



KEPUTUSAN REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI
NOMOR 63 TAHUN 2015
TENTANG
PENELITIAN IAIN ANTASARI TAHUN 2015

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI,

Menimbang

- a. bahwa agar kegiatan penelitian pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat dapat berjalan dengan lancar dan tertib, perlu menetapkan penelitian IAIN Antasari tahun 2015;
- b. bahwa yang namanya tersebut dalam lampiran keputusan ini memenuhi syarat untuk ditetapkan dalam Penelitian dimaksud;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Penelitian IAIN Antasari Tahun 2015;

Mengingat


1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2015 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2015 tentang Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin;
5. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 78/PMK.02/2014 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2015;
6. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin;
7. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2012 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin;
8. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 777 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Keputusan dan Instrumen Hukum Lainnya pada Kementerian Agama;
9. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: B.II/3/63136/2014 tentang Rektor Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin Masa Jabatan 2014-2017;
10. Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Petikan Tahun Anggaran 2015 Nomor SP DIPA-025.04.2.424327/2015;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI TENTANG PENELITIAN IAIN ANTASARI TAHUN 2015
- KESATU Menetapkan Bantuan Penelitian IAIN Antasari Tahun 2015 2020, sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA Penerima bantuan bertugas:
1. Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Penelitian Kluster Pembinaan Peningkatan Kualitas, Penelitian Dasar Pengembangan Program Studi, Penelitian Dasar Interdisipliner, Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi, Penelitian Terapan Dan Kolaborasi Antar Perguruan Tinggi, Penelitian Pendampingan Komunitas, Pengabdian Berbasis Riset, Pengabdian Berbasis Program Studi, Penelitian dan Penerbitan Buku Berbasis Riset dan E-Book pada Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin;
 2. Menyusun dan menyampaikan laporan secara tertulis sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- KETIGA Biaya akibat dikeluarkannya keputusan ini dibebankan kepada DIPA IAIN Antasari Tahun 2015.
- KEEMPAT Keputusan ini mulai berlaku pada bulan Maret sampai dengan Desember 2015, dengan ketentuan bahwa jika terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, maka akan diadakan perbaikan dan perubahan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Banjarmasin
pada tanggal 15 Februari 2015

Rektor



Prof. Dr. H. Akhmad Fauzi Aseri MA
NIP. 195512231982031001

LAMPIRAN KEPUTUSAN REKTOR INSTITUT
 AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI NOMOR 63
 TAHUN 2015
 TANGGAL 15 FEBRUARI 2015
 TENTANG PENELITIAN IAIN ANTASARI TAHUN 2015

No	Judul	Peneliti	Biaya
1	Paradoks Hukum dalam Adat Pekawinan Banjar	1. Ahmadi Hasan	Rp. 50.000 x 300 Jam
2	Parade Iklan Politik di Tahun Politik: Polarisasi Penggunaan Iklan untuk Membangun Citra Menjelang Pemilu 2015 di Kalimantan Selatan	1. Bahran (Ketua) 2. Badrian (Anggota)	Rp. 50.000 x 450 Jam
3	Pengembangan Model Penilaian Otentik Keterampilan Speaking dan Writing pada Pembelajaran Bahasa Inggris di MTsN di Kalimantan Slatan	1. Saifuddin (Ketua) 2. Sa'adillah, (Anggota)	Rp. 50.000 x 400 Jam
4	Kepemimpinan Kepala Madrasah Model Dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Kalimantan Selatan	1. Suriagiri (Ketua) 2. Murhran Djuhri (Anggota) 3. Salamah (Anggota) 4. Saiful Bahri	Rp. 50.000 x 800 Jam
5	<u>Manajemen Pendidikan Kontemporer Konstruksi Pendekatan Berbasis Budaya Dan Kearifan Lokal</u>	1. Burdjani As (Ketua) 2. Alfian Khairani (Anggota)	Rp. 50.000 x 500 Jam
6	Migrasi Pelajar dan Mahasiswa Pendetang di Kota Pendidikan Banjarmasin	1. Aswan	Rp. 50.000 x 200 Jam
7	Evaluasi Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sekolah Dasar di Kabupaten Banjar	1. A. Juhaidi (Ketua) 2. Isnay Laila (Anggota)	Rp. 50.000 x 450 Jam
8	Analisis Metode dan Konten Dakwah yang Diminati pada Remaja	1. Syarifuddin (Ketua) 2. Halimatussa'diyah (anggota)	Rp. 50.000 x 650 Jam
9	<u>Dakwah Dan Peradaban: Kajian Sejarah Dakwah Perspektif Tekstual Dan Kontekstual</u>	1. Siti Rahmah (Ketua) 2. Aulia Azizah (Anggota)	Rp. 50.000 x 350 Jam
10	<i>The Effectiveness of English Learning Model Based on Negative Anxiety Reduction on Islamic Senior High School in Banjarbaru</i>	1. Ridha Fadillah (ketua) 2. Rusnadi (anggota)	Rp. 50.000 x 450 Jam
11	Peranan Khutbah Jumat dalam Memperkuat Aqidah Umat: Mencermati Materi Khutbah Jumat di Kota Banjarmasin.	1. Muhdi (ketua) 2. Budiman (anggota) 3. Moch. Arif (anggota)	Rp. 50.000 x 600 Jam
12	<u>Metode Istinbath Hukum Ibn Rusyd dalam Kitab Bidayah al-Mujtahid.</u>	Fathurrahman Azhari	Rp. 50.000 x 300 Jam

13	Manajemen Ketatausahaan Pada Madrasah Aliyah Normal Islam Rasyidiyah Khalidiyah (Rakha) Provinsi Kalimantan Selatan	1. Ahmad, Salabi (ketua) 2. M. Yuseran (anggota)	Rp. 50.000 x 350 Jam
14	<u>Kajian Relevansi Kurikulum Terhadap Kompetensi Kerja Alumni Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah IAIN Antasari Banjarmasin.</u>	1. Rusdiana Husaini (ketua) 2. Musyarafah (anggota)	Rp. 50.000 x 400 Jam
15	Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Dengan Memberdayakan Kelompok Kerja Guru Se Kecamatan Banjarmasin Selatan	1. Yahya Mof (ketua) 2. M. Noor Fuady (anggota) 3. M. Adli Nurul (anggota)	Rp. 50.000 x 600 Jam

Ditetapkan di Banjarmasin
pada tanggal 15 Februari 2015

Rektor



Prof. Dr. H. Akhmad Fauzi Aseri MA

NIP. 195512231982031001

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MODEL
DALAM MELAKUKAN INOVASI PENDIDIKAN “ (STUDI
KASUS PADA MTSN MODEL DI KALIMANTAN
SELATAN)**



Oleh Tim Peneliti:

Drs. H. Suriagiri, M.Pd
Drs. H. Murhan Zuhri, M.Ag
Dr. Hj. Salamah, M.Pd
Drs. Syaiful Bahri Dj, M.Ag

Penelitian ini Dibiayai dari Dana DIPA
UIN Antasari Banjarmasin
Tahun 2015

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI ANTASARI
LPUSAT PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT
BANJARMASIN
2015**

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, karena atas rahmat-Nya juga Peneliti dapat menyelesaikan peneliti yang berjudul “**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MODEL DALAM MELAKUKAN INOVASI PENDIDIKAN “ (STUDI KASUS PADA MTSN MODEL DI KALIMANTAN SELATAN)**”. Shalawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad Saw, sahabat dan ummatnya.

Berkat dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak, Peneliti dapat melaksanakan penelitian ini dengan lancar, oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Akh. Fauzie Aseri, MA., selaku Rektor IAIN Antasari Banjarmasin yang telah menetapkan dan menerbitkan Surat Keputusan Penelitian.
2. Bapak Dr. H. Ahdi Makmur, M.Pd. sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat IAIN Antasari dan seluruh staf yang telah memberikan kemudahan demi kelancaran dalam penelitian ini.
3. Informan, Pihak MTsN Model Barabai, MTsN Model Amunta dan MTsN Model Banjarmasin, MTsN Model Martapura, juga Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Tokoh Masyarakat yang telah memberikan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

Semoga segala bantuan dan partisipasi seluruh pihak terkait dalam penelitian ini mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan penelitian ini bermanfaat bagi kepentingan dan kemajuan umat Islam, khususnya umat Islam di Kalimantan Selatan ke depan.

Banjarmasin, November 2015
Ketua Tim Peneliti,

Drs. H. Suriagiri, M.Pd

SAMBUTAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT IAIN ANTASARI BANJARMASIN

Alhamdulillah, puji syukur senantiasa kita panjatkan kehadiran Allah SWT. Atas limpahan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya kepada kita. Shalawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Kami menyambut gembira dan rasa bangga atas dipublikasikannya penelitian Saudari Tim Peneliti Drs. H. Suriagiri, M.Pd dkk yang berjudul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MODEL DALAM MELAKUKAN INOVASI PENDIDIKAN “ (STUDI KASUS PADA MTSN MODEL DI KALIMANTAN SELATAN)”**.

Penelitian ini terlaksana atas dukungan dana yang bersumber dari DIPA IAIN antasari Tahun 2015. Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat akan terus berupaya melakukan pengkajian dan pengembangan keilmuan melalui serangkaian riset terhadap masalah-masalah keagamaan, kemasyarakatan dan masalah-masalah sosial budaya, guna menentukan konsep-konsep dan teori-teori aplikatif dan implementatif untuk pengembangan masyarakat dan keagamaan, seiring dengan dinamika perubahan dewasa ini, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Hasil penelitian ini tentunya akan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan bagi civitas akademika dan warga kampus IAIN Antasari Banjarmasin dan sebagai salah satu penunjang terwujudnya Visi Institut yaitu menjadi Universitas yang “unggul dan berakhlak” dengan “Berbasis Lokal Berwawasan Global”.

Kami sangat berharap agar temuan-temuan dan rekomendasi dari penelitian ini dapat dipergunakan oleh berbagai pihak yang relevan, sehingga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat yang besar terhadap pengembangan keilmuan dan berfungsi secara efektif, yang pada gilirannya akan memberikan sumbangsih untuk pembangunan masyarakat pada umumnya.

Banjarmasin, November 2015
Ketua Pusat Penelitian
dan Pengabdian kepada Masyarakat,

Dr. H. Ahdi Makmur, M.Pd.
NIP. 196009191991031001

PENGESAHAN PENELITIAN

Penelitian yang berjudul: **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MODEL DALAM MELAKUKAN INOVASI PENDIDIKAN “ (STUDI KASUS PADA MTSN MODEL DI KALIMANTAN SELATAN)”**, dilaksanakan dengan sebenarnya oleh Tim Peneliti:

Drs. H. Suriagiri, M.Pd

Drs. H. Murhan Zuhri, M.Ag

Dr. Hj. Salamah, M.Pd

Drs. Syaiful Bahri Dj, M.Ag

Oleh karena itu, laporan hasil penelitiannya dapat diterima dan dinyatakan sah.

Banjarmasin, November 2015
Ketua Pusat Penelitian
dan Pengabdian kepada Masyarakat,

Dr. H. Ahdi Makmur, M.Pd.
NIP. 196009191991031001

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

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

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

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

Dalam perkembangannya inovasi madrasah secara formal dirintis oleh Mukti Ali, sewaktu menjabat sebagai Menteri Agama RI (1971-1978). Dengan terobosan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, yang mewajibkan

pemberdayaan mata pelajaran umum sebanyak 70% dan agama 30% di madrasah, sebagai langkah awal untuk inovasi pendidikan madrasah. Inovasi tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menciptakan suatu iklim belajar mengajar yang tepat sebagaimana layaknya pendidikan modern.

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

Di samping kelima komponen peningkatan mutu pendidikan tersebut, dilakukan pula penunjang peningkatan kualitas keluarannya melalui kebijakan pemerintah seperti sistem *link and match* dengan sasaran memberi kaitan dan ketersepadaan antara sistem pendidikan nasional dengan tuntutan kebutuhan pembangunan (Djojonegoro, 1994). Dijajaran Perguruan Agama Islam juga dilakukan inovasi pendidikan seperti pembentukan madrasah berketrampilan yang memiliki standar tertentu dari segi sarana, prasarana, jumlah dan kualifikasi guru, serta murid yang terseleksi sehingga pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan intensitas yang tinggi (Fadjar, 1998)

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

Inovasi pendidikan selanjutnya adalah pemberlakuan kurikulum 1994, selanjutnya dikembangkan pada kurikulum 2004, serta diselaraskan dengan kurikulum 2013 yang mengajarkan mata pelajaran umum 100 %. Pemberlakuan tersebut dalam rangka mencari terobosan baru untuk kualitas pendidikan, agar menguasai ilmu agama dan ilmu umum secara seimbang. Akan tetapi realitas di lapangan menunjukkan bahwa pemberlakuan tersebut

tidak direspon dengan baik oleh pengelola madrasah, akibatnya tujuan pendidikan tidak tercapai, yang terjadi hanya memperoleh kepala besar tangan kerdil dan hati kecil sehingga inovasi/pembaharuan madrasah berjalan tidak sesuai dengan kondisi saat ini. Idealnya dalam proses pendidikan dan pembelajaran seperti apa yang dikemukakan pada kurikulum 2013, ada tiga ranah yang harus dicapai dalam proses pendidikan dan pembelajaran yaitu : (1) Sikap; (2) keterampilan, dan (3) pengetahuan; (UU Guru dan Dosen 2006)

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

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

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

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

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

Untuk menjembatani kelemahan itu, sejak tahun 1997, *Asian Development Bank* (ADB) dan Departemen Agama RI Melakukan kerjasama dalam bentuk pembangunan fisik berupa sarana dan prasarana (PSBB, Gedung Madrasah, alat laboratorium, buku, komputer, serta media lainnya) sudah dilaksanakan. Untuk memanfaatkan secara maksimal terhadap fasilitas yang telah disediakan dalam proses pendidikan, maka sejak 1999 sampai dengan 2001 Departemen Agama RI melalui *Basic Education Proyack* (BEP) kembali melakukan kerjasama Melakukan *In-service Training* dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam pengembangan Madrasah, *In-service Training* tersebut terdiri dari Kelompok Kepala Madrasah (KKM) Kelompok Kerja Guru (KKG MI), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Pustakawan, Manajemen Keuangan, dan Supervisi, serta BP3 dengan memfokuskan sebagai pilot proyek di enam (6) propinsi yakni Jawa Timur, Jawa Barat/Banten, Jawa Tengah, Lampung, NTB

dan Kalimantan Selatan. Sedangkan sasaran yang dikembangkan dalam *In-Service Training* tersebut adalah pada lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), baik Negeri maupun swasta.

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

Dilihat dari kerangk *In-Service Training* tersebut setelah mengikuti kegiatan diharapkan seluruh pimpinan (kepala madrasah), guru, staf personalia, bendaharawan, serta pengurus BP3 madrasah (sekarang Majelis madrasah) di tuntut melibatkan diri dan melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Madrasah tidak akan bisa berkembang apabila pemimpinnya tidak mampu melakukan inovasi yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan saat ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan Henderson dan Parry (1987) merekomendasikan bahwa sekolah (madrasah) yang baik adalah sekolah (madrasah) yang mampu mengadakan inovasi-inovasi (Bafadal, 1995).

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

percobaan, dan kontrol dalam proses pendidikan. Oleh sebab itu inovasi pendidikan pada madrasah harus dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan.

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

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

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

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

Kasubsi MTs Kandepag Kabupaten. Hulu Sungai Utara (Amuntai) bahwa sarana dan prasarana pada MTsN Model di Kalimantan Selatan belum maksimal dipergunakan, pembinaan guru dan staf personalia, penggunaan waktu yang tepat, pengawasan terhadap proses pembelajaran belum dimenej sebagaimana mestinya.

