaluasi program pembelajaran dalam rangka meningkatkan keyakinan diri sebagai guru profesional.
2. Untuk meningkatkan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan
3. Untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari solusi alternatif pemecahannya sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing, guru, kondisi madrasah dan lingkungannya.

4. Untuk membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi, kegiatan kurikulum, metodologi dan sistem pengujian yang sesuai dengan mata pelajaran yang bersangkutan.
5. Untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dari hasil lokakarya, seminar, diklat, referensi dan lain lain kegiatan profesional yang dibahas bersama sama.

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing peserta didik. Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas guru. Oleh karena itu pengembangan profesionalisme guru menjadi perhatian yang sangat penting, karena guru memiliki tugas dan peran, bukan hanya memberikan informasi informasi ilmu pengetahuan dan teknologi saja, melainkan juga membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetisi.

Tugas guru adalah membantu peserta didik agar mampu melakukan adaptasi terhadap berbagai tantangan kehidupan serta desakan yang berkembang dalam dirinya. Pemberdayaan peserta didik ini meliputi aspek aspek kepribadian terutama aspek intelektual, sosial, emosional dan

keterampilan. Oleh karena itu pemimpin madrasah harus mengadakan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas guru.

Pengembangan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan yaitu: Pertama, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi, serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan kebutuhan sosial. Kedua, kebutuhan untuk menemukan cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Ketiga, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong keinginan guru untuk menikmati dan mendorong kehidupan pribadinya.

Untuk menjadi profesional, guru diisyaratkan memenuhi kualifikasi akademik minimum dan bersertifikat pendidik. Guru guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yakni berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Berbagai upaya kepala MTsN Model dalam mengembangkan potensi dan profesional guru yaitu:

- 1) Menciptakan hubungan kerja kesejawatan diantara sesama guru dan staf madrasah.

Hubungan antar sejawat dapat memberikan semangat dan nyaman guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus menciptakan iklim lingkungan yang kondusif dan nyaman bagi guru dengan menciptakan hubungan dan kerjasama yang harmonis.

- 2) Melakukan supervisi guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.

Profesionalisme guru adalah kemampuan guru untuk melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar meliputi kemampuan merencanakan, melakukan, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Pada prinsipnya setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melakukan supervisi. Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kinerja guru yang

ditandai dengan kesadaran dan keterampilan melaksanakan tugas secara bertanggung jawab.

3) Mengadakan program program pengembangan profesionalitas guru.

Program pengembangan profesionalitas tersebut seperti pelatihan pelatihan yang terpadu, workshop atau seminar, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan kegiatan kegiatan lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru dan mengembangkan serta memperluas wawasan guru.

Guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam undang undang RI No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yaitu:

- a. Kompetensi padagogik,
- b. Kompetensi kepribadian,
- c. Kompetensi profesional,
- d. Kompetensi sosial.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah, seorang kepala madrasah harus mampu meningkatkan kinerja para pendidik, termasuk tenaga kependidikan yang berada di bawah kewenangannya. Seorang kepala madrasah harus mampu memberikan energi positif yang mampu

menggerakkan para guru untuk melaksanakan tugasnya secara sungguh sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

2. Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional madrasah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

Pengembangan peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Adapun aspek aspek yang berkaitan pengembangan peserta didik di MTsN Model yaitu:

- a. Terdapat prosedur yang disetujui bersama di madrasah tentang bagaimana melakukan penilaian peserta didik beserta prosedur pelaporannya

Evaluasi merupakan subsistem yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam setiap sistem pendidikan, karena evaluasi dapat mencerminkan seberapa jauh perkembangan atau kemajuan hasil pendidikan. Dari observasi diperoleh informasi bahwa evaluasi atau ulangan siswa MTsN Model dilaksanakan perbulan, dimana setiap bulan siswa akan menerima buku hasil evaluasi (raport) bulanan.

Sehubungan dengan prosedur penilaian peserta didik kepala madrasah menyatakan: “Evaluasi siswa di madrasah ini dilakukan setiap bulan, tengah semester dan semester. Setiap bulan semua guru mengadakan evaluasi atau ulangan, kemudian hasil dari ulangan tersebut diserahkan oleh guru bidang studi kepada wali kelas. Setiap awal bulan semua siswa diberikan raport bulanan atau buku hasil evaluasi, bagi siswa yang nilainya rendah harus mengikuti remedial. Dengan evaluasi setiap bulan guru lebih cepat mengetahui kelemahan siswa dalam setiap mata pelajaran”.

Ibu Sumiati selaku guru dan juga waka kurikulum menyatakan: “Evaluasi siswa di MTsN Model dilaksanakan setiap bulan, semua guru bidang studi harus menyerahkan nilai bulanan kepada wali kelas, kemudian wali kelas akan memberikan buku evaluasi atau raport bulanan di awal bulan.

Bagi siswa yang nilainya tidak tuntas akan diberikan remedial dan pengayaan. Selain evaluasi bulanan juga ada mid semester, dalam evaluasi mid semester siswa juga diberi buku evaluasi mid semester”.

Hal yang sama diungkapkan Ibu Ratna selaku guru bahasa indonesia dan juga wali kelas IX3 mengungkapkan: “Prosedur penilaian di MTsN Model ini dilaksanakan perbulan, siswa diberikan raport pada awal bulan, bagi siswa yang nilainya tidak tuntas diberikan remedial dan pengayaan oleh guru bidang studi masing masing. Dengan adanya raport bulanan kami selaku wali kelas lebih mudah mengetahui kelebihan dan kekurangan siswa dalam penguasaan materi”.

Sedangkan Fitri damayanti siswa kelas VIII 3 mengungkapkan: “Ulangan dilaksanakan setiap bulan, tengah semester dan semester. Jadi setiap bulan kami menerima raport bulanan, jika ada nilai yang tidak tuntas maka harus diremedialkan. Selain raport bulanan juga ada raport mid semester, dalam mid semester”.

Proses penilaian atau evaluasi siswa MTsN Model sudah berjalan dengan baik, evaluasi dilaksanakan setiap bulan, tengah semester dan semester. Setiap bulan semua guru harus memberikan penilain kepada siswa, dan nilai tersebut diserahkan kepada wali kelas. Setiap bulan siswa akan

menerima raport bulanan, bagi siswa yang nilainya rendah, diwajibkan mengikuti remedial dan kemudian pengayaan jika dibutuhkan. Selain evaluasi bulanan juga ada evaluasi tengah semester, dalam pelaksanaan evaluasi tengah semester, siswa juga diberikan buku nilai atau raport tengah semester.

Penilaian atau evaluasi merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses yang berkesinambungan sehingga menjadi informasi yang bermakna pengambilan keputusan. Pentingnya penilaian atau evaluasi dapat menjadi salah satu patokan bagi pendidik untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilakukan dapat mengembangkan potensi peserta didik. Dengan evaluasi, maka maju dan mundurnya kualitas pendidikan dapat diketahui, dan dengan evaluasi pula, guru dapat mengetahui titik kelemahan serta mudah mencari jalan keluar untuk berubah menjadi lebih baik ke depan.

- b. Guru memeriksa setiap pekerjaan peserta didik dan memberikan balikan secara cepat.

Pemantauan terhadap kemajuan belajar peserta didik merupakan suatu prosedur vital, sebagai kegiatan pendahuluan untuk merencanakan siasat pembelajaran, mengubah metode atau menambah/mengurangi beban kerja. Secara khusus, pemantauan terhadap kemajuan peserta didik

yang dilakukan secara konsisten dan kontinu berperan sebagai dasar untuk memberikan balikan kepada peserta didik. Dalam kaitan dengan kriteria ini, perlu diperhatikan aktivitas pekerjaan rumah atau tugas yang diberikan kepada peserta didik, terutama yang berkaitan dengan seberapa banyak tugas yang selayaknya diberikan kepada peserta didik dan penilaian dan balikan yang diberikan.

Sehubungan dengan pemeriksaan pekerjaan siswa wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: “Pada saat rapat, saya menghimbau para guru supaya sering memberikan tugas kepada siswa dan memeriksa tugas mereka, karena kalau tugas siswa tidak diperiksa, biasanya siswa akan malas untuk mengerjakan tugas berikutnya, dan saya juga menghimbau untuk memberikan pekerjaan rumah (PR) kepada siswa supaya mereka mengulang kembali pelajaran di rumah”.

Wawancara kepada ibu Sumiati selaku guru IPS, mengungkapkan: “Saya sering memberikan tugas dan PR kepada siswa. Dan biasanya saya langsung memeriksa tugas siswa tersebut, baik tugas di kelas maupun tugas di rumah. Jika tidak sempat memeriksa di kelas biasanya saya suruh untuk dikumpul dan saya periksa di kantor. Karena kadang siswa

merasa malas untuk mengerjakan tugas berikutnya jika guru tidak memeriksa tugas yang dikerjakannya”.

Sedangkan wawancara kepada ibu Ratna, mengungkapkan: “Saya sering memberikan tugas kepada siswa. Dan setiap tugas selalu saya periksa langsung, jika waktu tidak cukup untuk memeriksa di kelas saya suruh siswa untuk mengumpulkan tugas tersebut. Karena pengalaman saya di awal mengajar, pernah tidak memeriksa tugas yang mereka, sehingga ada beberapa siswa yang malas mengerjakan tugas berikutnya yang saya berikan”.

Fitri damayanti siswi kelas VIII 3 mengungkapkan: “Kami sering mendapat tugas dan PR. Setiap tugas biasanya langsung dikumpul dan diperiksa di kelas, jika tidak cukup waktu, biasanya guru menyuruh untuk dikumpulkan kepada ketua kelas dan ketua kelas mengumpulkannya ke kantor. Tugas yang diberikan guru biasanya merangkum, menjawab soal soal latihan, membuat puisi, membuat karangan dan lain lain, sesuai dengan bidang studi dan pokok bahasan”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa setiap tugas yang diberikan guru MTsN Model kepada siswa langsung diperiksa dan dinilai, dengan langsung memeriksa tugas tersebut dapat memotivasi siswa untuk mengerjakan tugas berikutnya yang guru berikan. Dan dengan langsung

diberi nilai atau diperiksa siswa merasa dihargai atas apa yang mereka kerjakan.

Dalam pemberian tugas kepada siswa, perlu ada tindak lanjutnya. Guru harus memeriksa kembali tugas atau pekerjaan siswa, melakukan penilaian terhadap hasil pekerjaan siswa. Sebab, hal ini akan menjadi motivasi bagi siswa untuk mengerjakan tugas berikutnya. Jika tidak dilaksanakan umpan baliknya, boleh jadi siswa akan enggan (malas) mengerjakan tugas berikutnya, selain dari pada itu siswa akan merasa dihargai pekerjaannya. Dalam memberikan umpan balik terhadap tugas tugas sebaiknya dengan cepat dan spesifik kepada peserta didik. Beritahukan kepada peserta didik apa yang mereka harus kerjakan untuk memperbaiki kesalahan, dan kemudian memeriksa perbaikan mereka.

- c. Jalur komunikasi yang terbuka terjadi antara peserta didik dengan guru dan dengan staf lainnya.

Kegagalan dalam kegiatan belajar mengajar pada umumnya dikarenakan faktor komunikasi yang tidak diperkuat, lemahnya komunikasi dalam kelas membuat pengajar mengalami kesusahan dalam mengelola kelas. Hal hal semacam inilah harus kita hindari supaya kegagalan dalam menjalankan proses belajar mengajar tidak terulang kembali.

Sehubungan dengan jalur komunikasi terbuka antara peserta didik dengan guru, kepala madrasah menyatakan: “Dalam rapat saya menghimbau semua guru harus bisa menciptakan komunikasi yang baik dengan peserta didik, khususnya wali kelas untuk melakukan pendekatan kepada siswa, dengan adanya kedekatan antara guru dengan peserta didik, maka akan terjalin komunikasi yang baik dan keterbukaan. Sehingga dapat mengetahui kesulitan dan permasalahan yang dihadapi siswa, baik yang berkaitan dengan materi pelajaran atau masalah masalah lainnya”.

Ungkapan di atas ditegaskan juga oleh Ibu Ratna selaku wali kelas mengatakan: “Dalam membangun komunikasi dengan peserta didik, saya selaku wali kelas melakukan pendekatan kepada peserta didik, biasanya saya mengajak mereka berdiskusi, mengajak mereka cerita, menanyakan keluhan keluhan mereka, baik keluhan tentang pelajaran ataupun diluar pelajaran, kadang ada yang bercerita tentang masalah pribadi mereka. Dengan adanya komunikasi dan kedekatan itu, saya melihat mereka merasa diperhatikan”.

Wawancara dengan Fitri Damayanti kelas VIII 3 menyatakan: “Sikap guru kepada kami, ada yang perhatian ada juga yang cuek, tetapi untuk wali kelas alhamdulillah perhatian dan peduli kepada kami, beliau sering mengajak ngobrol, dan

kadang menanyakan keadaan kami. Apabila ada salah satu diantara kami memiliki masalah dengan guru lain, wali kelas memanggil kami dan membantu menyelesaikannya”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa di MTsN Model sudah tercipta komunikasi terbuka antara guru dengan peserta didik, khususnya guru yang diberi amanat menjadi wali kelas. Terlihat dari adanya keterbukaan siswa untuk menceritakan masalah yang mereka hadapi kepada wali kelasnya, baik masalah materi pelajaran maupun masalah diluar pelajaran.

Dalam membangun komunikasi dalam kelas, agar tercapai proses belajar mengajar yang mengarah pada suksunya tujuan belajar, minimal ada lima strategi yang perlu dikembangkan untuk membangun komunikasi yang efektif, diantaranya: respek (saling menghargai). Empati (guru dituntut untuk mampu menjadi pendengar dan mengerti apa yang sedang dirasakan oleh anak didiknya, menjadi teman curhat, mampu membaca gerak tubuh siswa. Audible (dapat didengarkan atau dapat dimengerti dengan baik, penyampaian yang baik dalam kelas akan lebih mudah diterima dari pada yang menggunakan bahasa terlalu rumit. Jelas maknanya (seorang guru harus berusaha untuk tidak menimbulkan makna ganda pada saat menyampaikan sebuah permasalahan

terhadap siswa. Rendah hati (sikap rendah hati mengandung makna, sangat menghargai anak didiknya, tidak memandang rendah terhadap siswa yang dianggapnya bodoh sekalipun.

- d. Guru memberikan tugas tugas kepada peserta didik pada jam pelajaran, bila guru yang bersangkutan tidak bisa hadir.

Kegiatan interaksi belajar mengajar harus selalu ditingkatkan, dalam usaha meningkatkan mutu, guru perlu memberikan tugas tugas. Dalam pemberian tugas hendaknya di awasi oleh guru, akan tetapi jika guru yang bersangkutan tidak hadir pengerjaan tugas tersebut bisa di awasi oleh guru lain.

Dari pengamatan peneliti, bagi guru yang tidak bisa hadir/mengajar (izin) harus menitipkan tugas kepada guru piket untuk siswa.

Sehubungan dengan pemberian tugas oleh guru pada saat tidak mengajar, wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: “mengenai guru yang tidak bisa mengajar jam pelajarannya, hendaknya menitipkan tugas untuk siswa kepada guru piket atau waka kurikulum, dan menginstruksi kepada guru piket untuk mengawasi kelas tersebut. Karena kalau tidak diberikan tugas biasanya siswa akan ribut bahkan

keluar kelas, dan itu dapat mengganggu kelas lain yang sedang belajar”.