Bertitik tolak dari latar Belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian melalui judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Model Dalam Melakukan Inovasi Pendidikan “ (Studi Kasus pada MTsN Model di Kalimantan Selatan)

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut, fokus utama penelitian ini adalah “Bagaimanakah Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melakukan Inovasi Pendidikan”. Selanjutnya fokus utama tersebut dipilah menjadi empat sub fokus, yaitu,

1. Latar belakang dilaksanakan inovasi Pendidikan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan,
2. Pelaksanaan inovasi pada MTsN Model di Kalimantan Selatan,
3. Upaya-upaya Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi Pendidikan,
4. Perilaku kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam pelaksanaan inovasi

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam Melakukan inovasi pendidikan di MTsN Model di Kalimantan Selatan.
2. Untuk mengetahui latar belakang dilaksanakannya inovasi pendidikan
3. Untuk mengetahui upaya-upaya Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam Melakukan inovasi pendidikan
4. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam Melakukan inovasi pendidikan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi berharga tentang inovasi aspek fisik dan non fisik, upaya pelaksanaan inovasi

pendidikan dilihat dari sisi manajemen dan kepemimpinan. Kedua hal tersebut tersebut dalam rangka memberdayakan madrasah dan mempersiapkan madrasah sebagai lembaga alternatif sebagai pilihan masyarakat, sehingga dapat memperkaya khazanah keilmuan bagi keberadaan madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional. Dari hasil ini akan dapat menambah berbagai fakta, prinsip, konsep, dan prosedur proses inovasi pendidikan di madrasah. Disamping itu, juga sebagai sumbangan pemikiran kepada Departemen Agama khususnya Pasca Sarjana IAIN Antasari Banjarmasin dalam mengembankan inovasi pendidikan madrasah ke depan.

Hasil penelitian ini juga akan bermanfaat bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Amuntai dalam rangka untuk menambah inovasi dan kualitas pendidikannya. Pemanfaatan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberdayakan madrasah model umumnya dan madrasah negeri maupun swasta khususnya.

E. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN Model di Kalimantan Selatan yang terletak di jalan Empu Jatmika Amuntai dengan beberapa pertimbangan. Pertama, peneliti sudah lama mengikuti perkembangan di MTsN Model di Kalimantan Selatan dan sebagai pengelola/panitia *In-service Training* MGMP dan KKM sejak tahun 1999 s/d 2001.

Dari penglihatan dan survey peneliti madrasah model Amuntai sudah melakukan terobosan baik sisi pengelolaan manajerial dan inovasi pendidikan. Dimata masyarakat madrasah tersebut dikenal dengan model/unggulan untuk lingkungan Departemen Agama. Dari sebagian bukti tersebut menggugah peneliti untuk memahami lebih lanjut, dan bahkan menelitinya. Obyek penelitian tersebut adalah MTsN Model di Kalimantan Selatan yang dipilih karena ada fenomena yang menarik yaitu :

1. MTsN Model di Kalimantan Selatan Jalan Empu Jatmika No. 214 Amuntai adalah suatu lembaga pendidikan yang berkualitas yang mendapat predikat Madrasah Tsanawiyah (model) unggulan.

2. MTsN Model di Kalimantan Selatan tahun ajaran 2002/2003 memiliki jumlah siswa yang cukup besar 678 siswa terhitung laki-laki 292 siswa dan perempuan 386 siswa.
3. Animo masyarakat semakin tinggi terhadap MTsN Model di Kalimantan Selatan, terbukti banyak putra-putrinya yang di sekolahkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Madrasah ini banyak melakukan berbagai terobosan dalam bidang pendidikan : pengelolaan administrasi yang profesional dan inovasi pendidikan sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan misalnya penataran guru bidang studi dan karyawan, penataran kepala sekolah, pengiriman guru UKS, studi banding baik dalam negeri maupun luar negeri, seminar nasional MTs unggulan dan lain-lain.

F. Sistematika Penulisan

Dalam pembahasan Pembahasan ini terdiri dari enam bab, Bab I Pendahuluan yang berisi Latar belakang masalah, Fokus penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Lokasi Penelitian, Sistematika Penulisan, dan Defenisi Operasional. Bab II Kajian Teori pada bab dua ini yang dibahas adalah Madrasah, Sejarah, dan Tantangan Global, Madrasah Unggulan, Kepemimpinan Kepala Madrasah, Konsep Inovasi Pendidikan, Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu. Bab III Metode Penelitian, yang berisi tentang Pendekatan Penelitian, Desain Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subyek Penelitian, Strategi Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Kredibilitas, Dependabilitas, Konfirmabilitas data. Bab IV Paparan Data dan Temuan Penelitian pada bab tersebut yang dipaparkan adalah tentang Lokasi dan Latar Penelitian, Profil MTsN Model di Kalimantan Selatan, Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan, Pelaksanaan Inovasi pada MTsN Model di Kalimantan Selatan, Upaya-upaya Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam Melakukan Inovasi Pendidikan, Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan Dalam Melakukan Inovasi Pendidikan. Bab V Pembahasan hasil penelitian yang berisikan tentang Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan, Pelaksanaan Inovasi MTsN Model di

Kalimantan Selatan, Upaya-upaya Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam Melakukan Inovasi Pendidikan, Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan Dalam Melakukan Inovasi Pendidikan. Bab VI Penutup yang berisikan Kesimpulan dan saran-saran.

G. Definisi Operasional

Kepemimpinan Kepala Madrasah diartikan sebagai aktivitas mempengaruhi dan kemampuan yang dilakukan kepala madrasah Tsanawiyah Model Amuntai dalam rangka menyelenggarakan kegiatan pendidikan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai pada MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Madrasah Tsanawiyah Model dimaksud dalam penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama tiga tahun yang berciri khas Agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama.RI yang dijadikan sebagai madrasah percontohan/unggulan.

Melakukan Inovasi Pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Melakukan perubahan berupa ide, metode/setrategi yang dirasakan oleh pengelola pendidikan sebagai suatu hal baru untuk memecahkan dan mencapai tujuan pendidikan.

BAB II

KAJIAN TEORI

C . Kepemimpinan Kepala madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

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

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

Dari beberapa pandangan kepemimpinan di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu pengaruh sosial yang dalam hal ini prilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan. Masalah prilaku pemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Prilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru). Bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert (1951, 1967) dalam Yuki (1994) bahwa prilaku kepemimpinan ada dua : (1) prilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) prilaku yang berorientasi pada hubungan (*relatian oriented behavior*), pemimpin yang efektif,

prilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

2. Kepemimpinan Kepala madrasah

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 pemimpin pendidikan menekankan (1) menstimulasi dan memotivasi staf untuk unjuk kerja secara maksimum, (2) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistis tentang tanggungjawab belajar, (3) mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah, (4) bekerjasama staf dalam mengembangkan dan menerapkan evaluasi staf, (5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan hasil murid, (6) menyediakan saluran bagi ketertiban masyarakat dalam operasi sekolah, (7) mendorong terus menerus studi kurekuler dan inovasi pembelajaran, (8) melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka berkembang secara bermakna dan bertanggung jawab, dan (9) menetapkan pusat sumber belajar dan memperlancar penggunaannya.

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

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

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

Perilaku 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.

3. 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. Konsep Inovasi Pendidikan

1. Pengertian

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

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

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

Definisi inovasi di atas, menurut para ahli tidak ada perbedaan mendasar tentang pengertian inovasi antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dapat diambil benang merah bahwa inovasi ialah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang bantuan manusia, yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Hal yang baru itu dapat berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok masyarakat. Jadi inovasi adalah bagian dari perubahan sosial.

Selanjutnya kata inovasi identik dengan modernisasi. Inovasi dan modernisasi adalah sama-sama perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan. Inovasi menekankan pada ciri

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

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

Dalam melaksanakan inovasi ada beberapa hal yang harus diingat

- a. Memulai hal-hal yang sederhana, jangan puas kepada sesuatu yang telah dihasilkan sebaiknya ditingkatkan terus menerus sampai pada hal yang lebih besar. Hasil tersebut bukan hanya untuk kepentingan sendiri, tetapi justru dapat menjangkau kepentingan masyarakat umum.
- b. Kalau sudah dapat melaksanakan inovasi jangan lupa diri apalagi merasa lebih atau paling berhasil, paling sukses, paling berhak, hendaknya perasaan paling supaya dihindari dan diganti dengan rasa penuh syukur.
- c. Mulailah dari apa yang ada, jangan mengada-ada, apalagi mengharapkan sesuatu yang diluar jangkauan. Sebaiknya berakit-rakit kehulu berenang-renang ketepian, bersakit-sakit dahulu bersenang-senang kemudian, jangan muluk-muluk diluar jangkauan.

- d. Dalam inovasi menuntut adanya suatu keberanian untuk bertindak mengambil langkah. Melakukan inovasi yang penuh resiko. Namun dengan sikap optimisme bahwa kegiatan yang dilakukan itu akan membawa perubahan yang berarti atau membawa hasil.
- e. Agar inovasi itu bukan hanya merupakan harapan saja, maka inovasi itu harus dilakukan dengan penuh keyakinan percaya diri pada diri sendiri. Pantaslah Allah berfirman dalam surah Yusuf ayat 87

لَا يَأْتِيَنَّكَ مِنَ رَوْحِ اللَّهِ

Artinya : “Jangan berputus asa dari rahmat Allah”

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

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

2. Inovasi Pendidikan

Pandangan inovasi di atas dapat dijadikan benang merah, inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang

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

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

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

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

- a. *The increase in work load* (pertambahan beban kerja) artinya inovasi dan eksperimen harus sudah dipikirkan jauh sebelumnya agar bisa menggantikan hal yang sudah usang, bukan pada waktu krisis sedang menimpa, baru sibuk mencari jawabannya.
- b. Mempersiapkan diri dengan mempertinggi keahlian dalam rangka mengantisipasi *loss of confidence* (kehilangan kepercayaan), artinya guru harus menerima dan mengembangkan ide-ide baru, sehingga tidak canggung dan berdiam diri.

- c. *The period of confusion* (masa kacau), artinya sebelum arah inovasi yang diserap jelas tujuannya, bisa saja timbul kekacauan, tetapi dalam hal ini masih dalam batas-batas yang dapat ditanggung oleh para pengajar.
- d. *The backlash*, artinya apabila ada kasus-kasus yang timbul misalnya rumus evaluasi hendaknya dipecahkan menurut upaya inovasi.

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

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

bahan perumusan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK, MI (SD) SLTP (MTs) SMU (MA) disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan, perubahan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.

- f. Prosedur. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual, kelompok dan sebagainya.
- g. Peran yang diperlukan. Dalam sistem pendidikan diperlukan pencapaian tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini ; peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota *team teaching* dan sebagainya.
- h. Wawasan dan perasaan. Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Kesamaan wawasan dan perasaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini ; wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendekatan keterampilan, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum yang disempurnakan.
- i. Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja) Dalam sistem pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang relevan : 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 strateginya 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) Evaluasi. 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 konsekwensi logis dari perubahan.

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

E. Peran Kepala Madrasah Sebagai Agen Pembaharu

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

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

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

ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya kena musibah.

6. Memperhatikan alat pembantunya. Alat kerja yang baik dapat membantu kelancaran pekerjaan.
7. Menilai pembantunya. Menilai pembantu bukan berarti mencari kesalahan. Hasil dari penilaian tersebut, kepala madrasah akan mudah memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya dan memberikan prioritas mana yang perlu diberi bimbingan.
8. Mengambil tindakan-tindakan. Kepala madrasah yang bertanggungjawab tidak membiarkan pembantunya atau stafnya yang menyeleweng.
9. Memperhatikan karier pembantunya. Hal ini sangat diperlukan agar karier pembantunya tidak terhambat, malah semakin meningkat.
10. Memperhatikan kesejahteraan, baik dirinya dan stafnya.
11. Menciptakan suasana kekeluargaan.
12. Memberikan laporan kepada atasannya. Hal ini dimaksudkan agar kepala madrasah cepat mengetahui apa yang terjadi, bila perlu segera mengambil tindakan.

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

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

1. Mengatasi krisis nasional yang berkepanjangan dengan membangun kembali masyarakat dan bangsa yang demokratis.
2. Mempersiapkan masyarakat dan bangsa Indonesia dalam kehidupan masyarakat 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 pesertanya 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 perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga terdengar suara sumbang bahwa madrasah menjadi pilihan terakhir setelah kompetisi di “sekolah umum” merupakan gejala mengisyaratkan bahwa madrasah tidak bisa memenuhi tuntutan hidup yang terus berkembang. Melihat kenyataan ini, agen pembaharu (innovator) sangat dibutuhkan dalam proses pendidikan madrasah seiring dengan perkembangan zaman.

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

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

Menurut Rogers langkah-langkah tugas agen pembaharu dalam memperkenalkan 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 keberhasilan agen pembaharu : (1) kegigihan usaha agen pembaharu, (2) lebih berorientasi pada klien daripada pengusaha pembaharu, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan klien, (4) agen pembaharu dan klien berkomunikasi, (5) harus diadakan kontak dengan klien yang berstatus lebih rendah dari agen pembaharu, (6) empati terhadap klien, (7) menggunakan pembantu agen pembaharu, (8) kepercayaan klien terhadap agen pembaharu, (9) hindari adanya profesional semu, (10) mendayagunakan pemuka pendapat, (11) membutuhkan kemampuan klien untuk menilai inovasi.

1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan

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

a. Faktor Kegiatan Belajar Mengajar

Tujuan belajar yang utama adalah bahwa apa yang dipelajari itu berguna dikemudian hari, yakni membantu kita untuk dapat belajar terus dengan cara yang lebih mudah. Hal ini dikenal sebagai transfer belajar. Transfer belajar tergantung pada penguasaan prinsip-prinsip umum atau struktur mata pelajaran. Makin umum atau fundamental prinsip-prinsip yang dikuasai makin besar bidang transfernya terhadap

masalah-masalah baru. Selain itu tujuan pelajaran bukan hanya penguasaan prinsip-prinsip fundamental, melainkan juga mengembangkan sikap yang positif terhadap belajar. Penelitian dan penemuan serta pemecahan masalah atas kemampuan sendiri (Nasution, 2000).

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

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

Pandangan tersebut, menimbulkan peluang untuk muncul pendapat, bahwa profesional guru diragukan bahkan ada yang mengatakan bahwa jabatan guru itu “semi Profesional” (setengah profesional). Dengan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar tersebut, maka

dapat merupakan sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Guru harus menyegarkan informasinya tentang perubahan-perubahan dalam disiplin ilmunya : teknologi umum, ilmu informasi, lingkungan, menguasai pengajaran dan disesuaikan dengan perkembangan informasi baru.

b. Faktor internal dan eksternal

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

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

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

c. Sistem Pendidikan (Pengelolaan dan Pengawasan)

Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Pendidikan Nasional diatur oleh Diknas, Pendidikan Agama diatur oleh Depag. Dalam rangka untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan perlunya pengelolaan sistem pendidikan disesuaikan dengan tuntutan zaman. Hal ini pada umumnya menyangkut : pertama-tama pendekatan para pengelola terhadap perkembangan pendidikan yang harus melakukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang di dalam kerangka mana segala reformasi dan inovasi harus dijalankan (Amidjaya, 1991).

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

2. Perencanaan Inovasi Pendidikan

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

Perencanaan merupakan yang mutlak perlu dilakukan untuk suksesnya suatu difusi (proses komunikasi), adopsi, implementasi, dan institusi inovasi pendidikan. Perencanaan merupakan proses yang berke-

sinambungan yang berupa kegiatan-kegiatan diagnosa, pengumpulan data, analisis data, perumusan masalah, perumusan kebutuhan, peminjaman, dan pemilikan sumber, penentuan faktor penunjang dan penghambat, alternatif pemecahan masalah inovasi, pengumpulan keputusan, pembuatan jadwal kegiatan, monitoring, balikan, dan evaluasi dalam bidang pendidikan.

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

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

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

Dalam pandangan Ibrahim (1988:), elemen-elemen pokok dalam proses inovasi pendidikan : (1) merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi pendidikan yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas, (2) mengidentifikasi masalah, (3) menentukan kebutuhan, (4) mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat, (5) menentukan alternatif kegiatan berdasarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul baik dari dalam sistem (sekolah/madrasah) maupun dari luar sistem (masyarakat), (6) menentukan alternatif pemecahan masalah, (7) menentukan alternatif

cara mendayagunakan sumber yang ada, (8) menentukan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah, (9) menentukan alternatif pengambilan keputusan, (10) menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi pendidikan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.

Uraian bab II di atas, hanya sebagai pisau analisis dalam membedah kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model Amuntai.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian diuraikan beberapa pokok hal yang berkaitan dengan masalah pengumpulan dan analisis data yang nantinya akan dipakai sebagai data pada penelitian ini. Adapun pokok-pokok hal yang akan diuraikan adalah: (1) Pendekatan dan Disain Penelitian; (2) Kehadiran peneliti; (3); Sumber Data; (4) Prosedur pengumpulan data; (5) Analisis Data; (6) Pengecekan keabsahan temuan; (7) Tahapan penelitian.

A. Pendekatan dan Disain Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam pendidikan, penelitian kualitatif disebut juga sebagai penelitian naturalistik. Disebut sebagai penelitian naturalistik karena peneliti berusaha mencari tahu suatu fenomena yang terjadi secara alamiah (*natural*) dan mendeskripsikannya secara detail dan seadanya sesuai dengan kenyataan yang ada (Bogdan & Biklen, 1982; Lincoln & Guba, 1985).

Penelitian kualitatif mempunyai sejumlah perbedaan yang membedakannya dengan penelitian kuantitatif. Adapun perbedaan yang menonjol tersebut antara lain, bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk: (1) mengembangkan atau bahkan menemukan teori baru; (2) pemaparan datanya dilakukan secara deskriptif dan hampir tidak menggunakan angka-angka statistik; (3) instrumen penelitiannya ialah peneliti sendiri sebagai instrumen utama dengan dibantu oleh alat seperti *tape recorder* atau buku catatan; 4) tidak menggunakan

sampel sebagai subyek penelitian sehingga hasil penelitian tidak bisa digeneralisasikan.

Dalam melakukan penelitian bersifat kualitatif ada beberapa perspektif teoritik yang dapat digunakan, yaitu: interaksi simbolik, fenomenologi, ethnometodologi, cerita dan budaya (Bogdan & Biklen, 1982). Perspektif teoritis ini merupakan suatu cara untuk melihat subyek yang hendak diteliti dan merupakan dasar teori yang akan membantu peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisa data. Penelitian yang akan dilakukan ini adalah mengambil perspektif teoritis fenomenologi. Dalam perspektif teoritis ini peneliti berusaha untuk memahami arti atau makna dari suatu kejadian dan interaksi manusia dalam suatu situasi tertentu.

Fenomena yang hendak dilihat dan dideskripsikan dalam penelitian ini yaitu tentang kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi pendidikan. Penelitian ini hanya dilakukan di satu latar (*setting*) saja yaitu di MTsN Model di Kalimantan Selatan. Dengan demikian maka penelitian ini didisain dengan menggunakan rancangan studi kasus. Dalam penelitian ini akan diungkapkan tentang inovasi yang dilakukan kepala madrasah, sebagai pemimpin pada MTsN Model di Kalimantan Selatan. dan nantinya dideskripsikan itupun terjadi dan berlangsung secara alamiah di lingkungan MTsN Model di Kalimantan Selatan. Seluruh peran yang dilakukan kepala madrasah sebagai pemimpin dalam proses pelaksanaan inovasi, diamati dalam keutuhannya dan terjadi apa adanya tanpa memanipulasi variabel seperti layaknya sebuah penelitian eksperimental. Keutuhan dalam hal ini berarti lebih luas

daripada sekedar jumlah bagian-bagian dari konteks sehingga pemahaman terhadap sebuah konteks masalah merupakan persyaratan bagi upaya memahami setting penelitian tersebut.

Rancangan studi kasus adalah salah satu bentuk rancangan penelitian kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan fakta secara rinci dan mendalam terhadap suatu subyek, peristiwa atau kejadian tertentu (Bogdan & Biklen, 1992). Pemilihan rancangan model ini dilakukan peneliti dengan pertimbangan: (1) ingin menyelidiki fenomena yang terjadi dan berlaku di dalam konteks kehidupan nyata; (2) dalam rancangan ini bisa memanfaatkan berbagai sumber data dengan semaksimal mungkin. Rancangan studi kasus ini juga merupakan suatu bentuk rancangan yang mencoba menjelaskan keputusan tentang apa, mengapa dan bagaimana suatu fenomena itu terjadi dan apa hasilnya (Bogdan & Biklen, 1990; Bogdan & Taylor, 1992). Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus karena penelitian ini mencoba menjelaskan tentang suatu fenomena tentang perilaku pemimpin madrasah yang diamati.

Dalam melakukan penelitian dengan menggunakan rancangan ini, peneliti memulainya dengan menetapkan fokus tentatif yang berasal dari ketertarikan peneliti terhadap fenomena perilaku kepala madrasah sebagai pemimpin dan pengelola yang terjadi dalam kaitan dengan inovasi pendidikan di MTsN Model di Kalimantan Selatan. Peneliti tidak langsung menetapkan fenomena tersebut sebagai subyek penelitian tetapi terlebih dahulu peneliti melakukan studi pendahuluan dan melakukan wawancara dengan beberapa informan. Pada saat studi pendahuluan tersebut peneliti tidak mempunyai gambaran judul dan subyek

mana yang menjadi sasaran penelitian. Setelah dilakukan studi pendahuluan dan hasil analisis wawancara dari studi pendahuluan maka ketertarikan peneliti muncul pada subyek perilaku kepala madrasah dan kaitannya dengan inovasi pendidikan baik sebagai pemimpin (*leader*) maupun sebagai pengelola (*manager*) di MTsN Model di Kalimantan Selatan. Ketertarikan peneliti ini berdasarkan pada keunikan yang ditemukan oleh peneliti saat studi pendahuluan. Keunikan tersebut yaitu: (1) MTsN Model di Kalimantan Selatan dijadikan model; (2) latar belakang dilaksanakannya inovasi ; dan (3) perilaku Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi pendidikan. Dari keunikan tersebut maka peneliti memutuskan judul dari tulisan ini **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan (Studi Kasus pada MTsN Model di Kalimantan Selatan)** . Berdasarkan pada judul tersebut maka selanjutnya pengumpulan data dan analisis data harus berpijak pada perilaku kepala madrasah sebagai pemimpin dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

Dalam melakukan penelitian ini peneliti melalui beberapa langkah yang dalam Bogdan dan Biklen (1982) disebut sebagai tahapan funnel, yaitu:

1. fokus penelitian dan disain penelitian;
2. menetapkan tempat/latar penelitian;
3. mengadakan eksplorasi data awal dengan cara mengadakan studi pendahuluan;
4. menentukan melakukan pengumpulan dan analisis data;
5. mengambil kesimpulan atas hasil akhir dan melakukan verifikasi data.

B. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif dengan paradigma naturalistiknya, data dikumpulkan terutama oleh peneliti sendiri secara pribadi dengan memasuki lapangan. Peneliti menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan serta berusaha sendiri mengumpulkan informasi melalui observasi atau wawancara (Nasution, 1996). Hal ini sejalan dengan Lincoln dan Guba (1985) yang mengatakan bahwa metode kualitatif akan lebih mudah dilakukan bila instrumen yang digunakan adalah manusia. Artinya, dalam penelitian ini yang diutamakan dan diperhatikan adalah kegiatan normal manusia seperti melihat, mendengar, berbicara dan sebagainya.

Posisi peneliti dalam penelitian kualitatif berada dalam posisi ganda. Peneliti harus bisa memposisikan dirinya sebagai bagian dari subyek yang ditelitinya dengan cara itu bisa ikut melihat dan merasakan atmosfer yang melingkupi lokasi penelitiannya. Disamping itu peneliti juga harus bisa mengontrol dirinya agar tidak larut dalam atmosfer di lokasi penelitiannya. Dan harus tetap ingat bahwa tugas utamanya adalah untuk mengumpulkan data dan informasi untuk kepentingan penelitiannya. Karena posisinya yang unik tersebut seorang peneliti kualitatif harus mempunyai kesiapan untuk melakukan dua posisi tersebut sekaligus. Selain itu dia juga harus mempunyai kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan para informannya. Seringkali para informan menyamakan posisi dan peran peneliti seperti halnya dalam penelitian kuantitatif, untuk itu dibutuhkan pendekatan yang lebih pada informan-informan tersebut untuk mengorek data dan informasi yang dibutuhkan.

Sumber data dalam penelitian kualitatif ada 3 jenis, yaitu: manusia, suasana yang diamati dan dokumen. Untuk sumber data manusia, peneliti menggali informasi dari para informan yaitu orang-orang yang berada dalam lingkup latar penelitian yang mengetahui tentang pelaksanaan inovasi yang sedang berlangsung di latar tersebut. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sistem *purposive sampling*, yang artinya dalam pengambilan sumber data pengumpulan sampling didasarkan atas tujuan. Selain menggunakan teknik tersebut peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik ini dijalankan dengan menetapkan *key informant* terlebih dahulu, selanjutnya *key informant* ini akan memberikan petunjuknya kepada informan lainnya. Yang dipilih sebagai *key informant* dalam penelitian ini adalah kepala madrasah sebagai informan utama. Atkinson dan Flints (2001) menyarankan penggunaan teknik ini karena memberikan beberapa keuntungan seperti, dapat mengakses populasi yang tersembunyi, lebih ekonomis, efisien, efektif dan dapat memberikan hasil yang rinci dan mendalam. Informan-informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut seperti dalam tabel:

No	Informan	Jumlah
1.	Kepala madrasah	4 Orang
2.	Coordinator lapangan	12 Orang
3.	Guru	12 Orang
4.	Karyawan	4 Orang

5.	Siswa	12 Orang
Jumlah		44 Orang

Tabel 1. Daftar Informan yang akan Diwawancarai

Alasan pemilihan sumber data atau informan manusia selain informan utama adalah bahwa informan-informan tersebut telah lama berkecimpung dalam MTsN Model di Kalimantan Selatan ini. Selain itu mereka mengetahui proses pengadaan sarana belajar di MTsN Model di Kalimantan Selatan serta mereka mempunyai hubungan yang akrab dan dekat dengan kyai.

Sumber data suasana adalah semua aktivitas di madrasah yang diamati yang terkait dengan substansi penelitian, misalnya peneliti mengamati suasana di ruang guru atau di ruang kelas untuk dapat menggambarkan hubungan antar guru atau hubungan antara guru dan siswa. Selain diperoleh dari sumber data manusia dan suasana, data juga diperoleh dari dokumen baik yang dimiliki oleh perorangan, sekolah maupun lembaga terkait.

C. **Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian yang bersifat naturalistik data dikumpulkan oleh peneliti sendiri yang berperan sebagai instrumen penelitian yang utama. Instrumentasi yang dipakai dalam penelitian ini juga berbeda dengan penelitian kuantitatif yang penggalian datanya menggunakan test atau angket. Dalam penelitian kualitatif, informasi dan data digali dengan menggunakan observasi, wawancara, atau dokumentasi yang pengumpulannya dilakukan oleh peneliti. Penggunaan manusia (peneliti) sebagai instrumen penelitian utama karena alasan bahwa manusia

mempunyai kemampuan adaptasi yang tinggi, sehingga dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah yang akan dihadapinya di lokasi penelitian (Nasution, 1996).

Data yang masih *soft* perlu untuk diperhalus dan dirinci secara lebih mendalam. Data yang didapat haruslah diteliti dan dipilih mana data yang cocok dengan fokus penelitian. Data terus diolah sampai diperoleh data yang tidak dapat disangkal lagi kebenarannya. Oleh karena itu setiap data yang diperoleh perlu *dcheck* ulang dan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain. Pengecekan ulang ini dilakukan agar data yang diperoleh benar-benar valid dan merupakan data yang *hard*, oleh karena itu peran triangulasi diperlukan sekali dalam penelitian berparadigma naturalistik.

Seperti telah dikemukakan bahwa data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan 3 metode pengumpulan data. Metode tersebut yaitu observasi wawancara, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif wawancara dapat digunakan sebagai metode pengumpulan data yang dominan tetapi juga seringkali merupakan metode yang saling melengkapi dengan metode lain seperti observasi berpartisipasi, analisis dokumen atau tehnik-tehnik lainnya. Wawancara merupakan suatu perbincangan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu (Bogdan & Biklen, 1982). Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tertentu. Senada dengan Bogdan dan Biklen, Dexter (1970) mendefinisikan wawancara

(*interview*) sebagai suatu pembicaraan yang mempunyai tujuan. Dalam penelitian kualitatif informasi yang dimaksudkan adalah informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Dalam melakukan wawancara, biasanya didahului dengan perbincangan ringan seputar hobby, keluarga atau topik lainnya. Perbincangan pendahuluan ini dimaksudkan untuk membuat suasana menjadi lebih santai sehingga dengan keadaan itu cukup mudah bagi peneliti untuk menggali informasi yang dibutuhkan. Bentuk pertanyaan yang diajukan kepada informan adalah pertanyaan yang jawabannya adalah jawaban terbuka yang bertujuan untuk menggali informasi (*probing question*) sehingga tidak memungkinkan informan hanya menjawab pertanyaan dengan jawaban ‘ya’ atau ‘tidak’ saja.

Pada awal penelitian, saat melakukan studi pendahuluan, peneliti juga melakukan wawancara yang bersifat terbuka. Wawancara ini digunakan peneliti untuk menentukan fokus penelitian yang tepat dan sesuai dengan keunikan yang ada pada MTsN Model di Kalimantan Selatan ini. Setelah fokus penelitian ditetapkan maka wawancara selanjutnya dilakukan secara mendalam. Dalam penelitian selanjutnya peneliti menggunakan metode wawancara mendalam (*depth interview*). Dalam hal ini antara peneliti dan informan mempunyai hubungan yang baik dan akrab. Wawancara dilakukan dengan informan dengan didahului oleh pembicaraan yang ringan dan perlahan-lahan peneliti arahkan pada fokus penelitian. Posisi informan disini mengetahui tujuan akhir hasil wawancara adalah untuk penelitian. Untuk menghindari hal-hal yang mengaburkan keakuratan hasil wawancara maka digunakan tehnik *member check* dan

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

2. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif ada dua jenis sumber data yaitu sumber data manusia, yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, dan sumber data non-manusia, yang diperoleh melalui dokumentasi (Nasution, 1996). Tetapi seringkali kebanyakan peneliti hanya menggunakan observasi dan wawancara saja sebagai sumber datanya. Walaupun bukan sebagai sumber data yang dominan dokumentasi perlu juga untuk dilakukan untuk tujuan melengkapi kedua sumber data yang lain.