Dijelaskan oleh Fitri Damayanti Siswa VIII 3 “Jika ada guru yang tidak masuk biasanya kami diberi tugas, seperti merangkum, menjawab soal soal latihan. Kemudian tugas tersebut dikumpulkan ke ketua kelas dan ketua kelas mengumpulkannya ke ruangan guru”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa proses belajar mengajar sudah berjalan baik, tidak ada hambatan meskipun ada guru yang tidak bisa hadir, karena adanya kerjasama antara sesama guru.

Dilihat dari peraturan yang dibuat kepala sekolah, bahwa setiap guru yang tidak dapat hadir atau mengajar harus menitipkan tugas kepada guru piket atau waka kurikulum.

Sehingga siswa masih tetap belajar walaupun gurunya tidak hadir. Pemberian tugas adalah cara yang diberikan guru untuk merangsang anak didik aktif belajar lebih memantapkan penguasaan terhadap materi yang telah disampaikan.

e. OSIM aktif melakukan kegiatan dan ikut bertanggung jawab atas perilaku peserta didik.

OSIM (organisasi intra madrasah) adalah suatu organisasi yang berada di tingkat madrasah di Indonesia yang

dimulai dari MTs dan MA. OSIM diurus dan dikelola oleh siswa siswa yang terpilih untuk menjadi pengurus OSIM. Salah satu tujuan OSIM yaitu memperdalam sikap sportif, jujur, disiplin, bertanggung jawab, kerjasama secara mandiri, berpikir logis dan demokratis.

Dari observasi, diperoleh informasi mengenai kegiatan rutin OSIM MTsN Model yaitu pembayaran iuran infak bagi siswa yang dilaksanakan setiap hari jum"at. Siswa diwajibkan membayar iuran infak Rp1000 perminggu.

Sehubungan dengan kegiatan OSIM wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: "Menegenai kegiatan OSIS, ada beberapa program kerja OSIS MTsN Model ini yaitu iuran infak yang dibayar setiap hari jum"at. Selain dari itu jugakegiatanperingatan hari hari besar Islam, pesantren kilat pada bulan ramadhan. Sumbangan bencana atau musibah, pertandingan/turnamen antar madrasah, serta mengadakan perlombaan perlombaan pada peringatan hari hari besar, baik hari besar Nasional maupun hari besar Islam. Dengan tujuan menanamkan sikap suka menolong, disiplin, sportif dalam kerjasama pada siswa".

Ungkapan di atas ditegaskan juga oleh ibu Sumiati selaku waka kurikulum: "kegiatan OSIS MTsN Model ini salah satunya iuran infak bagi siswa setiap hari jum"at,

mengadakan pesantren kilat di bulan ramadhan, mengadakan lomba lomba pada peringatan hari hari besar nasional dan hari besar Islam, seperti turnamen sepak bola antar madrasah, perlombaan antar kelas seperti foot sal, puisi, pidato dan lain lain, sedangkan pada peringatan hari besar Islam mengadakan lomba mengaji, busana muslim, kaligrafi antar kelas. Tujuannya yaitu memupuk sikap sportif, disiplin dan jiwa kepemimpinan pada siswa”.

Fitri damayanti siswi kelas VIII 3 menyatakan: “saya aktif di OSIS dan selaku pengurus OSIS kami diberi tanggung jawab oleh kepala madrasah dan guru. Adapun kegiatan OSIS yaitu iuran infak yang dilaksanakan setiap hari jum"at, selain itu pengadaan lomba lomba pada peringatan hari besar, baik peringatan hari besar Nasional maupun peringatan hari besar Islam, dalam kegiatan tersebut kami diberi tanggung jawab untuk mengatur kegiatan”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa kegiatan OSIS MTsN Model sudah berjalan aktif, seperti penggalangan dana infak setiap hari jum"at, pelaksanaan lomba lomba pada peringatan hari hari besar Islam dan hari besar Nasional dan kegiatan lainnya. Yang tujuan dari kegiatan kegiatan tersebut untuk membentuk jiwa kepemimpinan dan membangun prilaku baik siswa, seperti prilaku saling tolong

menolong, sportifitas dalam kerjasama, disiplin, saling menghormati, saling menghargai dan mengembangkan wawasan siswa.

OSIS dibentuk dengan tujuan pokok yaitu menghimpun ide, pemikiran, bakat, kreativitas, serta minat para siswa ke dalam salah satu wadah yang bebas dari berbagai macam pengaruh negatif dari luar madrasah. Mendorong sikap jiwa dan semangat kesatuan dan persatuan diantara para siswa, sehingga timbul satu kebanggaan untuk mendukung peran madrasah sebagai tempat terselenggaranya proses belajar mengajar, sebagai tempat dan sarana untuk berkomunikasi, menyampaikan pemikiran, dan gagasan dalam usaha untuk mematangkan kemampuan berpikir, wawasan dan pengambilan keputusan.

- f. Tersedia banyak pilihan aktivitas untuk program ekstrakurikuler sesuai bidang minat dan bakat peserta didik.

Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler merupakan bagian dari pengembangan institusi madrasah. Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan oleh para siswa madrasah atau universitas di luar jam belajar kurikulum standar. Kegiatan ekstrakurikuler ditujukan agar siswa dapat mengembangkan kepribadian, bakat dan kemampuan di

berbagai bidang di luar akademik. Manfaat kegiatan ini sebagai wadah penyaluran hobi, minat dan bakat para siswa secara positif yang dapat mengasah kemampuan, daya kreativitas, jiwa sportivitas, dan meningkatkan rasa percaya diri.

Dari pengamatan peneliti, diketahui ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler MTsN Model yaitu rohis, futsal, english club, seni tari, dan pramuka. Semua kegiatan dilaksanakan setiap hari sabtu, sesudah jam belajar.

Berkenaan dengan kegiatan ekstrakurikuler wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: “Kegiatan ekstrakurikuler MTsN Model sudah terlaksana aktif, adapun kegiatan ekstrakurikuler MTsN Model meliputi kegiatan pramuka, rohis, english club, seni musik dan vocal dan futsal, dan kegiatan tersebut dilaksanakan setiap hari sabtu, dibimbing oleh guru guru yang berkompeten dibidangnya. Seperti kegiatan rohis dibimbing guru PAI, futsal dibimbing guru olahraga, vocal dan seni tari dibimbing guru SBK, sedangkan pramuka dibimbing guru BK. Tujuan dari kegiatan ekstrakurikuler ini untuk menyalurkan dan mengembangkan bakat yang dimiliki siswa siswi”.

Ungkapan di atas ditegaskan juga ibu Sumiati, beliau menyatakan: “kegiatan ekstrakurikuler sudah terlaksana aktif. Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan MTsN Model

yaitu: kegiatan pramuka, rohis, english club, futsal, kegiatan tersebut dibimbing oleh guru yang berkompeten dibidangnya. Kegiatan ekstrakurikuler ini dilaksanakan setiap hari sabtu. Sedangkan tujuan dari kegiatan ekstrakurikuler ini adalah untuk mengembangkan minat dan bakat siswa”.

Sedangkan wawancara kepada Fitri Damayanti siswa kelas VIII, menyatakan “Ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler di MTsN Model ini yaitu: rohis, english club, pramuka, seni tari, futsal. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan setiap hari sabtu dan dibimbing oleh guru. Saya sendiri mengikuti ekstrakurikuler seni tari, untuk seni tari kami dibimbing dan dilatih oleh ibu Sinta, kalau pramuka dibimbing guru BK”.