Keuntungan dokumentasi ini antara lain bahwa bahan itu telah ada, telah tersedia dan siap pakai. Menggunakan bahan ini tidak meminta biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya. Banyak pengetahuan yang dapat ditimba dari bahan dokumentasi tersebut bila dianalisis secara cermat sehingga berguna bagi penelitian yang sedang dilakukan.

Dokumentasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif beragam macamnya seperti surat pribadi, dokumen, foto, autobiografi, buku harian dan banyak macam dokumentasi lainnya (Bogdan dan Biklen, 1982). Di dalam bukunya Bogdan dan Biklen juga menuliskan bahwa ada tiga macam dokumentasi yang bisa digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu dokumen pribadi, dokumen resmi dan fotografi (1982).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen resmi dan fotografi untuk melengkapi data. Dokumen resmi yang dipakai telah mendapat ijin dari informan khususnya kepala madrasah, seperti (1) Profil MTsN Model di Kalimantan Selatan, (2) Foto MTsN Model di Kalimantan Selatan; 3) visi, misi MTsN Model di Kalimantan Selatan (4) SK penunjukkan menjadi MTsN Model.

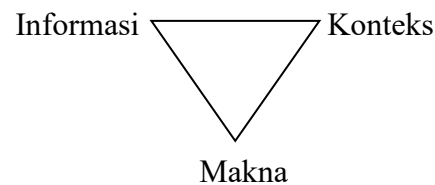
Fotografi diambil sebagai data karena alasan dapat memberikan gambaran data yang seringkali digunakan untuk memahami subyek penelitian dan datanya yang didapatkan seringkali dapat dianalisa secara induktif. Foto mempunyai keuntungan tersendiri. Foto dapat menggambarkan berbagai situasi sosial dari mulai situasi kegembiraan, kesedihan, penderitaan, peperangan dan situasi lainnya. Dari foto peneliti dapat melihat gambaran tentang subyek dan dapat melihat apa yang terjadi pada subyek dan lingkungan penelitiannya. Untuk fotografi disini, peneliti membuat dokumentasi foto sendiri dan ada beberapa yang meminjam dokumen foto MTsN Model di Kalimantan Selatan. Dalam mengambil foto peneliti menggunakan kamera pocket. Kamera disini digunakan untuk mengabadikan peristiwa-peristiwa atau tempat-tempat yang bisa dijadikan data bagi penelitian ini.

3. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang penting dilakukan dalam penelitian kualitatif. Observasi merupakan proses mengamati sesuatu atau subyek atau latar yang berkaitan dengan penelitian. Dasar observasi ialah pertanyaan yang diajukan peneliti terhadap lingkungan. Apa yang diamati bergantung pada pertanyaan yang dikemukakannya dan berhubungan dengan apa

yang ingin dicari jawabannya. Apa yang diobservasi adalah jawaban atas pertanyaan yang timbul pada pengamat. Tanpa pertanyaan tidak akan terarah pengamatan. Ketrampilan mengobservasi banyak bergantung pada kemampuan merumuskan pertanyaan yang tepat.

Dalam tiap pengamatan haruslah selalu mengaitkan dua hal yaitu informasi (apa yang terjadi) dan konteks (hal-hal yang berkaitan di sekitarnya). Kedua hal tersebut akan menimbulkan makna. Informasi yang dipisahkan dari konteksnya akan kehilangan makna. Jadi makna sesuatu hanya diperoleh dalam kaitan antara informasi dan konteksnya. Jalinan antara informasi dan konteks tersebut tergambar dalam gambar berikut :



Gambar 4. Hubungan Informasi, Konteks dan Makna (Nasution, 1996)

Dalam rangka memperkuat dan melengkapi hasil temuan yang diperoleh dengan tehnik wawancara, peneliti menggunakan tehnik observasi berperan serta (*participant observation*). Lincoln dan Guba (1985) menggolongkan tehnik observasi menjadi tiga macam, sebagai berikut: (1) bertindak sebagai partisipan atau non-partisipan; (2) dilakukan secara terus terang; (3) dan dilakukan dengan latar alami. Terkait dengan keterlibatan peneliti, Spradley (1980) mengelompokkan observasi menjadi lima tingkatan seperti di bawah ini:

- a. Partisipasi penuh (*complete participation*)
- b. Partisipasi aktif (*active participation*)

- c. Partisipasi moderat (*moderate participation*)
- d. Partisipasi pasif (*passive participation*)
- e. Non Partisipasi (*non-participation*).

Peran peneliti dalam penelitian ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Namun dalam penelitian ini tingkat observasi yang akan dilakukan peneliti adalah tingkat partisipasi pasif, partisipasi sedang dan partisipasi aktif. Ketika peneliti mengamati situasi sosial di lingkungan MTsN Model di Kalimantan Selatan secara langsung, peneliti melakukan partisipasi pasif. Peneliti melakukan partisipasi sedang pada saat melakukan kunjungan untuk wawancara ke rumah kepala madrasah , guru dan informan lain, baik di rumah maupun di sekolah dengan maksud untuk menjalin hubungan yang lebih akrab dan mendapatkan gambaran yang jelas tentang situasi dan lingkungan di sekitar. Partisipasi aktif dilakukan dengan mengikuti beberapa kegiatan di MTsN Model di Kalimantan Selatan seperti pada saat mengikuti acara apel bendera, kegiatan pramuka dan PMR halaman MTsN Model di Kalimantan Selatan. Temuan-temuan yang diperoleh yang berkaitan dengan fokus penelitian yang diperoleh melalui tehnik ini dicatat dalam catatan lapangan yang selanjutnya dipadukan dengan temuan lainnya yang diperoleh dengan menggunakan tehnik wawancara dan dokumentasi.

E. Analisis Data

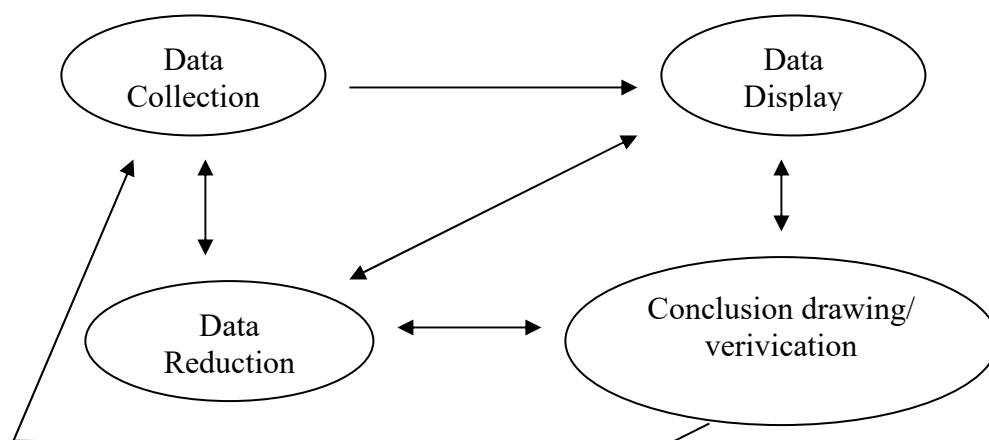
Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistimatis catatan hasil observasi, wawancara dan sejenisnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan

bagi orang lain (Muhadjir, 1993:183). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen (1982) analisis data adalah sesuai dengan pengaturan dan pelacakan secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan materi yang telah ditulis peneliti selama proses pengumpulan data.

Berdasarkan pendapat di atas teknik analisis data yang dipergunakan peneliti adalah kualitatif diskriptif, analisis data ini dilakukan berulang-ulang (*cyclical*) untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Dengan demikian secara teoritis analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang gunakan memecahkan masalah (Soegiyanto, 1989).

Data yang dideskripsikan memerlukan interpretasi mendalam sehingga diketahui makna dari data. Dalam hal menganalisis data ini, peneliti mengambil apa yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984), bahwa ada tiga tahapan yang dikerjakan dalam analisis data, yaitu (1) data *reduction*, (2) data *display*, dan (3) *conclusion drawing/verification*.

Data yang telah diperoleh, dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif (*analysis interactive model*) yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) seperti berikut :



Gambar analisis 1. Analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman

Mereduksi data diperlukan untuk membantu peneliti dalam menulis semua hasil data lapangan sekaligus merangkum, memilih dan memilah hal-hal pokok serta menganalisisnya. Tahapan ini dimaksudkan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih tajam tentang hasil lapangan, mempermudah dalam melacak kembali bila diperlukan dan membantu dalam memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Data display diperlukan untuk memproses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam satu bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami maknanya, hal ini dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan pengambilan tindakan.

Conclusion dapat dilakukan berdasarkan matriks/bagan yang telah dibuat untuk menemukan pola, topik atau tema dengan masalah penelitian, karena itu peneliti akan membuat kesimpulan-kesimpulan yang bersifat longgar dan terbuka, dimana pada awalnya mungkin terlihat belum jelas, namun dari sana akan meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar secara kokoh.

Berdasarkan uraian di atas maka pada dasarnya menganalisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu selama proses pengumpulan data dan setelah data terkumpul

F. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam penelitian yang menggunakan paradigma naturalistik, pengecekan keabsahan data menjadi faktor yang sangat menentukan terhadap tingkat kepercayaan dan kebenaran hasil penelitian. Agar memperoleh temuan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka hasil penelitian perlu diuji keabsahannya. Menurut Lincoln dan Guba (1985) ada tujuh tehnik pengujian keabsahan data yaitu : 1) perpanjangan keikutsertaan (*persistent participation*); 2) ketekunan; 3) triangulasi; 4) diskusi rekan sejawat; 5) kecukupan referensial; 6) kajian kasus negatif; 7) pengecekan anggota. Dari ketujuh rumusan di atas dan berdasarkan fokus penelitian, peneliti dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga cara pengecekan keabsahan data yaitu:

1. Triangulasi (*triangulation*), baik dari sumber data maupun alat pengumpul data;
2. Pengecekan anggota (*member check*);
3. Diskusi rekan sejawat.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan menanyakan kebenaran informasi yang diterima dari seorang informan dengan informan lainnya. Misalnya peneliti mendapat informasi tentang cara kyai mendapatkan dana untuk MTsN Model di Kalimantan Selatan, maka peneliti kemudian menanyakan kebenaran informasi yang diberikan oleh kepala madrasah kepada bendahara MTsN Model di Kalimantan Selatan dengan memberi pertanyaan yang sama. Triangulasi sumber berarti peneliti membandingkan informasi yang dikumpulkan dengan tehnik tertentu dengan informasi dari tehnik lainnya.

Misalnya informasi dari tehnik wawancara dipadukan dengan informasi yang didapat dari tehnik observasi atau dokumentasi.

Lincoln dan Guba (1985) menjelaskan bahwa *member check* adalah proses pengujian terhadap kategori interpretasi dan kesimpulan yang berasal dari informan tertentu kepada informan yang sama. *Member check* dilaksanakan dengan meminta pendapat informan terhadap data/informasi yang diterima dari informan tersebut sebelumnya (termasuk interpretasi peneliti) yang disajikan dalam bentuk tertulis. Revisi terhadap informasi tadi dilakukan dengan berdasarkan komentar, reaksi, pengurangan atau penambahan terhadap informasi itu. Dalam penelitian ini hasil temuan yang ditulis dalam catatan lapangan dan telah mendapat persetujuan dari informan ditandai dengan dibubuhkannya tanda tangan informan.

Diskusi dengan rekan sejawat dipergunakan dengan maksud untuk memperoleh berbagai masukan dari teman sejawat, baik yang berupa kritik, pertanyaan-pertanyaan yang kritis dan menantang terhadap tingkat kepercayaan hasil penelitian. Diskusi rekan sejawat dilakukan peneliti dengan mendatangi kolega yang banyak tahu tentang fenomena yang sedang dicari informasinya untuk diajak berdiskusi membahas data yang masih diragukan kebenarannya. Diskusi rekan sejawat ini peneliti lakukan dengan Drs. Sofjan Torbiadi dan Tiwuk Arie Norsiyani S.Pd.. Dengan mempertimbangkan pendapat kolega tersebut akhirnya diperoleh data yang dipercaya. Selain itu peneliti juga melakukan diskusi dengan rekan-rekan yang telah berpengalaman dalam melakukan penelitian kualitatif baik dari rekan-rekan program magister maupun doktoral.

G. Tahap Penelitian

Dalam setiap penelitian perlu dipikirkan tahap-tahap pelaksanaan penelitian. Tahapan ini perlu dibuat untuk menjadi koridor bagi peneliti sehingga penelitian yang dilakukan tidak melenceng dari tujuan penelitian. Nasution menyatakan bahwa tidak ada aturan yang jelas dalam penelitian naturalistik mengenai tahap-tahap penelitian ini. Namun setidaknya ada 3 tahapan dalam penelitian naturalistik.

1. Tahap Orientasi

Pada tahap ini biasanya peneliti belum mempunyai gambaran yang jelas tentang apa sebenarnya yang ingin diketahuinya. Pada tahapan ini studi pendahuluan dilakukan. Studi pendahuluan dilakukan untuk mencari informasi tentang hal-hal yang menonjol, menarik, penting dan berguna untuk diteliti lebih lanjut secara mendalam. Pada tahapan ini juga dilakukan perumusan atau pemfokusan pada suatu masalah. Peneliti melakukan tahapan orientasi pada saat studi pendahuluan dimana peneliti melakukan wawancara terbuka untuk mencari fokus penelitian yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada pada MTsN Model di Kalimantan Selatan.

2. Tahap Eksplorasi

Setelah fokus masalah ditetapkan, maka peneliti melakukan penentuan informan-informan yang akan dimintai data atau informasi. Pengumpulan data ini dilakukan peneliti tidak hanya dengan menggunakan tehnik wawancara tetapi juga menggunakan tehnik observasi dan dokumentasi. Observasi dan dokumentasi

dalam tahap ini ditujukan kepada hal-hal yang dianggap berhubungan dengan fokus. Wawancara tidak lagi bersifat terbuka tetapi sudah lebih berstruktur untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai aspek-aspek yang berhubungan dengan fokus masalah. Peneliti mulai terjun ke lapangan dan mulai mengumpulkan data melalui tiga tehnik yang dipakai dan kemudian menuliskan hasil-hasil dari proses pengumpulan data tadi ke dalam catatan lapangan. Catatan lapangan yang telah dikoreksi ulang oleh informan kemudian diringkas dalam ringkasan catatan lapangan.