Kegiatan ekstrakurikuler adalah ajang pembentukan bakat dan ajang kreativitas anak. Kegiatan ekstrakurikuler sendiri bertujuan untuk mengembangkan bakat, kepribadian, prestasi dan kreativitas siswa dalam rangka mengembangkan pendidikan secara seutuhnya. Secara khusus kegiatan ekstrakurikuler bertujuan untuk:

- 1) Menyediakan lingkungan yang memungkinkan siswa didik untuk mengembangkan potensi, bakat dan kemampuannya secara optimal, sehingga mereka mampu mewujudkan dirinya dan berfungsi

sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pribadi maupun kebutuhan masyarakat.

- 2) Memandu (artinya mengidentifikasi dan membina) dan mampu (artinya mengembangkan dan meningkatkan potensi potensi siswa secara utuh).
- 3) Pengembangan aspek afektif (nilai moral dan sosial) dan psikomotor (keterampilan) untuk menyeimbangkan aspek kognitif siswa.
- 4) Membantu siswa dalam pengembangan minatnya, juga membantu siswa agar mempunyai semangat baru untuk lebih giat belajar serta menanamkan rasa tanggung jawabnya sebagai seorang manusia yang mandiri.

Kegiatan ekstrakurikuler MTsN Model meliputi: pramuka, rohis, english club, foot sal, seni tari.

Kegiatan ekstrakurikuler tersebut dilaksanakan pada hari sabtu, dalam pelaksanaan kegiatan, siswa siswi yang mengikutinya dibimbing dan dilatih oleh guru guru yang berkompeten di bidangnya. Dengan kegiatan ekstrakurikuler ini diharapkan siswa dapat menyalurkan dan mengembangkan bakat yang mereka miliki.

Peserta didik adalah makhluk yang berada dalam proses perkembangan dan pertumbuhan menurut fitrahnya masing masing, mereka memerlukan bimbingan dan pengarahan yang konsisten menuju kearah titik optimal kemampuan fitrahnya. Dalam pandangan modern anak didik tidak hanya dianggap sebagai objek atau sasaran pendidikan, melainkan juga mereka harus diperlukan sebagai subjek pendidikan, diantaranya adalah dengan cara melibatkan peserta didik dalam memecahkan dalam proses belajar mengajar.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja peserta didik yaitu: lingkungan keluarga, atmosfer persekawanan, sumber daya madrasah, kecerdasan yang berasal dari dalam diri sendiri, dan aksesibilitas pencapaian informasi. Oleh karena perlu adanya kerjasama antara pihak madrasah dengan orang tua dalam pendidikan dan mengembangkan kemampuan peserta didik.

Dari observasi dan wawancara di atas, diketahui beberapa upaya kepala MTsN Model dalam mengembangkan potensi peserta didik yaitu: pertama, melakukan program evaluasi atau penilaian atas dasar kesepakatan bersama. Adapun sistem penilaian atau evaluasi siswa MTsN Model dilaksanakan setiap bulan, dimana setiap bulannya siswa akan

menerima buku hasil evaluasi bulanan (raport) dengan tujuan mengetahui kemampuan dan kelemahan materi pelajaran yang dihadapi siswa. Kedua, guru memeriksa tugas siswa dan memberikan balikan secara cepat, dengan memeriksa dan memberikan penilaian langsung dapat memotivasi siswa untuk lebih giat belajar dan memotivasi siswa untuk semangat mengerjakan setiap tugas yang diberikan guru.

Ketiga, komunikasi yang terbuka antara guru dan peserta didik juga dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan potensi anak didik. Karena dengan terjalinnya komunikasi terbuka itu, guru dapat mengenal karakter (pribadi) anak didik dan dengan komunikasi terbuka memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Keempat, memberikan tugas kepada peserta didik walaupun guru yang bersangkutan tidak dapat hadir (tidak mengajar), dengan program tersebut siswa masih akan tetap belajar meskipun tanpa guru, dan akan meminimalisir perilaku negatif siswa.

Kelima, mendukung kegiatan OSIS dalam membentuk perilaku peserta didik, seperti mengadakan iuran infak, mengadakan perlombaan perlombaan pada peringatan hari hari besar, baik hari besar Islam maupun hari besar Nasional.

Keenam, membentuk dan mengaktifkan kegiatan ekstrakurikuler madrasah untuk mengembangkan bakat dan menyalurkan minat peserta didik. Dengan upaya upaya yang telah dilakukan tersebut diharapkan dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas, yaitu memiliki pengetahuan yang laus, berakhlak, disiplin, beriman dan bertakwa.

C. Karakteristik inovasi kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan masyarakat.

Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah berkewajiban memberi penerangan tentang tujuan tujuan, program program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat.

Sebaliknya, madrasah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap madrasah, dengan kata lain, antara madrasah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis. Adapun aspek aspek yang berhubungan dengan hubungan madrasah dengan masyarakat di MTsN Model adalah sebagai berikut:

1. Madrasah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua, dan berusaha melibatkan mereka dalam pelaksanaan program program madrasah.

Dalam konsep pendidikan diperlukan kerjasama antara madrasah dan orang tua yang dimulai dengan komunikasi. Dalam komunikasi satu sama lain diperlukan interaktif dari kedua belah pihak. Orang tua merupakan realisasi yang cukup besar dalam memberikan pengaruh dan bantuan terhadap kelancaran penyelenggaraan pembelajaran, oleh karena itu sebagai langkah awal menjalin hubungan antara madrasah dengan orang tua, lebih lanjut kepala madrasah mengadakan hubungan dan komunikasi dengan para orang tua siswa yaitu dengan mengadakan rapat wali murid.

Sehubungan dengan komunikasi yang harmonis dengan orang tua peserta didik, wawancara kepada kepala madrasah, beliau menyatakan: “Dalam membangun komunikasi dengan wali murid, madrasah mengadakan rapat yang dilaksanakan awal tahun ajaran, pada saat pembagian buku rapot siswa, dan rapat akhir tahun ajaran.

Adapun yang dibahas dalam rapat awal tahun ajaran yaitu program program yang akan dilaksanakan, seperti kegiatan belajar siswa, kegiatan ekstrakurikuler madrasah dan kegiatan

lainnya. Tujuannya supaya orang tua siswa dapat mendukung program madrasah”.

Dalam membangun komunikasi dengan orang tua siswa, pihak MTsN Model mengadakan rapat dengan orang tua peserta didik yang dilaksanakan awal tahun ajaran, dengan tujuan menjelaskan program program madrasah dan melibatkan orang tua dalam pelaksanaannya. Dengan harapan adanya dukungan dari orang tua siswa terhadap pelaksanaan program madrasah.

Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya dan sekolah memiliki kewajiban secara legal dan formal untuk memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan tujuan, program program, kebutuhan serta keadaannya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakatnya. Pentingnya hubungan dengan masyarakat yaitu bisa mawas diri, karena masyarakat tahu tentang sekolah dan prestasinya, masyarakat ikut berpartisipasi mewujudkan cita cita madrasah sesuai dengan kebutuhannya.

2. Pada pertemuan antara orang tua dengan madrasah, tingkat kehadiran orang tua peserta didik

Kehadiran orang tua (wali murid) pada saat pelaksanaan rapat yang diselenggarakan madrasah merupakan salah satu bukti partisipasi atau dukungan orang tua kepada pihak madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah.

Sehubungan dengan tingkat kehadiran orang tua dalam rapat sekolah, wawancara kepada kepala madrasah mengungkapkan “tingkat kehadiran wali murid alhamdulillah hampir 80% hadir dalam rapat tersebut, meski kadang ada yang diwakilkan dengan sanak saudara mereka, karena siswa kami ini ada yang berasal dari daerah, sehingga mereka tinggal dengan sanak family nya”.