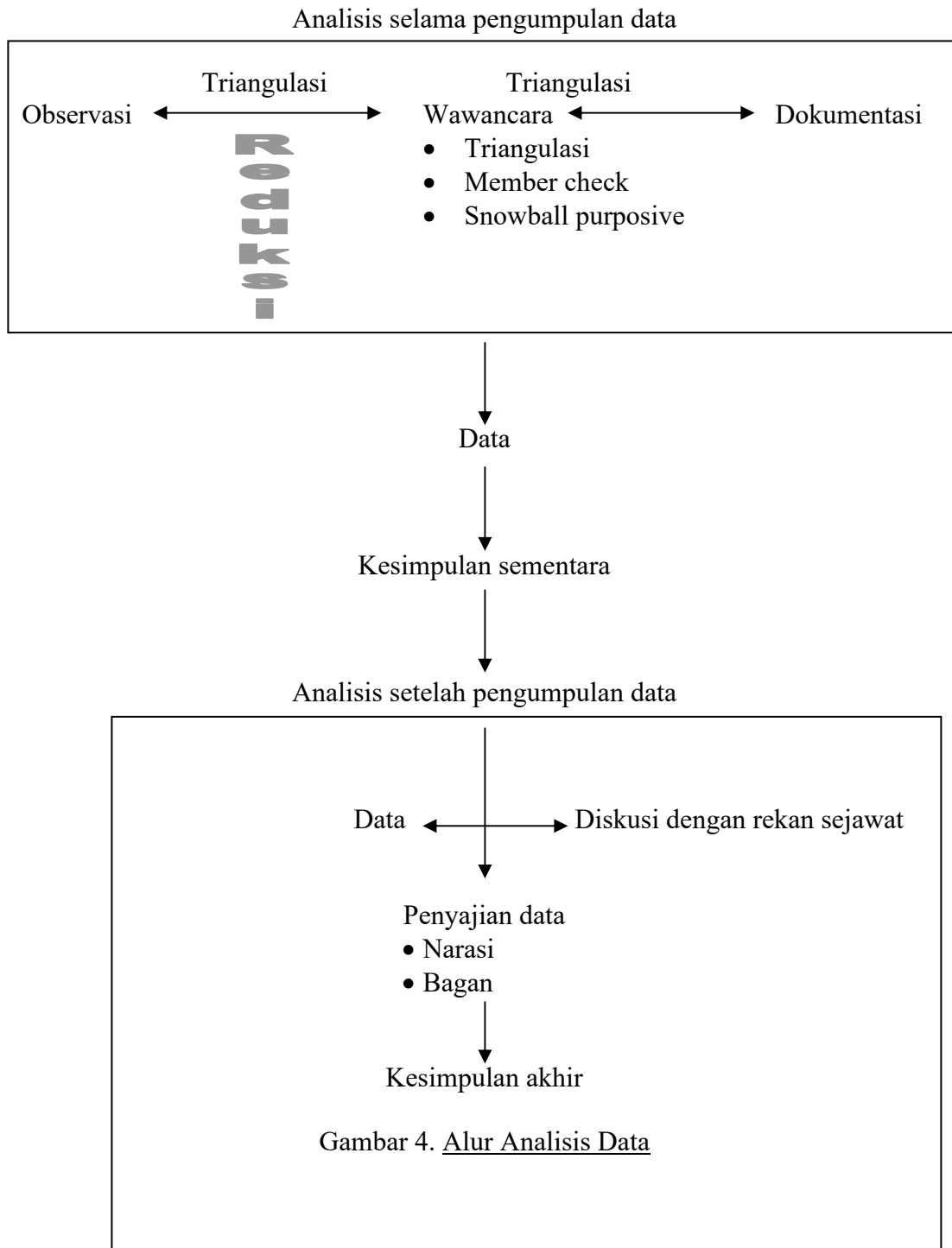
3. Tahap *Member Check*

Hasil observasi, dokumentasi dan wawancara dituangkan dalam bentuk *fieldnote*. Untuk wawancara setelah dibuat laporan dikembalikan lagi kepada informan yang bersangkutan untuk dibaca dan dinilai kesesuaiannya. Pada tahap ini informan bisa mengoreksi kesalahan dan memberikan informasi baru. Tujuan *member check* ini ialah agar responden men-*check* kebenaran laporan itu agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya.

Setelah tahapan-tahapan tersebut dilakukan, peneliti mulai melakukan analisis data yang langkah-langkahnya dilakukan seperti yang telah diuraikan pada uraian analisis data di atas.

Setelah tahapan-tahapan itu dilakukan maka tahap akhir adalah mengkonsultasikan hasil penelitian kepada pembimbing. Hasil analisis tersebut kemudian dianalisis ulang untuk melihat data-data yang kurang lengkap. Apabila ada data yang kurang lengkap dan belum didapatkan maka peneliti terjun kembali ke lapangan untuk melengkapi data tersebut. Setelah semua data

siap langkah selanjutnya adalah membuat laporan penelitian dan format penulisan laporan penelitian ini mengacu kepada Pedoman Penulisan Karya Ilmiah di IAIN Antasari.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

Bab ini berisi uraian tentang (a) lokasi penelitian, (b) profil MTsN Model di Kalimantan Selatan (c) paparan data dan (d) temuan penelitian di MTsN Model di Kalimantan Selatan.

1. Lokasi dan Profil MTsN Model di Kalimantan Selatan

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Amuntai yang berada di jalan Empu Jatmika No. 214 Kecamatan Candi Agung Kabupaten Hulu Sungai Utara (HSU) 71418 dengan ibu kota Kabupaten Amuntai Kalimantan Selatan , Telepon (0527) 61398.

2. Lokasi dan Profil MTsN Model Barabai

MTsN Model Hulu Sungai Tengah pada awalnya bernama MTsN Model Barabai sejak tahun 2015 nama MTsN Model Barabai diganti dengan MTsN Model Hulu Sungai Tengah. MTsN Model Hulu Sungai Tengah terletak dipusat ibu kota Kabupaten yaitu Barabai yang beralamat Jl. Abdul Muis Ridhani No. 80 Desa Mandingin Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah Provinsi Kalimantan Selatan. Adapun visi dan misi MTsN Model Barabai adalah :

VISI

Mewujudkan Madrasah Yang Berkualitas, Unggul, Dan Berkarakter Islami Berlandaskan Iman Dan Taqwa.

MISI

1. Meningkatkan kedisiplinan dan ketertiban madrasah
2. Memperdalam dan menambah materi keagamaan selain materi pokok melalui kegiatan praktik keagamaan secara rutin dan berkesinambungan
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif mealalui kegiatan inovasi / pembaharuan pembelajaran
4. Menumbuh kembangkan semangat keunggulan secara intensif kepada siswa, guru dan karyawan sehingga berkemauan kuat dan bernalar sehat
5. Menumbuhkan budaya islami dalam berbudi pekerti dan bertats krama sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak
6. Membangun lingkungan madrasah yang sehat, indah, asri, nyaman dan aman

TUJUAN

1. Mewujudkan Siswa Madrasah Yang Beriman Dan Bertakwa Dapat Melaksanakan Ibadah Dengan Baik Dan Benar Serta Mampu Tampil Dimasyarakat
2. Seluruh Warga Madrasah (Guru, Pefawai Dan Siswa) Memiliki Disiplin Yang Tinggi Dan Melaksanakan Tata Tertib Madrasah Dengan Baik
3. Mewujudkan Siswa Yang Memiliki Kecerdasan Dan Keterampilan Prima Melalui Prestasi Akademik Dan Non Akademik
4. Semua Siswa Berkemauan Kuat Untuk Berprestasi Dan Bernalar Sehat Sehingga Semua Lulusan Madrasah Dapat Diterima Melanjutkan Kejenjang SLTA Manapun
5. Semua Siswa Memiliki Budi Pekerti Luhur, Sopan Santun, Tata Krama Yang Baik Dan Selalu Memuliakan Guru-Gurunya Serta Patuh Kepada Orang Tuanya.
6. Semua Warga Madrasah Menyenangi Dan Memiliki Rasa Tanggung Jawab Akan Kebersihan, Keindahan, Kesehatan Dan Kenyamanan Lingkungan Sehingga Menjadi Madrasah Yang Unggul Dan Favorit.

3. Lokasi dan Profil MTsN Model Martapura..

Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Martapura Kabupaten Banjar yang berlokasi di Jalan Tanjung Rema Komplek Pondok Pesantren Darussalam Martapura berdiri melalui proses penegerian dari Madrasah Tsanawiyah Swasta yakni Madrasah Tsanawiyah Mualimin Darussalam Martapura dengan status terdaftar. Penegerian Madrasah Tsanawiyah Mualimin Darussalam berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama, Nomor 244 Tahun 1993, tanggal 25 oktober 1993 dan diresmikan pada bulan Juli 1994 dengan nama Madrasah Tsanawiyah Negeri Martapura.

Sejak awal penegerian Madrasah Tsanawiyah Negeri Martapura menggunakan fasilitas belajar eks Madrasah Tsanawiyah Mualimin Darussalam Martapura. Mengingat di daerah ibukota Kabupaten Banjar belum ada madrasah tsanawiyah negeri, dalam waktu relatif singkat perkembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri Martapura cukup mengalami kemajuan dengan bertambahnya jumlah siswa sedangkan fasilitas belajar masih sangat terbatas, maka pada tahun 1995/1996 dibangun gedung Madrasah Tsanawiyah Negeri Martapura di atas tanah yang disediakan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Martapura seluas ± 5000 m² (50 m x 100 m) oleh KH. Badruddin (Alm).

Pada tahun 1999 Madrasah Tsanawiyah Negeri Martapura diberikan status Madrasah Model, berdasarkan KMA Nomor: E/242A/1999 tanggal, 02 Agustus 1999 dan pada tahun itu juga dilengkapi berbagai sarana prasarana termasuk gedung Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB). Dengan visi dan misi :

1. Visi

Untuk jangka waktu 2 sampai 5 tahun ke depan, visi dari Madrasah Tsanawiyah Model Martapura adalah:

“Unggul Dalam Mutu, Berkarakter dan Berwawasan lingkungan“.

2. Misi

Untuk mencapai Visi madrasah, maka perlu dimiliki misi sebagai berikut:

- a. Unggul Perolehan UN
- b. Unggul Persaingan UN.
- c. Unggul Lomba AKSIOMA dan KSM.
- d. Unggul Lomba Kreativitas.
- e. Unggul dalam disiplin.
- f. Unggul Lomba Kesenian.
- g. Unggul Madrasah Adiwiyata.
- h. Unggul Kepedulian sosial.
- i. Unggul dalam Berkepribadian

4. Lokasi dan Profil MTsN Model Banjarmasin

Awal berdirinya MTsN Mulawarman sejak tahun 1979 atas dasar keputusan bersama tiga menteri yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama masing-masing no.6 tahun 1975 no.37/u/1975 dan no. 36 tahun 1975 tanggal 24 Maret 1975. Pada tahun 1978, dengan SK pendirian sekolah dari kantor wilayah Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama) nomor KMA Nomor 16 tanggal 16 Maret 1978 dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 211.637.10.3012 berdirilah sebuah sekolah MTsN Mulawarman Banjarmasin dengan menggunakan kurikulum tahun 1976.

Sebelumnya lembaga pendidikan ini bernama PGAN 4 Tahun. Pergantian nama lembaga ini sesuai dengan ketetapan Departemen Agama bekerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (DikBud), dan Menurut Undang-undang Pendidikan nomor 23 tahun 2015 maka MTsN Mulawarman menjadi suatu lembaga pendidikan tipe pendidikan menengah. Sesuai Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 671 tanggal 17 November 2016 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan yang ada, sekarang nama madrasah berganti menjadi MTsN Model Kota Banjarmasin. MTsN Model Kota Banjarmasin ini berlokasi di jalan Batu Benawa Raya Komplek Mulawarman kelurahan Teluk Dalam kecamatan Banjarmasin Tengah kota Banjarmasin provinsi Kalimantan Selatan.

Luas tanah seluruhnya 4.740 m², dan dengan luas bangunan seluas 3.900 m². Adapun batas-batas wilayah untuk lokasi gedung sekolah MTsN Model Kota

Banjarmasin yang berada di Batu Benawa Raya adalah sebagai berikut :

1. Sebelah Timur berbatasan dengan SLTPN 2 Banjarmasin
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan MAN 3 Banjarmasin
3. Sebelah Barat berbatasan dengan Rumah Penduduk
4. Sebelah Utara berbatasan dengan Rumah Penduduk

MTsN Model di Kalimantan Selatan sebagai subyek penelitian adalah salah satu sekolah menengah pertama berciri khas agama Islam yang paling dikenal dari 7 sekolah/madrasah yang berada di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

MTsN Model di Kalimantan Selatan merupakan madrasah tertua dibanding dengan madrasah yang lainnya, karena hasil pemekaran dari PGAN 6 tahun yaitu menjadi PGAN 3 tahun dan MTsN 3 tahun.

Di Kalimantan Selatan merupakan wilayah yang terbanyak memiliki madrasah karena keadaan penduduknya 98% beragama Islam, apalagi di Amuntai adalah salah satu wilayah kabupaten yang memiliki madrasah terbanyak sebab ditopang dengan penduduknya 99% beragama Islam sehingga animo masyarakat sangat tinggi untuk memasukkan anak-anaknya belajar di madrasah mulai dari tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah. Hampir setiap tahun ajaran baru MTsN Model di Kalimantan Selatan menerima murid 150 s/d 200 sedangkan yang masuk ke SMPN antara 20 –30 orang, dan di Amuntai SMP tidak ada yang swasta, akan tetapi madrasah swasta banyak sekali.

Bangunan MTsN Model ini dilengkapi sarana dan prasarana yang lengkap sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut :

Tabel 2 Tata Guna Gedung MTsN Model di Kalimantan Selatan

NO	NAMA LOKAL	FUNGSI LOKAL	JUMLAH	
1	Ruang Kep. MTsN	Kantor	4	4
2	Ruang Guru	Tempat Istirahat	4	4
3	Raung Tata Usaha	Kantor	4	4
4	Raung Tamu	Tempat Terima Tamu	4	4
5	Ruang Kelas	Tempat Belajar	98	98
6	Aula	Ruang Pertemuan	4	4
7	Perpustakaan	Ruang Tempat Baca	4	4
8	Laboraturium	Tempat Praktek Murid	8	8

9	Ruang Pertukangan	Tempat Praktek Pertukangan	4	4
10	Mushholla	Tempat Solat	4	4
11	Ruang UKS/PMR	Layanan Kesehatan	4	4
12	Kantin Madrasah	Layanan Jual Beli	4	4
13	Ruang Pramuka	Sanggar Pramuka	4	4
14	WC/Kamar Mandi	Mandi/Tempat Hajat	36	36
15	Kompleks PSBB	Pemngembangan SDM MTsN		
			154	154

Sumber data Dokumen MTsN Model di Kalimantan Selatan 2003

Sumber penerangan MTsN Model di Kalimantan Selatan ini diperoleh melalui aliran listrik dengan kapasitas 20000 Kwh dengan tegangan 220 volt yang disalurkan dari yang ada di Kalimantan Selatan yakni Kabupaten HSU, HST, Kabupaten Banjar, dan Kota Banjarmasin, sedangkan sumber air bersih yang dipergunakan untuk keperluan sehari-hari diperoleh melalui PDAM Amuntai, Barabai, Martapura dan Banjarmasin

b. Visi Misi dan Tujuan Pendidikan MTsN Model di Kalimantan Selatan

Periode tahun 1999/2000 sampai sekarang adalah periode inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan menuju madrasah yang exselent, menjadi tumpuan dan harapan masyarakat. Proses menuju hal tersebut, harus adanya pemantapan keorganisasian madrasah, yaitu dengan (i) merumuskan visi kelembagaan yang jelas dan menggambarkan kualifikasi ideal kelembagaan MTsN Model di Kalimantan Selatan yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang, (ii) merumuskan misi kelembagaan yang jelas menggambarkan profil madrasah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat, (iii) merumuskan tujuan institusional lembaga MTsN Model di Kalimantan Selatan dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku ideal lulusan yang dihasilkannya, serta (iv) menjadikan visi misi dan tujuan MTsN Model di Kalimantan Selatan sebagai landasan filosofis dan operasional di dalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan inovasi pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan visi ialah daya lihat, indera penglihatan. Segala yang dapat dilihat orang dari suatu tempat tertentu, kemampuan untuk melihat atau mengetahui sampai pada intinya atau pokok dari suatu hal atau persoalan yang diha-

dapi (Purwadarminto, 1976). Atau juga disebut visi adalah penglihatan, pandangan, khayal atau impian.

Berdasarkan definisi tersebut, bahwa visi adalah suatu pandangan atau gambaran tentang cita kedepan dari suatu persoalan secara mendalam.