Ungkapan di atas ditegaskan juga oleh ibu Sumiati, beliau menyatakan: “Setiap rapat yang dilaksanakan madrasah, tingkat kehadiran wali murid alhamdulillah tinggi, banyak wali murid yang mengusahakan ikut dalam rapat, meski ada beberapa wali yang tidak datang dengan berbagai alasan. Sedangkan pada rapat pembagian rapot semua wali datang walaupun ada yang diwakilkan dengan saudara mereka, karena pihak madrasah tidak akan memberikan rapot jika tidak dihadiri walinya”.

Sedangkan wawancara kepada wali murid ibu Yurnaningsih “Dalam setiap rapat biasanya pihak madrasah

memberikan undangan resmi, dan saya pribadi selalu hadir dalam setiap rapat, biasanya membahas tentang disiplin dan tata tertib madrasah. Apalagi pada saat pembagian rapot, semua wali murid harus datang karena rapot tidak diberikan jika tidak diambil bersama wali”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa pelaksanaan rapat yang diadakan MTsN Model sudah terlaksana baik, dan hampir semua orang tua siswa hadir dalam rapat tersebut, meski ada beberapa yang berhalangan datang. Tingkat kehadiran orang tua pada saat rapat menunjukkan adanya dukungan dari orang tua kepada pihak madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Karena orang tua akan mengetahui dan menyetujui program program yang direncanakan madrasah, sehingga terjalin kerja sama antara madrasah dan orang tua siswa dalam memajukan pendidikan.

3. Ada kerjasama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, sehubungan dengan pemantauan pekerjaan rumah (PR)

Dalam pendidikan diperlukan jalinan kerjasama yang baik antara guru dan orang tua. Sikap orang tua dan guru yang sama terhadap pembelajaran anak akan memberikan teladan yang baik bagi anak. Orang tua dan guru perlu selalu

mengkomunikasikan sikap dan reaksi anak sehingga anak akan merasa didukung dan bisa menunjukkan reaksi yang jelas, terdorong untuk meningkatkan kemampuan, bertanggung jawab, merasa aman dan senang, dewasa dan mandiri.

Sehubungan dengan kerjasama yang baik antara orang tua dan guru, wawancara kepada kepala madrasah mengungkapkan: “Pada rapat awal tahun, saya menyampaikan kepada orang tua untuk bekerja sama dalam memantau dan mengawasi belajar anak. Orang tua diharapkan memberikan perhatian kepada anak, seperti menyakan tugas atau PR, sering sering bertanya wali kelas. Dan bagi guru yang diberi amanat menjadi wali kelas saya menghimbau untuk memintakan telepon orang tua siswa, sehingga jika ada permasalahan pada anak tersebut, kami pihak madrasah biasanya langsung menelpon orang tuanya”.

Dalam membangun kerjasama dengan orang tua siswa, pihak madrasah mengadakan rapat dan menghimbau kepada orang tua siswa untuk bekerjasama dalam memberikan pengawasan belajar siswa. Diharapkan orang tua membimbing belajar anak di rumah.

Wawancara kepada ibu Ratna selaku wali kelas dan juga guru bahasa indonesia, beliau menyatakan: “Dalam

menjalin kerjasama dengan orang tua siswa, saya selaku wali kelas memintak no telepon wali murid, dengan tujuan untuk memberi tahu mereka jika ada tugas atau permasalahan siswa. Sedangkan jika ada siswa yang bermasalah biasanya saya memanggil langsung siswa tersebut, jika tidak ada perubahan kami memanggil orang tua siswa yang bersangkutan”.

Sedangkan wawancara kepada ibu Yurna ningsih selaku wali murid, menyatakan: “Saya pribadi sering menanyakan keadaan anak saya kepada wali kelasnya, biasanya saya menelpon langsung menanyakan keadaan belajar anak saya di madrasah dan begitu juga perilakunya di madrasah. Alhamdulillah saya belum pernah dapat laporan dari wali kelasnya, tapi saya pribadi selalu memantau belajar anak di rumah hampir setiap malam”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa pihak MTsN Model sudah menjalin kerjasama baik antara guru dan orang tua dalam mengawasi belajar anak, baik di madrasah maupun di rumah. Himbauan kepala madrasah kepada orang tua pada rapat awal tahun untuk memberikan perhatian belajar anak di rumah, menanyakan tugas atau pekerjaan rumah (PR) kepada anak dan lain lain.

Selain kepala madrasah, salah satu upaya guru (wali kelas) dalam membangun kerjasama dengan orang tua anak

yaitu menyimpan no telepon orang tua siswa. Dengan tujuan untuk memberi tahu kepada orang tua jika ada tugas atau jika siswa yang bermasalah. Dengan adanya kerjasama ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan siswa.

Pemberian pekerjaan rumah (PR) kepada siswa merupakan salah satu bentuk strategi pembelajaran yang dilakukan oleh guru, tujuannya untuk meningkatkan pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah diberikan dimadrasah. Materi pelajaran yang sudah dibahas di madrasah harus dikuasai oleh siswa agar tercapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, guru berupaya memperkuat pemahaman siswa terhadap materi pelajaran dengan berbagai cara seperti memberi tugas atau pekerjaan rumah kepada siswa.

Orang tua dan guru harus bekerja sama dan berkomunikasi, memberikan masukan masukan tentang pemberian pekerjaan rumah (PR) dan permasalahan anak sehingga terjalin kesamaan sikap serta norma yang akan memantapkan anak dalam pembelajaran dan perkembangannya. Kerjasama seperti ini bisa membantu anak mencegah kesulitan belajar dan penyesuaian diri. Bila kerjasama antara guru dan orang tua sudah terjalin baik maka

akan memberikan kemudahan untuk mencari solusi dan menyamakan langkah dalam membimbing anak.

4. Masyarakat melalui komite madrasah aktif melaksanakan peran dan fungsi sesuai aturan.

Komite madrasah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pendidikan pra madrasah, jalur pendidikan madrasah maupun jalur pendidikan di luar madrasah. Salah satu tujuan pembentukan komite madrasah adalah meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan di satuan pendidikan. Peran serta masyarakat dibutuhkan dalam peningkatan mutu pendidikan, bukan hanya sekedar memberikan bantuan berwujud material saja, namun juga diperlukan bantuan yang berupa pemikiran, ide dan gagasan gagasan inovatif demi kemajuan madrasah.

Sehubungan dengan peran aktif komite madrasah, wawancara kepada kepala madrasah, beliau menyatakan: “Mengenai Komite madrasah, alhamdulillah aktif dan mendukung sepenuhnya program program madrasah, peran aktif dan dukungan tersebut terlihat dari ikut serta komite dalam pembentukan KBM dan rapat yang dilaksanakan

madrasah dengan orang tua siswa, serta memberikan ide atau masukan untuk kemajuan madrasah, dan juga berperan dalam penggalangan dana untuk kegiatan madrasah, seperti penggalangan dana untuk acara perpisahan siswa kelas IX”.

Ungkapan yang sama juga dari ibu Sumiati, beliau menyatakan: “Komite madrasah aktif dan mendukung program madrasah, komite selalu hadir dalam setiap rapat yang diselenggarakan madrasah dengan wali murid, serta memberikan dukungan, baik berupa ide, gagasan dan finansial untuk kemajuan madrasah. Seperti penggalangan dana untuk kegiatan kegiatan madrasah disana komite mengajak wali murid untuk ikut mendukung kegiatan kegiatan yang dilaksanakan madrasah”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa komite MTsN Model yang merupakan perwakilan dari masyarakat berperan aktif dalam setiap kegiatan dan mendukung semua program madrasah, baik secara moral maupun finansial, seperti ikut hadir komite dalam setiap rapat madrasah wali murid, memberikan masukan atau ide untuk madrasah dan juga berperan dalam penggalangan dana untuk setiap kegiatan madrasah. Dengan keaktifan komite akan menciptakan kerjasama yang baik antara madrasah dengan masyarakat, dengan terjalannya kerjasama yang baik maka

dapat mendukung peningkatan kualitas pendidikan khususnya di MTsN Model.

Peran masyarakat di madrasah adalah menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Mereka dapat berpartisipasi pada kegiatan madrasah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada madrasah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi madrasah pada saat mengalami kesulitan dan krisis, meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moril dan finansial.

Dalam membangun hubungan dan komunikasi dengan masyarakat dan orang tua siswa, upaya yang dilakukan kepala MTsN Model yaitu: a) Melibatkan orang tua dalam setiap program program madrasah. b) Menciptakan kerjasama dan komunikasi harmonis dengan masyarakat. c) Menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dalam memantau tugas atau pekerjaan siswa. d) Melibatkan komite dalam kegiatan madrasah, seperti rapat madrasah dengan orang tua siswa. Dengan adanya kerjasama dan dukungan dari masyarakat dan orang tua, pihak madrasah dalam menjalankan semua program madrasah yang sudah disepakati bersama, dan dapat

mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan kualitas pendidikan.

Madrasah harus mampu membangun komunikasi dan kerjasama yang baik dengan masyarakat. Karena masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun peran masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan yaitu pemberian bantuan dapat berupa wakaf, hibah, sumbangan, beasiswa dan bentuk lain yang sejenis. Pemberian pemikiran dan pertimbangan berkenaan dengan penentuan kebijakan. Keikutsertaan dalam program pendidikan.

Beberapa aktivitas para pengajar yang berkaitan dengan dengan usaha memajukan hubungan lembaga dengan masyarakat yaitu: mengunjungi rumah rumah dalam rangka memecahkan masalah pendidikan, menunjukkan sikap positif terhadap orang tua tentang kemajuan putranya secara tertulis atau lewat telepon, bekerja sama dengan masyarakat mengembangkan kebijakan pekerjaan rumah (PR) putra putri mereka, mencari jalan untuk memperbaiki komunikasi antara lembaga dengan masyarakat, menghargai warga masyarakat yang terampil dengan memanfaatkannya sebagai nara sumber.

Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada dalam madrasah itu

sendiri dan lingkungannya sebagai suatu kesatuan sistem. Menurut Townsend dan Butterworth (1992) ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yaitu:

- a. Keefektifan kepemimpinan kepala madrasah,
- b. Partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf,
- c. Proses belajar mengajar yang efektif,
- d. Pengembangan staf yang terprogram,
- e. Kurikulum yang relevan,
- f. Memiliki visi dan misi yang jelas,
- g. Iklim madrasah yang kondusif,
- h. Penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan,
- i. Komunikasi efektif baik internal maupun eksternal,
- j. Keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik.

MTsN Model berbagai upaya telah dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu dengan mengembangkan potensi guru, mengembangkan potensi anak didik, membangun komunikasi baik dengan orang tua dan masyarakat. Upaya upaya yang dilakukan itu

dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan madrasah khususnya MTsN Model.

Hal yang sangat krusial yang harus dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan yakni peningkatan kualitas proses dan hasil belajar. Kunci utama peningkatan mutu adalah guru. Pendidikan yang baik harus ditopang oleh guru yang memiliki kapabilitas, loyalitas dan integritas, serta akuntabilitas pelaksanaan tugas. Untuk keempat tagihan utama tersebut, guru harus bersikap profesional, kepala madrasah harus memiliki komitmen kuat untuk mengembangkan, meningkatkan dan memelihara profesionalitas para guru.

D. Faktor Pendukung

1. Sarana dan prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat alat dan media pembelajaran. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan dan pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman madrasah, jalan menuju madrasah.

Dari observasi, diketahui bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Model sudah cukup baik dan lengkap. Berkenaan dengan sarana prasarana wawancara kepada kepala madrasah, beliau menyatakan: “Terkait sarana dan prasarana yang kami miliki, alhamdulillah sudah sudah cukup dan baik, seperti ruang kelas yang cukup kondusif, ruang perpustakaan, mushollah, ruang komputer 2 dan setiap ruangan terdapat 20 komputer, laboratorium MIPA, dan masih banyak sarana sarana lain. Sedangkan prasarana, alhamdulillah sudah cukup baik juga, seperti lapangan yang luas, serta akses menuju madrasah pun lancar karena madrasah ini berada tidak jauh dari jalan raya,”.

Ungkapan di atas ditegas kembali oleh ibu sumiati selaku waka kurikulum, beliau menyatakan “alhamdulillah sarana yang dimiliki madrasah ini sudah cukup baik dan sudah memadai, seperti jumlah komputer yang dimiliki, ruang perpustakaan, ruang labor dan sarana lainnya. Begitupun prasarana yang dimiliki juga sudah cukup baik, seperti lapangan madrasah yang cukup luas, lahan parkir madrasah”.

Dari hasil wawancara di atas, maka dapat dipahami bahwa MTsN Model sudah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sehingga dapat menunjang pihak madrasah dalam meningkatkan kualitas atau mutu madrasah, hal tersebut dapat dilihat dari fasilitas yang dimiliki madrasah yaitu:

- Lapangan madrasah yang luas
- Gedung madrasah yang baik
- Jumlah komputer yang mencukupi
- Perpustakaan madrasah
- Fasilitas olahraga seperti lapangan basket dan foot sal
- Mushollah
- Laboratorium MIPARuang UKS
- Letak madrasah yang strategis dan masih ada beberapa sarana dan prasaran lain yang kesemuanya dapat menunjang dan mendukung kelancaran proses pembelajaran siswa di madrasah.

Kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Model akan membantu pihak madrasah dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas pendidikan. Karena proses belajar mengajar akan berjalan lancar jika di dukung dengan sarana yang baik seperti media, komputer, papan tulis, spidol, dan sebagainya yang dapat digunakan untuk memotivasi belajar siswa. Untuk kelancaran suatu proses pembelajaran, sudah barang tentu aspek sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat vital dan harus ada. Tanpa hal tersebut proses pembelajaran pasti akan mengalami hambatan yang besar.

Sarana dan prasarana sangat penting dalam dunia pendidikan karena sebagai alat penggerak suatu pendidikan. sarana dan prasarana pendidikan dapat berguna untuk

menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan adalah salah satu sumber daya yang menjadi tolok ukur mutu madrasah dan perlu peningkatan terus menerus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Profesionalisasi gurudan Program kerja yang dikembangkan

Dalam rangka mendukung peningkatan kualitas madrasah diperlukan adanya guru yang profesional. Guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi yaitu paedagogis, kognitif, personality dan sosial. Oleh karena itu selain mengajar, seorang guru juga harus memiliki pengetahuan yang luas, bijaksana dapat bersosialisasi dengan baik.

Terkait dengan profesionalisme guru, guru guru MTsN Model setidaknya sudah memenuhi karakteristik menjadi guru profesional. Data yang diperoleh di lapangan, MTsN Model mayoritas memiliki pendidikan tinggi sarjana strata satu (S1) dan ada yang pendidikan S2, walaupun masih ada tiga guru yang masih memiliki pendidikan SMA.

Sehubungan dengan profesionalitas guru, wawancara kepada kepala madrasah menyatakan: “Mengenai

profesionalisme guru, alhamdulillah guru MTsN Model ini hampir memiliki syarat guru yang profesional karena hampir semua guru memiliki latar belakang pendidikan tinggi sarjana strata satu (S1) walaupun masih ada 3 guru yang masih menggunakan ijazah SMA seperti guru olahraga, guru BK dan SBK, namun mereka sedang dalam proses menyelesaikan pendidikan tinggi. Sedangkan dalam meningkatkan profesionalisme guru upaya yang saya lakukan dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas guru, seperti pelatihan pelatihan, workshop, seminar-seminar, saya juga melakukan pembinaan dan memotivasi mereka yang dilaksanakan proses mengajar”.