Jadi visi pendidikan MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah suatu pandangan melihat persoalan pendidikan MTsN Model di Kalimantan Selatan baik dari segi cita-cita maupun dari segi teknik yang berkembang pada masa kekinian dan berlangsung secara berkesinambungan, artinya MTsN Model di Kalimantan Selatan selalu berorientasi kedepan dengan melihat perubahan zaman.

Visi MTsN Model di Kalimantan Selatan dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Lembaga pendidikan dasar bercirikan ke Islaman yang menghasilkan anak didik untuk berprestasi tinggi dalam bidang keimanan dan ketaqwaan, ilmu pengetahuan dan teknologi, mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.
- b. Lembaga pendidikan ke Islaman yang berkualitas, unggul dan modern.
- c. Lembaga pendidikan ke Islaman yang mampu mewujudkan terbentuknya akhlaq dan moralitas ke Islaman anak didik yang mampu menghadapi tantangan krisis akhlaq dan moral saat ini dan dimasa depan.

Misi MTsN Model di Kalimantan Selatan , adalah :

- a. Menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif.
- b. Mempersiapkan sarana dan prasarana yang mendukung penguasaan IPTEK dan tumbuhnya IMTAQ atau terciptanya pebelajar yang mandiri dan berakhlakul karimah,
- c. Terciptanya institusi yang memiliki iklim kerja dan iklim belajar yang sehat menuju tercapainya "*organizational culture*".
- d. Terbentuknya kesadaran kehidupan berbangsa dan bernegara.
- e. Tercapainya prestasi akademik dan non akademik yang tinggi partumbuhan sosial yang baik.

Sedangkan tujuan institusional MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah untuk menghasilkan lulusan yang memiliki :

- a. Komitmen ke Islaman (iman dan taqwa)
- b. Komitmen keilmuan dan teknologi (ilmu pengetahuan dan teknologi)
- c. Komitmen kebangsaan (nasionalisme)

c. Fasilitas

1). Ruang Kelas dan Pengelolaannya

Bangunan gedung yang digunakan untuk belajar di MTsN Model di Kalimantan Selatan berjumlah 20 unit. Untuk menunjang kegiatan

pembelajaran di MTsN Model di Kalimantan Selatan dilengkapi ruang kepala sekolah, ruang dewan guru, ruang serba guna atau aula, perpustakaan, laboratorium IPA, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, Bengkel/pertukangan, ruang komputer ruang UKS, BP/BK, PMR, Mushalla, kantin madrasah, dan PSBB. (Pusat Sumber Belajar Bersama) yang dilengkapi berbagai fasilitas lainnya.

Ruang kelas untuk belajar siswa MTsN Model di Kalimantan Selatan dapat dikatakan memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-masing kelas di MTsN Model di Kalimantan Selatan mempunyai ukuran 7 x 8 meter dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Di dalam ruang masing-masing 17 meja dan 34 kursi yang digunakan untuk 30 siswa juga terdapat meja dan kursi guru, papan tulis, serta dilengkapi jadwal piket kebersihan juga dilengkapi dengan gambar presiden dan wakil presiden, lambang Garuda Pancasila, beserta perlengkapannya lainnya.

Sekalipun dalam ruang kelas seluas 40 meter persegi itu diisi sekitar 30 s/d 35 siswa, ketentuan ini adalah untuk mendekati kelas ideal.

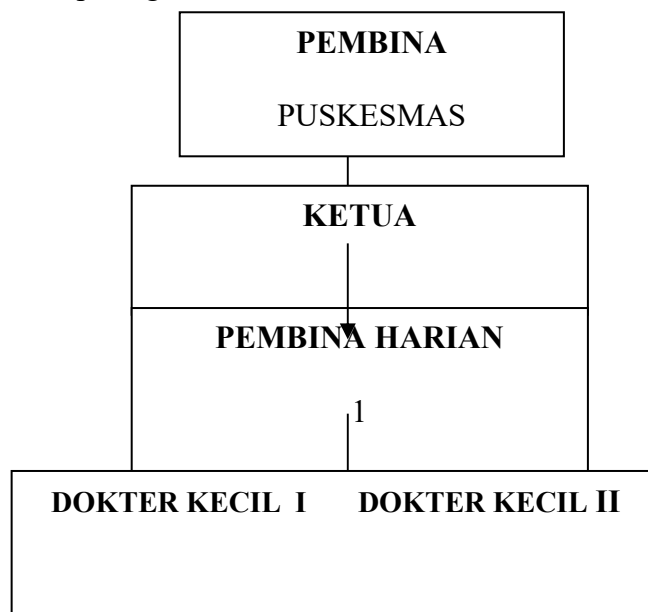
2). Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam, Bahasa, Ruang Komputer, Ruang Pertukangan/meubel, Ruang Unit Kesehatan Sekolah dan BK

Ruang praktek siswa yang dimiliki MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam, Bahasa, dan Komputer. Ruang ini didirikan sejak tahun 1998 yaitu sejak MTsN Model di Kalimantan Selatan mendapat bantuan dana dari Departemen Agama (*Basic Education Project*) yang bekerja sama dengan *Asian Development Bank*, fasilitas ini dimanfaatkan dalam praktik yang mengajar bidang Ilmu Pengetahuan Alam, Bahasa Inggris, sedangkan ruang komputer untuk praktik siswa dalam bidang komputer yaitu dalam menunjang kegiatan intra kurekuler.

Dilihat dari sarana dan prasarana MTsN Model di Kalimantan Selatan sudah cukup memadai, dengan dilengkapi ruang pemeriksaan dan konsultasi, lemari obat, buku-buku kesehatan dan papan UKS, poster-poster, tempat sampah, ruang tunggu dan papan tes penglihatan. Pada hari-hari tertentu datang petugas pembina UKS untuk membina kader dokter kecil, pihak MTsN Model di Kalimantan Selatan bekerja sama dengan Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kecamatan Candi Agung untuk membina UKS tersebut memberikan penyuluhan tentang kesehatan sesuai dengan program pemerintah. Melalui kegiatan UKS inilah siswa-siswai secara spiral mempengaruhi lingkungan rumah dan sekitarnya untuk memperhatikan kebersihan dan kesehatan.

Secara fisik, ruang UKS yang luasnya 3 x 3 meter tersebut cukup memadai, selain lantainya dikramik dindingnya juga dicat dengan warna putih yang mengesankan terjaganya kebersihan, ruangan ini juga dilengkapi peralatan kesehatan untuk praktik siswa sebagai dokter kecil. Lemari obat dan sejumlah obat-obatan untuk pertolongan pertama disediakan secara lengkap, termasuk alat pengetes penglihatan dan kesehatan gigi. Siapapun yang masuk ke ruangan UKS ini wajib untuk melepas sepatu guna menjaga kebersihan.

Keberadaan organisasi UKS di MTsN Model di Kalimantan Selatan ini memiliki program kerja layanan kesehatan, yaitu : (1) lingkungan kehidupan madrasah yang sehat, (2) pendidikan kesehatan, dan (3) pelayanan kesehatan di madrasah. Untuk mengetahui lebih jelas struktur organisasi UKS yang ada di MTsN Model di Kalimantan Selatan dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1 Denah Struktur Organisasi UKS MTsN Model di Kalimantan Selatan Tahun 2015

Dalam rangka pengembangan madrasah dan untuk membantu kebutuhan siswa diluar proses pembelajaran yang sifat psikologis pihak sekolah memberikan pelayanan Bimbingan Konseling (BK) kepada siswa-siswi yang menemui masalah baik dalam menghadapi pelajaran maupun diluar pelajaran yang masih ada keterkaitannya dengan pelajaran. Dengan dibentuknya BK diharapkan dalam proses pembelajaran bagi siswa siswi MTsN Model di Kalimantan Selatan tidak menemui kendala, baik belajar di kelas maupun mengerjakan tugas-tugas lainnya. Sesuai dengan bidang keahliannya.

3). Tenaga Pengajar ,Karyawan dan Jumlah Siswa

Tenaga guru merupakan salah satu ujung tombak keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Karena itu dibutuhkan tenaga guru yang memiliki kualifikasi sesuai dengan bidang keahliannya serta terpenuhinya jumlah siswa dan tenaga guru.

Jumlah tenaga guru MTsN Model di Kalimantan Selatan sebanyak 212 orang dengan jumlah siswa 2.712 orang. Ratio perbandingan di madrasah ini sudah cukup ideal. Dari 212 tenaga guru tersebut 162 orang guru tetap, dan 50 orang guru tidak tetap (honorar).

Tugas guru dalam rangka proses pembelajaran adalah sebagai fasilitator, yang mampu merangsang berkembangnya kemampuan belajar siswa. Mengembangkan kondisi-kondisi belajar yang relevan dengan proses belajar secara wajar dengan penuh kegembiraan. Kondisi-kondisi belajar disusun sebagai berikut : (1) harus disusun dengan memberikan kesempatan pada siswa untuk melakukan penemuan-penemuan sebagai perolehan hasil belajar, (2) dapat menuntun siswa dalam mengolah perolehan hasil belajar, (3) memacu kemampuan mental, fisik, dan sosial sebagai penggerak kemampuan-kemampuan yang lebih tinggi, (4) memberikan kesempatan pada siswa untuk menunjukkan kreativitas dan bertanggung jawab terhadap kegiatannya, serta dengan terampil dapat memanfaatkannya untuk memecahkan masalah. Guru dapat mengembangkan berbagai strategi pembelajaran seperti *Reconnecting, Trading Places, Question Student Have, The Power of Two, Every One Is a Teacher Here*, Disamping itu siswa juga dapat belajar dengan berbagai strategi misalnya belajar perorangan, kelompok dan seterusnya.

Pada MTsN Model di Kalimantan Selatan telah melakukan berbagai pendekatan dalam pembelajaran terinspirasi dari pendekatan yang digunakan oleh Mel Silberman, yaitu menggunakan 101 strategi pembelajaran aktif. Hal ini diperoleh tenaga guru dari pelatihan yang dikembangkan oleh Lembaga Kajian Agama dan Masyarakat (LkAM) bekerjasama dengan BEP Depag Jakarta.

Selanjutnya pembagian beban mengajar para tenaga guru dituntut membuat persiapan mengajar, menganalisis hasil belajar, memberikan pengayaan pembelajaran, membimbing praktikum siswa, atau bahkan memperoleh tugas tambahan membina siswa di luar jam mengajar. Tugas-tugas tersebut dilaksanakan secara baik dan berkelanjutan, sebab dengan begitu, peningkatan prestasi siswa semakin meningkat.

Ditinjau dari segi pendidikan, tenaga guru MTsN Model di Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa semua tenaga guru yang berjumlah 212 orang, semuanya Strata Satu (S1), 1 orang Strata Dua (16).

Dari data tersebut menunjukkan bahwa tenaga guru madrasah ini telah memiliki kewenangan sesuai dengan spesialisasinya. Namun mengenai tenaga guru ekstra kurekuler tidak semuanya berijazah sarjana, tetapi lebih mementingkan pada aspek keahliannya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Sam'ani, Guru MTsN Model Amuntai pada 24 April 2015 bahwa :

“Jumlah tenaga guru mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dulu hanya sedikit sekarang mengalami peningkatan, begitu juga dengan tenaga guru ekstra kurekuler”

Pernyataan yang sama juga disampaikan Kepala MTsN Model Barabai di Kalimantan Selatan hasil wawancara dengan peneliti pada 27 April 2015

“Tenaga guru secara kuantitatif dan kualitatif mengalami peningkatan dibanding sebelum saya memimpin, dulu jumlah tenaga guru dan karyawan sekitar 34 orang, namun setelah saya kembangkan dan memohon kepada Kemenag Kabupaten kota dijadikan Model maka saya memohon untuk penambahan tenaga guru dan kami sendiri melakukan seleksi bagi mereka yang sudah lulus tes CPNS untuk bisa tidaknya untuk ditempatkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan, dan Alhamdulillah bisa dikabulkan, dan dulu kebanyakan berlatar belakang pendidikan SPG dan PGA, sekarang hampir semua Sarjana”

Paparan tersebut di atas, sesuai dengan perkataan Munadi wawancara tgl 27 April 2015 mengatakan :

“Setiap CPNS yang akan ditempatkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan harus diseleksi oleh madrasah, agar mudah menyesuaikan diri dan mengimplementasikan kessesuaian ilmu yang dimilikinya untuk mengembangkan madrasah, tujuan seleksi tersebut untuk memeni-malisisasi guru yang mismatch.

Ungkapan Munadi tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Kandepag HSU Fadli Mansyur, untuk MTsN Model di Kalimantan Selatan Kandepag punya kebijakan yaitu seleksi penempatan bagi calon guru (PNS) itu diseleksi kembali oleh madrasah model, hal ini bertujuan untuk memenuhi satandar yang kita sepakati sebagai pilot proyek sekolah/madrasah model yang ada di Kbupaten Hulu Sungai Utara. Kabupaten Hulu Sungai Tengah, Kabupaten Banjar, dan Kota Banjarmasin

Dari guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 40 orang (termasuk kamad) saat ini latar belakang pendidikan guru MTsN Model di Kalimantan Selatan minimal Strata (S1), sebelum 1997/ 1998 ada 16 orang guru yang berlatar belakang pendidikan Strata dua (S2), tetapi setelah berlangsungnya proyek BEP tidak ada lagi Diploma Tiga (D3).

Selain itu, dari seluruh guru sebelum tahun 1997/1998 hampir 67,92% yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan nya, namun setelah tahun 1997/1998 sampai dengan sekarang jumlah tersebut sudah tidak ada, semuanya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya masing-masing.

Sebagian tenaga Administrasi ada yang tugas ganda diperbantukan dipergustakaan, sebab tenaga pustakawan sangat terbatas. Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan mengatakan untuk tahun depan kita memohon untuk penambahan tenaga pustakawan demi kelancaran pelayanan dan menghindari tugas ganda dari petugas Tata Usaha.

4). Kondisi Siswa

Dalam komponen pendidikan siswa atau anak didik merupakan komponen tujuan pendidikan. Karena itu pembinaan terhadap siswa harus dilaksanakan secara terus menerus kearah kematangan dan kedewasaan.

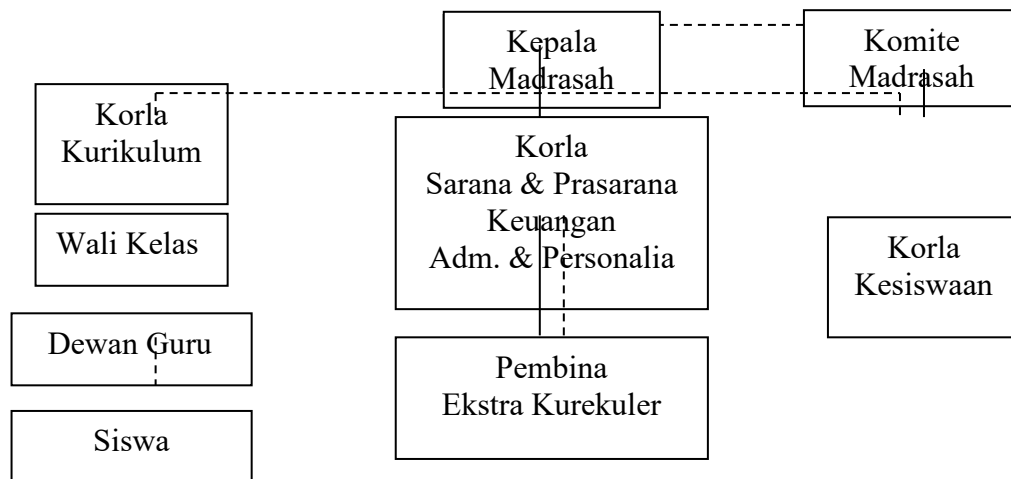
Dalam membimbing kedewasaan anak, diperlukan waktu yang tidak sedikit, karena bimbingan diberikan untuk pembentukan watak dalam rangka pertumbuhan jasmani dan rohani agar dapat berkembang secara wajar dan seimbang.