Ungkapan yang sama dari ibu sumiati, beliau menyatakan: “mengenai guru yang profesional, guru SMP Mandiri ini hampir semua memiliki latar pendidikan tinggi yaitu strata satu (S1) dan ada yang strata dua (S2). Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan cara mengikut sertakan guru dalam kegiatan kegiatan, seperti pelatihan, workshop, seminar dan kegiatan lainnya. Dan kepala madrasah juga melakukan pembinaan guru”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa

MTsN Model sudah memiliki guru yang profesional, dilihat dari pendidikan guru yang hampir memiliki pendidikan tinggi yaitu sarjana strata satu (S1) dan S2, walaupun masih ada tiga guru yang masih berpendidikan SMA.

Sedangkan upaya kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalitas guru MTsN Model yaitu dengan mengikut sertakan mereka dalam pelatihan pelatihan, seminar, dan kegiatan kegiatan lain yang dapat mengembangkan profesionalitas guru dan mengembangkan wawasan guru. Guru yang profesional akan menghasilkan pendidikan yang berkualitas dan anak didik yang berkualitas juga. Dengan meningkatnya kualitas pendidikan dan kualitas madrasah khususnya, maka akan membangun kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan (madrasah) tersebut.

Guru yang profesional selain memiliki kualifikasi pendidikan tinggi juga harus memiliki skill yang mapan, percaya diri, konsisten terhadap waktu dan kesempatan serta penampilan. Karena dengan memiliki kemampuan tersebut dapat menciptakan kinerja guru yang baik dan profesionalisme serta akan mendukung kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas madrasah.

Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalisme guru diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga

pengajar mulai tingkat permadrasahan sampai perguruan tinggi. Program penyetaraan diploma II bagi guru SD, diploma III bagi guru SLTP dan strata satu (S1) bagi guru SLTA. Selain diadakannya penyetaraan guru guru, upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah program sertifikasi. Dan melaksanakan KKG (kelompok kerja guru), PKG (pusat kegiatan guru) dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.

Ada beberapa kriteria untuk menjadi guru profesional, yaitu:

- a. Memiliki skill / keahlian dalam mendidik atau mengajar dalam konteks ini seorang guru harus memiliki kemampuan intelektual yang memadai, kemampuan memahami visi dan misi pendidikan, keahlian mentransfer ilmu pengetahuan atau metodologi pembelajaran, memahami konsep perkembangan anak/psikologi perkembangan, kemampuan mengorganisir dan problem solving, kreatif dan memiliki seni dalam mendidik.
- b. Personaliti guru.

Profesi guru sangat identik dengan peran mendidik seperti membimbing, membina, mengasuh ataupun mengajar. Seorang guru harus memiliki integritas dan

personaliti yang baik dan benar, karena tugas gurubukan hanya mengajar tetapi juga menanamkan nilai nilai dasar dari bangun karakter atau akhlak anak.

- c. Memposisikan profesi guru sebagai the high class profesi.
- d. Program profesionalisme guru, meliputi: pola rekrutmen yang berstandar dan selektif, pelatihan yang terpadu berjenjang dan berkesinambung, penyetaraan pendidikan dan membuat standarisasi minimum pendidikan, pengembangan diri dan motivasi riset, pengayaan kreatifitas untuk menjadi guru, dan karya (guru yang bisa menjadi guru).

Sarana dan prasaran yang baik serta profesionalisme guru sangat membantu pemimpin (kepala madrasah) dalam meningkatkan kualitas pendidikan. oleh karena itu kepala madrasah, guru dan personel madrasah harus benar benar dapat memanfaatkan sarana dan prasarana pendidikan ini agar dapat mencapai tujuan dari pendidikan itu. Agar semua fasilitas memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik.

Standar sarana dan prasarana pendidikan telah diatur dalam PP No. 32 tahun 2013 dikatakan standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan

berekriasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Melihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, MTsN Model sudah memenuhi standar yang ditetapkan pemerintah.

Dan kepala madrasah harus mampu mengembangkan profesionalisme guru dan meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Karena guru profesional merupakan ujung tombak dari kemajuan suatu pendidikan. Guru yang profesional akan mampu mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Guru profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan tugas tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode.

Disamping dengan keahliannya, sosok profesional guru ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianya, profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa dan negara, serta agama. Oleh karena itu guru yang profesional mempunyai tanggung jawab sosial, intelektual, moral dan spiritual.

E. Faktor Penghambat

Selain dari faktor pendukung juga ada faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah, adapun faktor penghambat tersebut yaitu:

1. Ekonomi orang tua siswa

Melihat dari ekonomi masyarakat yang berpenghasilan kebutuhan dan pekerjaan yang minim, ini merupakan kendala hal yang wajar bagi lembaga pendidikan dalam peningkatan kualitas siswa. Begitu juga tidak adanya dana yang mendukung terhadap peningkatan pendidikan guna untuk memenuhi kebutuhan siswa seperti ruang belajar yang kondusif, fasilitas yang memadai dan sarana prasarana yang mencukupi.

Melihat dari biodata siswa siswi MTsN Model, mayoritas orang tua siswa bekerja sebagai buruh, petani namun hanya ada beberapa orang tua yang bekerja wiraswasta dan pegawai.

Sehubungan dengan ekonomi orang tua siswa, wawancara kepada kepala madrasah “Menegenai ekonomi, mayoritas orang tua siswa bermata pencarian sebagai buruh, walaupun ada juga yang usaha atau jualan, dan petani. Sehingga dalam pembayaran iuran madrasah sering mengalami keterlambatan, seperti pembayaran uang SPP perbulan bahkan ada yang menunggak sampai beberapa

bulan. Hal tersebut dapat menjadi hambatan pihak kami dalam pembayaran hak guru (gaji guru), selain dari itu karena keterbatasan ekonomi orang tua siswa tersebut, membuat pihak kami hanya mampu memanfaatkan fasilitas fasilitas madrasah yang ada, tanpa fasilitas tambahan dari siswa itu sendiri”.

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa ekonomi orang tua siswa MTsN Model mayoritas menengah ke bawah. Mayoritas orang tua bekerja sebagai buruh, petani, walaupun ada beberapa siswa yang ekonomi menengah. Karena keterbatasan ekonomi, orang tua lebih fokus pada mencari nafkah dari pada perhatian belajar anak, dan karena keterbatasan ekonomi juga orang tua menyerahkan sepenuhnya pendidikan anak kepada pihak madrasah, tanpa memperhatikan sarana atau fasilitas yang dibutuhkan anak untuk menunjang belajar mereka.

Keluarga merupakan lembaga sosial pertama yang dikenal oleh anak dan dalam keluarga ini dapat ditanamkan sikap sikap yang dapat mempengaruhi perkembangan anak.

Anak anak yang berlatar belakang ekonomi rendah, kurang mendapat bimbingan dan pengarahan yang cukup dari orang tua mereka, karena orang tua lebih memusatkan

perhatiannya pada bagaimana untuk memenuhi kebutuhan sehari hari.

Keluarga yang keadaan sosial ekonominya tinggi tidak akan banyak mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan madrasah anak, berbeda dengan orang tua yang keadaan sosial ekonomi rendah. Contohnya anak dalam belajar akan sangat memerlukan sarana penunjang belajarnya, yang kadang kadang harganya mahal, bila kebutuhannya tidak terpenuhi maka ini akan menjadi penghambat bagi anak dalam pembelajaran.

2. Intelektual Siswa Rendah

Tingkat kecerdasan yang dimiliki peserta didik menjadi arah kebijakan penentu kualitas pendidikan lembaga tersebut. Sudah barang tentu kepemimpinan kepala madrasah sekaligus menjadi arah penentu keberhasilan madrasah, memerlukan input siswa yang baik supaya proses dan out put yang dihasilkan baik pula.

Sehubungan dengan intelektual siswa, wawancara kepada kepala madrasah, beliau menyatakan: "Mayoritas orang tua siswa yang madrasah di MTsN Model bekerja sebagai buruh, dimana notabennya berpendidikan rendah. Sehingga dukungan dari orang tua sangat minim sekali kepada motivasi belajar anaknya, menjadikan anak malas belajar dan

menyebabkan anak membangkan terhadap orang tua. Dan siswa pun hanya menerima pengetahuan dari madrasah”.

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa Intelektual siswa MTsN Model sedikit rendah dikarenakan beberapa faktor, seperti ekonomi orang tua minim, pendidikan orang tua rendah. Kurangnya perhatian orang tua, sehingga siswa hanya mengandalkan pengetahuan dan fasilitas yang diterima dari madrasah. Rendahnya intelektual siswa menjadi salah satu hambatan pihak madrasah dalam melakukan pemerataan pendidikan anak.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dan menjalankan kepemimpinannya kepala MTsN Model di dukung oleh beberapa faktor yaitu profesionalisme guru dan sarana dan prasarana yang baik. Selain dari faktor pendukung juga terdapat faktor penghambat yaitu ekonomi orang tua siswa yang mayoritas menengah ke bawah, sehingga siswa hanya memperoleh pengetahuan dari madrasah dan menggunakan sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah tanpa di dukung oleh sarana pribadi siswa. Selain faktor ekonomi juga faktor intelektual siswa yang rendah, ekonomi orang tua mempengaruhi perhatian mereka kepada aktifitas belajar anak, karena bagi masyarakat yang memiliki ekonomi ke bawah mereka lebih fokus pada pencarian nafkah untuk

memenuhi kebutuhan sehari-hari dari pada perhatian kepada belajar anak-anak. Adanya faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan ini sangat wajar.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dapat ditarik kesimpulan yaitu:

- a. Karakteristik inovasi kepala madrasah dalam penguatan internal MTsN Model yaitu dengan pengembangan guru dan pengembangan peserta didik.
 - 1) Pengembangan guru, dengan indikator sebagai berikut: madrasah menciptakan hubungan kerja kesejawatan antar semua guru dan staf dengan seluruh warga madrasah, supervisi klinis dan kooperatif guna memberikan masukan dalam peningkatan kompetensi guru, program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis madrasah dalam pembentukan keterampilan profesional, mengaktifkan dan memanfaatkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).
 - 2) Pengembangan peserta didik, dengan indikator sebagai berikut: prosedur penilaian siswa yang disetujui bersama, guru memeriksa setiap

pekerjaan atau tugas peserta didik dan memberikan balikan secara cepat, membuka jalur komunikasi terbuka antara peserta didik dengan guru dandengan staf lainnya, guru memberikan tugas kepada peserta didikpada saat tidak bisa hadir, OSIS aktif melakukan kegiatan yang bertanggung jawab atas perilaku peserta didik, tersedia banyak pilihan aktivitas untuk program ekstrakurikuler.

- b. Karakteristik inovasi kepala madrasah dalam membangun hubungan dengan masyarakat. Dengan indikator sebagai berikut: menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua dan melibatkan mereka dalam program program madrasah, tingginya tingkat kehadiran orang tua pada saat pelaksanaan rapat, menciptakan kerjasama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, serta peran aktif komite melaksanakan peran dan fungsunya sesuai aturan.
- c. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah yaitu sarana dan prasarana yang sudah baik dimiliki madrasah dan profesionalitas guru yang hampir semua

guru sudah memiliki pendidikan tinggi Sarjana satu (S1) dan S2 dan program kerja yang dikembangkan. Sedangkan faktor penghambat kepemimpinan kepala madrasah yaitu ekonomi orang tua peserta didik yang mayoritas menengah ke bawah dan intelektual siswa yang rendah.

BAB 7

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari beberapa Bab di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa 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.

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.

Pengembangan guru, dengan indikator sebagai berikut: madrasah menciptakan hubungan kerja kesejawatan antar semua guru dan staf dengan seluruh warga madrasah, supervisi klinis dan kooperatif guna memberikan masukan dalam peningkatan kompetensi guru, program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis sekolah dalam pembentukan keterampilan profesional, mengaktifkan dan memanfaatkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran

(MGMP). Pengembangn peserta didik, dengan indikator sebagai berikut prosedur penilaian siswa yang disetujui bersama, guru memeriksa setiap pekerjaan atau tugas peserta didik dan memberikan balikan secara cepat, membuka jalur komunikasi terbuka antara peserta didik dengan guru dandengan staf lainnya, guru memberikan tugas kepada peserta didikpada saat tidak bisa hadir, OSIM aktif melakukan kegiatan yang bertanggung jawab atas perilaku peserta didik, tersedia banyak pilihan aktivitas untuk program ekstrakurikuler.

Karakteristik inovasi kepala sekolah dalam membangun hubungan dengan masyarakat. Dengan indikator sebagai berikut: menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua dan melibatkan mereka dalam program program madrasah, tingginya tingkat kehadiran orang tua pada saat pelaksanaan rapat, menciptakan kerjasama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, serta peran aktif komite melaksanakan peran dan fungsunya sesuai aturan.

Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah yaitu sarana dan prasarana yang sudah baik dimiliki madrasah dan profesionalitas guru yang hampir semua guru sudah memiliki pendidikan tinggi Sarjana stra satu (S1) dan S2

dan program kerja yang dikembangkan. Sedangkan faktor penghambat kepemimpinan kepala madrasah yaitu ekonomi orang tua peserta didik yang mayoritas menengah ke bawah dan intelektual siswa yang rendah.

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 Angeles: Centre for Study of Evaluation of University of California
- Handoko. 1997. Manajemen (Edisi II). Yogyakarta. BPFE-UGM
- Henderson, E. S., & Ferry., G.W. 1987. Change and Development in School. London: Mc Graw-Hill Book Company (UK) Limited.
- Herlinsi. 2017. Kepemimpinan Inovatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan. Tesis tidak di publikasikan. UIN Raden Fatah Palembang.
- <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/Juli
- Rasmianto. 1996. *Sekolah Unggul: Gagasan Eksprimental 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 Principalship : A. Reflective Practice Perspective* Boston : Allyn and Bacon Inc.
- Soemanto, W. 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Soetopo, H. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Bina Aksara IKAPI
- Soetopo, H. 1991. *Konsep-Konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*, Makalah Seminar Nasional Penelitian Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta 26 – 27 Agustus.
- Suprayogo, I. 1999. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang : STAIN Press.

Wahjosimidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik & Pertmasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widjaya, C. 1988. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*, Bandung, Rosda Karya.

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

BIOGRAFI PENULIS



Suriagiri dilahirkan di Bagendang Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Utara Kabupaten Kotawaringin Timur ibu kotanya Sampit Propinsi Kalimantan Tengah pada tanggal 09 Nopember 1963, anak kesembilan dari 10 bersaudara, pasangan Bapak Haji Muhammad Yusuf (almarhum) dan Ibu Hajjah Kurnia (almarhum). Pendidikan dasar ditempuh di desa kelahirannya di Bagendang Hilir . Pendidikan, SD tamat tahun 1977 di SD Bagendang Hilir, MTsN tamat tahun 1981 di Sampit, PGAN tamat tahun 1984 di Sampit.

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

Pada tahun 1990 telah mempersunting gadis Banjar yang bernama Hj. Noorjannah yang dikarunia 3 orang anak (Ibnu Rusdi, Muhammad Syifa) dan satu orang putri (Noor Aida Aflahah). 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.