Sumber data : Dokumen MTsN Model di Kalimantan Selatan, tahun 2003 Tabel di atas dapat dilihat bahwa dari tahun 1997/1998 s/d 2002/ 2003 selama empat tahun ada semacam penurunan siswa yang diterima pada madrasah, tetapi disisi lain, siswa yang mendaftar cukup meningkat, dalam hal ini ada kebijakan untuk memilih calon siswa secara selektif dengan memilih peringkat NEM, dan kemampuan baca tulis huruf Al-Qur'an, serta mengurangi jumlah siswa dalam kelas, mulai tahun 1999 rata-rata kelas hanya diisi oleh 30 siswa, ini dilaksanakan dalam upaya peningkatan pembinaan dan mutu madrasah.

Sebagai wujud pembaharuan dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah bersama staf meningkatkan kuantitas dan kualitas MTsN Model di Kalimantan Selatan. Inovasi/pembaharuan tersebut pada sisi struktur wakil kepala madrasah menjadi korlap (koordinator pengelola). Peninjauan secara substansi makna waka dan korla tersebut hampir sama, namun sisi kinerja agar ada tanggung jawab secara khusus, sebab di bawah korla ada

sub korla yang menangani bidang-bidang yang diberikan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dilapangan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada struktur tersebut.



Keterangan :

- Garis Komando —————
- Garis Koordinasi - - - - -

Gambar 2 Denah Struktur MTsN Model di Kalimantan Selatan

2. Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi Pendidikan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan

Kita lihat secara realitas sekarang ini bahwa madrasah dianggap sekolah yang kurang maju, tertinggal, prestasinya rendah, input dan outputnya jelek, dan pengelolaannya tidak profesional. Dengan adanya inservice training ini kami semua mulai bangkit untuk mengarahkan seluruh potensi yang ada melaksanakan berbagai inovasi di madrasah ini.

Pernyataan tersebut disambut baik oleh berbagai pihak, sebagaimana yang diungkapkan wakasek bidang kurikulum wawancara peneliti dengan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan tanggal 16 Juni 2015 mengatakan:

“Dengan adanya Inservice Training ini kami kayanya baru bangun dari tidur, bahwa madrasah yang dianggap kurang maju itu perlu dirubah diinovasi agar MTsN Model di Kalimantan Selatan ini dapat dikelola

secara profesional sebab kami sudah dibekali untuk melaksanakan inovasi”.

Hal senada juga diungkapkan guru-guru MTsN Model di Kalimantan Selatan mengatakan:

“Kami semua guru yang ada di MTsN Model di Kalimantan Selatan ini sejak dulu ingin menepis anggapan dari masyarakat bahwa madrasah itu lembaga yang mutunya kurang baik, yang mudahan dengan modal yang diberikan melalui Inservice Training ini kami mampu mengemban tugas supaya pelaksanaan inovasi yang digerakkan oleh kepala madrasah dapat dilaksanakan dengan baik”.

Alasan lain yang melatar belakangi pelaksanaan inovasi pendidikan MTsN Model di Kalimantan Selatan apa yang dikatakan oleh Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pada tanggal 16 Juni 2015 menyebutkan:

“Dari hasil studi banding yang kami lakukan baik di dalam negeri maupun luar negeri saya berobsesi ingin menjadikan MTsN Model di Kalimantan Selatan terinspirasi dari hasil studi banding dari berbagai lembaga pendidikan Islam yang maju seperti MTsN model Malang, Cianjur, Jakarta, dan sampai ke luar negeri”.

Keinginan kepala madrasah tersebut selalu disampaikan ke berbagai kalangan sampai-sampai ketika menyampaikan sambutan wisuda siswa MTsN.

Pernyataan tersebut ternyata disambut baik oleh masyarakat sebagian yang diucapkan Hasbi Salim peneliti mewawancarai ketika menjemput putra-putrinya:

“Waktu itu mungkin setahun yang lewat Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pernah cerita seandainya madrasah ini dijadikan madrasah model yang efektif dan diarahkan menjadi madrasah modern, kata saya sangat setuju sekali supaya di daerah kita suatu saat memiliki madrasah yang menjadi percontohan yang representatif”.

3. Pelaksanaan Inovasi pada MTsN Model di Kalimantan Selatan

a. Bidang kurikulum

Dari hasil wawancara peneliti tanggal 18 Juni 2015 dengan kepala madrasah mengatakan:

“Kurikulum yang diterapkan pada madrasah model Amuntai adalah hasil perpaduan antara kurikulum Depag dan kurikulum Diknas, sebab di MTsN itu pada umumnya

menerapkan kedua kurikulum tersebut sebab kurikulum Depag hanya 30% sedangkan Diknas 70%”.

Penerapan kurikulum dari dua lembaga tersebut ternyata memodifikasi waktu, sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala madrasah wawancara peneliti pada tanggal 18 Juni 2015:

“Untuk melaksanakan struktur mata pelajaran maka alokasi waktu di modifikasi”.

Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum wawancara penulis pada tanggal 18 Juni 2015 mengatakan:

“Pada MTsN Model di Kalimantan Selatan lebih menitik beratkan pelajaran agama pada aspek afektif yaitu diwujudkan dalam kegiatan sholat, wudlu, bergaul, dan membaca Al-Quran”.

Dalam pelaksanaan kurikulum di MTsN Model di Kalimantan Selatan ternyata juga diinovasi dari segi jumlah jam pelajaran sebagaimana diungkapkan wakasek bidang kurikulum:

“Kurikulum MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah kurikulum Depag, tetapi dalam pelaksanaannya di lapangan adanya jam tambahan, biasanya 42 jam perminggu menjadi 45 jam, dengan penerapan Integrated Kurikulum dan Integrated Learning”.

Untuk penerapan kurikulum tersebut pada MTsN Model di Kalimantan Selatan juga melakukan pembinaan, sebagaimana yang dipaparkan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan ketika wawancara peneliti pada tanggal 19 Juni 2015:

“Dalam rangka memudahkan pelaksanaan kurikulum tersebut yang saya selaku pembina harus melakukan pembinaan terhadap semua guru agar mereka dapat menerapkannya, dan saya juga mengundang nara sumber dari luar dan pembina dari dalam sendiri. Di samping itu kami juga menyusun program tahunan, menyusun jadwal pelajaran, pelaksanaan persiapan mengajar, serta menyusun laporan kemajuan belajar siswa”.

Dari semua program kurikulum tersebut tentu juga dievaluasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Munadi selaku koordinator

pengelola (wakasek bidang kurikulum) wawancara peneliti pada tanggal 26 Juni 2015:

“Seluruh aktifitas yang kami laksanakan mulai dari proses perencanaan sampai dengan implementasi ya! Kami evaluasi bersama guna mengetahui dari segi baiknya maupun jeleknya”.

b. Inovasi Pengelolaan Keuangan

Sebelum dirubah menjadi model dilaksanakan *Inservice Training* pengelolaan keuangan sangat tertutup. Tetapi setelah adanya dua gebrakan tersebut maka pola pengelolaan keuangan ikut terinovasi sebagaimana pernyataan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan ketika wawancara dengan peneliti pada tanggal 25 Juni 2015:

“Sejak tahun 2001, konsep *self-managing school* sudah saya terapkan, semua biaya madrasah dikelola sendiri dan digali sendiri tanpa melibatkan institusi lain, khususnya dana dari masyarakat, kalau dari DIK dan DIP itu jelas ada keterkaitannya dengan institusi lain, bahkan dalam operasional di lapangan sub disendirikan, yaitu dikelola oleh satu orang untuk penerimaan dan satu orang untuk menangani pengeluaran, bahkan saya suruh membuka rekening di bank, atas sepengetahuan kepala madrasah”.

Hal senada juga diungkapkan oleh wakasek bagian sarana dan prasarana pada tanggal 25 Juni 2015:

“Alhamdulillah pengelolaan keuangan MTsN Model di Kalimantan Selatan sudah terbuka dan bisa diaudit oleh siapapun, ya hal inikan untuk menjaga kredibilitas lembaga yang sedang kita tata bersama untuk menuju madrasah yang modern setidaknya madrasah yang efektif/unggul”.

Pernyataan tersebut juga peneliti melakukan croscheck dengan orang tua siswa mengatakan:

“Memang kelihatannya pengelolaan keuangan itu dibagi dua, satu orang untuk menerima dan satu orang untuk mengelola pengeluaran, dan kami selaku orang tua siswa diperbolehkan mencek dan bertanya tentang pengeluaran keuangan”.

Di samping itu sistem pengeluaran, setiap guru mempunyai keperluan pembelajaran jauh-jauh hari sudah membuat rancangan

dalam bentuk proposal. Hal ini sesuai dengan pernyataan guru kepada peneliti pada tanggal 30 Juni 2015:

“Ya, kalau kami hendak membuat rancangan yang menunjang pembelajaran ya, harus memohon dengan mengajukan proposal, tapi jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan mengajar, agar proses pembelajaran tidak terganggu. Dengan cara ini keuangan madrasah akan menjadi rapi serta mudah untuk mempertanggungjawabkannya”.

Hal senada juga disampaikan Lailatan Noor dan Arbain wawancara dengan peneliti pada 27 Juli 2015

“Keuangan tahun ketahun semakin baik, teratur, dan rapi. Laporan setiap bulan pada kepala sekolah, dan setiap tahun dihadapan orang tua siswa, Mulai kepemimpinan pak Noortajuddin konsep open manajemen sudah dilaksanakan, dan mengenai belanja keperluan pembelajaran diserahkan pada orang yang membutuhkan, yang dilampiri dengan proposal dan dilaporkan dengan rasional dan bon dari toko tempat belanja, demi kemudahan dan melatih kejujuran dari pembelanja dan pelaksana dan mengurangi kecemburuan diantara personalia”

c. Inovasi Strategi Pembelajaran

Dari data lapangan yang peneliti peroleh beberapa hal, yaitu pada MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam strategi pembelajarannya menerapkan beberapa strategi, sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah pada peneliti tanggal 3 Juli 2015:

“Kalau kami di MTsN Model di Kalimantan Selatan ini dalam menerapkan strategi pembelajaran yaitu Class Grofing Achievement, Class Rotation, Remedial Teaching”.

Hal senada juga disampaikan oleh Munadi wakil kepala madrasah bidang kurikulum:

“Di madrasah kami ini dalam strategi pembelajaran dengan pendekatan pengelompokan kelas siswa ini diposisikan berdasarkan kemampuannya agar mudah dalam pengembangan potensi siswa, mempermudah dalam mendeteksi siswa, serta mempermudah memberikan bimbingan bila siswa menemui masalah atau kesulitan dalam belajar, juga perpindahan kelas agar siswa tidak jenuh, menemui suasana

baru dan bila siswa dalam hasil belajarnya kurang kita lakukan remedial agar dia tidak ketinggalan dalam pelajarannya. Di samping itu siswa juga diberikan bimbingan dalam menghadapi UAN”.

Pernyataan tersebut juga senada dengan apa yang diungkapkan Mahmudah guru bidang studi Bahasa Inggris mengatakan:

“Strategi kami dalam mengantisipasi siswa agar tidak jenuh, setiap semester kelas itu dipindah, misalnya ruang kelas IA dipakai oleh kelas ID begitulah seterusnya. Juga kami siap memberikan bimbingan kepada siswa apabila menemui kendala dalam belajar”.

Ungkapan dari kedua tenaga pendidik tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan:

“Strategi ini kami gunakan memang agak rumit, tapi itu suatu resiko kalau kita mau maju seperti Class Rotasion bimbingan UAN, Remedial itu cukup sulit yaah ini eksekusi dari sebuah kebijakan”

d. Inovasi Penerimaan Siswa Baru

Untuk mengendalikan mutu siswa maka penerimaan siswa dilaksanakan secara selektif untuk menggali input siswa MTsN Model di Kalimantan Selatan sebagai mana diungkapkan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dengan peneliti pada tanggal 5 Juli 2015:

“Sejak saya memimpin terpaksa saya rubah dalam penerimaan siswa baru, diseleksi dengan berbagai materi yang bisa menyaring secara selektif demi merubah image masyarakat yang mengatakan siswa MTsN Model di Kalimantan Selatan kurang bermutu”.

Hal senada juga diungkapkan oleh guru yang pernah menjadi panitia penerimaan siswa baru:

“Dengan kepemimpinan (Tajuddinnoor) ini sistem penerimaan siswa baru saat ini cukup baik dan dari sistem selektif tersebut telah nampak hasilnya”.

Proses tersebut apa yang diungkapkan baik dari kepala madrasah dan guru juga senada dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum:

“Kami bersyukur bahwa proses seleksi yang dilaksanakan dalam penerimaan siswa baru tertata dengan rapi. Tes tersebut kami bagi dua yaitu tertulis dan lisan untuk mengetahui kemampuan baik pengetahuan umum maupun agama”.

e.. Pengaturan Pengelompokan Siswa

Dari seleksi yang diterapkan akan memperoleh input yang baik, untuk meningkatkan input yang baik tersebut perlu siswa ini dikelompokkan. Sebagaimana yang dinyatakan kepala madrasah dengan peneliti pada peneliti tanggal 6 Juli 2015:

“Siswa yang telah diseleksi dikelompokkan menurut kadar kemampuannya agar mudah dalam mengarahkan dan membimbingnya baik bidang akademik maupun non akademik (intra maupun ekstra kurikuler)”.

Hal senada yang disampaikan Hairunnisa salah satu wali kelas mengatakan:

“Di dalam kelas siswa dikelompokkan menjadi tiga kelompok kemampuan tinggi, sedang, dan rendah, sedangkan pendekatan yang digunakan pendekatan individual learning”.

Pernyataan tersebut peneliti juga tanyakan pada salah satu siswi (Hj. Rusdianti):

“Setiap semester kami dirolling, tau nggak maksudnya? Ya kira-kira untuk merubah suasana baru, agar kada uyuh (tidak jenuh) dalam belajar ”.

f. Pembinaan Bakat dan Minat Siswa

Bakat dan siswa MTsN Model di Kalimantan Selatan telah dibina dan dikembangkan secara bertahap berdasarkan pertumbuhan dan perkembangan siswa, hal tersebut berdasar wawancara peneliti dengan kepala madrasah pada 7 Juli 2015:

“Pembinaan bakat siswa kita laksanakan bertahap misalnya di Amuntai ini adalah sentra home industri meubel dan kebetulan permintaan kita dengan Depag pusat agar MTsN Model di Kalimantan Selatan dilengkapi dengan alat meubel, maka mulai kelas II (dua) baru kita arahkan kepada kerajinan tersebut. Tapi kalau kegiatan lain tidak dibatasi mulai kelas I (satu) sudah kita bina. Begitu juga dengan minat siswa dengan belajar strategi kita menggunakan strategi yang digunakan active learning, kami menggunakan ini perolehan dari hasil Inservice Training,

jadi saya dan guru sudah dilatih. Dengan strategi itu guru-guru sangat mudah dalam penilaian siswa dalam belajar”.

Dalam menunjang kegiatan tersebut pada MTsN Model di Kalimantan Selatan juga membina kegiatan ekstra kurikuler sebagaimana yang diungkapkan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pada tanggal 9 Juli 2015:

“Inovasi dalam bidang non akademik sebagai layanan khusus (spesial service) telah dilakukan menjelang tahun pelajaran 2000/2001 pada pertengahan Juli 2000 secara drastis, dari hanya satu tawaran kegiatan ekstra kurekuler pramuka menjadi tujuh jenis yang meliputi : pramuka, hadrah, uks, bela diri, seni kaligrafi, seni qira’ah , musik panting, puisi deklamasi, pertukangan. Inovasi ini dilakukan berdasarkan tiga alasan, yaitu (1) tersalurnya bakat dan minat siswa, (2) sarana *refreshing* siswa agar tidak mengalami kejenuhan belajar, (3) penataan emosional intelegensi untuk menumbuhkan motivasi belajar siswa”

Di samping itu bidang kesiswaan juga membina siswa untuk bersikap ramah lingkungan yaitu dengan pendekatan pembelajaran lingkungan untuk melatih berdisiplin baik dalam lingkungan madrasah maupun di luar madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah pada tanggal 10 Juli 2015:

“Dalam rangka menerapkan budaya bersih di madrasah perlunya konsep inovasi *school culture*, yaitu membuat kesadaran siswa untuk hidup bersih, membuang sampah pada tempatnya, sejak dini sudah terlatih menjadi anak yang tertib dan bersih”.

g. Inovasi Pengelolaan di bidang tenaga guru

Guru adalah sebagai motor penggerak pada institusi pendidikan tentunya perlu dikelola secara baik dan hati-hati, sebab yang dikelola adalah manusia. Pengelolaan disini dimaksudkan adalah kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru-guru, membina, melatih, agar mereka bisa tumbuh dan berkembang baik secara personal maupun profesional. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan kepala madrasah pada tanggal 12 Juli 2015:

“Langkah pertama yang saya laksanakan dalam pengelolaan guru pasca Inservice training adalah membenahi tentang

kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang studi yang empu. Setelah itu untuk menambah wawasan bagi guru-guru saya juga melibatkan mereka untuk mengikuti penataran, seminar, ya kalau ada yang sifatnya untuk pembaruan saya utus mereka ”.

Dari usaha tersebut ternyata membuahkan hasil sebagaimana yang diungkapkan ibu Hairunnisa pada tanggal 14 Juli 2015:

“Setelah mengikuti berbagai penataran dan pelatihan dan mengikuti seleksi, akhirnya mendapat nominasi petatar tingkat Kalsel”

h.. Inovasi Pengelolaan Hubungan Masyarakat

Madrasah yang ideal tidak terlepas dengan masyarakat oleh sebab itu harus dikelola dengan optimal agar madrasah itu bisa eksis dan disupport secara maksimal begitu juga MTsN Model di Kalimantan Selatan sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah dengan peneliti pada tanggal 15 Juli 2015:

“Masyarakat memberikan *mutual sport* yaitu saling mendukung dan dukungan yang tinggi, dapat dilihat dalam perjalanan 3 tahun pasca *Inservice Training* ini mendapat penilaian positif dari masyarakat, dan keluhan orang tua siswa tidak pernah ada, sebab menaruh harapan yang tinggi terhadap madrasah”

Untuk menambah kuat posisi MTsN Model di Kalimantan Selatan, juga melakukan hubungan kerjasama, baik dari lembaga pemerintah maupun LSM, sebagaimana diungkapkan bapak Munadi:

“MTsN Model di Kalimantan Selatan menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar, orang tua, instansi pendidikan tingkat menengah pertama dengan MTsN Model di Kalimantan Selatan (misalnya adanya MGMP) kerjasama dengan yang lebih tinggi : dengan UNLAM, IAIN, STAI dan kerjasama dengan Madrasah Tsanawiyah unggulan/model se Kalimantan Selatan dalam rangka membuat standar kurikulum institusi dasar unggulan” .

4. Upaya-upaya Madrasah dalam Inovasi Pendidikan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan

a. Upaya mewujudkan madrasah unggul

Sebagai institusi lembaga yang dirubah namanya menjadi model tidaklah mudah dan banyak sekali tantangannya dan kalau ingin maju dan

unggul pemimpin harus kerja keras dalam mengelola seluruh komponen yang ada baik perangkat lunak maupun perangkat keras. Begitu juga upaya yang harus dilaksanakan oleh Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan berupa ide-ide inovasi, keteladanan, disiplin, berwibawa melaksanakan kegiatan belajar mengajar, bertanggungjawab atas kepemimpinannya.

Dari data lapangan diperoleh sesuai dengan ungkapan Tajuddinoor selaku penanggung jawab pada MTsN Model di Kalimantan Selatan ketika wawancara dengan peneliti tanggal 21 Juli 2015:

“Upaya yang saya laksanakan pada saat ini disiplin, harus ditingkatkan pada semua komponen SDM yang ada, proses belajar mengajar harus terjadwal secara sistematis, seleksi siswa yang betul-betul baik, pembinaannya juga harus baik, dan sebagai seorang pemimpin menjadi teladan dan penuh tanggung jawab”.

Hal senada juga diungkapkan oleh guru-guru MTsN Model di Kalimantan Selatan:

“Memang di MTsN Model di Kalimantan Selatan ini dalam upaya mewujudkan kearah madrasah unggul prosesnya cukup lumayan sulit, sebab seluruh komponen harus disatukan namun di sini dalam prosesnya untuk kearah unggul sudah mulai tampak, sebab kami mulai dari segi inputnya sudah diseleksi cukup ketat, pembinaan yang kami laksanakan juga dibenai sesuai dengan keinginan masyarakat di Amuntai”.

Mewujudkan hal tersebut juga harus ditopang oleh sarana dan prasarana, sebagaimana yang diungkapkan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan ketika memberikan sambutan pada acara wisuda/perpisahan siswa kelas III (tiga) pada tanggal 5 Juli 2015:

”Sesuai RIP MTsN Model di Kalimantan Selatan yang diusulkan maka tahun ini kita dapat membangun secara bertahap ruang belajar sebanyak sembilan lokal dan perpustakaan dilokasi Tabasan satu lokal, dan Insya Allah tahun depan kita akan mendapatkan perlengkapan PSBB lengkap dengan perabutnya, tahap berikutnya kita akan memperoleh dana khusus untuk pemagaran lokasi yang ada di Tabasan” .

Dari mana asal usul ide inovasi itu datang, sebagaimana pernyataan Munadi:

“Ide inovasi ini biasanya dari bapak Tajuddinnoor, kemudian proses perencanaannya melibatkan para bawahan (wakasek) kemudian dimusyawarahkan bersama, namun tidak menutup kemungkinan ide inovasi bisa berasal dari guru terutama masalah pembelajaran”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Tajuddinnor dalam wawancara :

“Ide inovasi selama ini berasal dari kepala madrasah, dalam proses perencanaan selalu melibatkan bawahan (wakasek, guru dan staf personalia), sebab dengan dilibatkan maka ada rasa memiliki (*belonging*), tanggung jawab dan komitmen dalam pelaksanaannya”.

b. Pemberdayaan SDM dan komitmen guru

Semua tenaga yang terlibat diberdayakan, sebagaimana paparan bapak Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan wawancara dengan peneliti 2 Agustus 2015:

“Seluruh guru kita berdayakan sebab mereka adalah ujung tombak dalam proses pembelajaran, sebab apabila tidak begitu obsesi saya untuk menjadikan MTsN Model di Kalimantan Selatan unggul tidak akan tercapai, memang kita harus mampu bagaimana caranya agar guru-guru bisa berpartisipasi dalam menyambut ide-ide inovasi kita, makanya kalau guru ini sulit diberdayakan saya kurangi aktifitas pembelajarannya dan bilamana perlu direkomendasikan kepala sekolah lain.”

Pernyataan tersebut peneliti cek dengan guru, dia mengatakan: “Kami merasakan sikap memiliki terhadap madrasah oleh rekan-rekan sudah mulai muncul sebab kami disini diorbankan dalam artian diajak kerjasama dalam membangun md menjadi unggul dan kepala madrasah selalu menyatakan pada setiap pertemuan bahwa madrasah ini bisa maju bukan kerja keras kepala madrasah akan tetapi hasil kita bersama dan ini merupakan ibadah yang paling besar dan tugas ini adalah mulia”.

Dari kesadaran tersebut ternyata komitmen guru untuk melaksanakan tugas cukup tinggi sebagaimana diucapkan oleh kepala madrasah saat wawancara peneliti pada tanggal 4 Agustus 2015:

“Alhamdulillah komitmen guru cukup tinggi, hal ini mereka juga ikut terobsesi agar madrasah menjadi unggulan, dan mereka

termotivasi dari ucapan saya bahwa madrasah bisa unggul dan dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat merupakan tugas mulia dan ruhul jihad”.

Pernyataan tersebut sesuai dengan ungkapan koordinator pengelola bidang sarana dan kepegawaian:

“Guru-guru di MTsN Model di Kalimantan Selatan sudah menunjukkan sikap positif terhadap gagasan dan tugas serta tanggungjawab yang digerakkan selama ini, dan mereka juga sering memberikan ide pembaharuan dalam memajukan madrasah”.

c. Evaluasi terhadap proses pelaksanaan inovasi

Dari proses sejak awal hingga implementasi inovasi dievaluasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah pada saat wawancara peneliti pada tanggal 12 Agustus 2015:

“Untuk melihat sejauh mana hasil yang dicapai mulai dari perencanaan sampai penerapannya, ya, kita evaluasi, kalau ada inovasi yang dilaksanakan telah sesuai dengan kondisi lingkungan ya, kita perbaiki bilamana perlu dibuang”.

Hal senada juga disampaikan Munadi pada tanggal 10 Agustus 2015:

“Tanggung jawab evaluasi adalah kepala madrasah, namun dalam pelaksanaannya saya berikan kewenangan koordinator lapangan untuk mengevaluasi, dan mendiskusikan ulang, bila perlu diganti”.

Pernyataan tersebut juga diungkapkan salah satu guru MTsN Model di Kalimantan Selatan Asyari:

“Saya bersyukur dalam evaluasi pelaksanaan inovasi dilaksanakan bersama sebab kepala madrasah mengatakan bahwa kepala dua lebih baik dari kepala satu (power of two)”.

d. Pelembagaan (Pembudayaan) pelaksanaan inovasi

Dari hasil perolehan di lapangan pembudayaan inovasi masih sangat kecil sebagaimana diungkapkan bapak Tajuddinnoor pada tanggal 18 Agustus 2015:

“Usaha pelembagaan/pembudayaan pelaksanaan inovasi melalui pendekatan melalui budaya sekolah agar seluruh siswa guru dan staf MTsN Model di Kalimantan Selatan bisa merasakan manfaat dari budaya tersebut. Misalnya kebiasaan membersihkan sampah-

sampah di lingkungan madrasah kebiasaan berbahasa yang baik dan benar ”.

Dari ungkapan tersebut senada dengan pernyataan koordinator pengelola (korla) bidang kesiswaan:

“Ide kepala madrasah menjadi madrasah yang bersih dan membudayakan berbahasa yang baik, yang kami laksanakan bisa di laksanakan sebab kepala madrasah berucap setiap kali sambutan apel pagi setiap hari Senin mengatakan keberbersihan setengah dari iman (Innadjafatu minal imaan). Selogan ini yang memacu kita untuk berbuat yang terbaik untuk madrasah ”

5. Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan

Saat dikomfirmasi kepada kepala madrasah bagaimana perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi, Munadi kepada peneliti pada tanggal 23 Agustus 2015 :

“Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan selalu menggerakkan, mengarah-kan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan bantuan pada bawahannya”.

Hal senada juga disampaikan oleh guru-guru MTsN Model di Kalimantan Selatan :

“Kunci keberhasilan (*key to Succesfulness*) terletak kepiawaian kepala madrasah dan komitmen guru, keduanya merupakan “soko guru” bagi keberhasilan semua institusi pendidikan, namun tidak terlepas dari peran BP-3, dan partisipasi siswa”.

Hal senada disampaikan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan wawan-cara dengan peneliti 24 Agustus 2015 :

“Selama ini para guru menerima inovasi yang dilaksanakan sebab mereka selalu dilibatkan, sehingga merasa diorangkan dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusi”

Pernyataan tersebut sesuai pula dengan pernyataan Helmi Kasi MTs pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara mengatakan kepada peneliti pada tanggal 25 Agustus 2015 :

“Saya optimis untuk kedepan dengan pimpinan sudara Drs. H. Tajuddinnur, perilakunya sangat baik, mampu mengayomi bawahan, mulai dari menggerakkan, mengarahkan dan memunculkan ide-ide inovasi serta melaksanakannya, orangnya sangat santun dan berwibawa, sehingga dengan mudah mengajak orang untuk bekerjasama dan berpartisipasi.

B. Temuan Penelitian

1. Lokasi dan Profil MTsN Model di Kalimantan Selatan

Dari paparan data tersebut di atas MTsN Model di Kalimantan Selatan berada pada lokasi yang strategis, sangat mudah dijangkau baik dengan jalan kaki maupun menggunakan angkot. MTsN Model di Kalimantan Selatan dilihat dari segi sejarahnya penuh dengan proses yang terlalu dipengaruhi oleh pihak pemerintah, dilihat dari perubahan nama madrasah mengalami perubahan.

Secara geografis posisi MTsN Model di Kalimantan Selatan juga dikelelingi oleh lembaga-lembaga lain yang menupang keberadaan MTsN Model di Kalimantan Selatan seperti SD dan MIN/MIS. Disamping itu sebagai penunjang keberadaan MTsN Model di Kalimantan Selatan masyarakat Amuntai itu hampir sembilan puluh persen beragama Islam.

Dengan perubahan status MTsN Model di Kalimantan Selatan dilihat dari sarana dan prasarna cukup bagus dan refresentatif sebagai sebuah madrasah model, karena dibantu pihak pemerintah, bagitu juga dengan keadaan tenaga guru dan staf personalia hampir semuanya berlatar belakang pendidikan S1, hanya sebagian kecil D2 atau D3.

Penampilan MTsN Model di Kalimantan Selatan sangat menjanjikan, karena memiliki gedung yang permanen lantai pakai kramik, rapi dan bersih, apalagi di depan antara kedua gedung dibangun kolam ikan, memiliki perlengkapan media yang cukup memadai, serta MTsN Model di Kalimantan Selatan memiliki PSBB yang permanen dengan bangunan tingkat dua sebagai sarana untuk membina tenaga guru yang ada di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Visi, misi dan tujuan yang diinginkan MTsN Model di Kalimantan Selatan sangat sederhana, akan tetapi prosesnya berat, karena ingin menjadikan siswa berilmu dan berakhlak, menciptakan iklim yang kondusif, serta menghendaki setiap siswa itu komitmen terhadap Islam, dan ilmu, juga kebangsaan.

MTsN Model di Kalimantan Selatan memiliki laboratorium yang bagus, seperti laboratorium IPA, Bahasa, dan peralatan memproduksi meubel serba mekanik.

Untuk menunjang kesehatan siswa MTsN Model di Kalimantan Selatan memberikan pelayanan dan membina kesehatan melalui Unit Kesehatan Sekolah (UKS).

Struktur MTsN Model di Kalimantan Selatan juga memiliki perubahan dari peristilahan, dengan maksud agar mereka yang diberi tanggungjawab bisa melaksanakan dengan ikhlas dan sesuai dengan kemampuannya.

2. Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan

Latar belakang dilaksanakannya inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan dapat ditelusuri dari sejarah MTsN Amuntai dijadikan model/unggulan. Motivasi dijadikannya MTsN Amuntai menjadi model setelah melihat pengelolaan MTsN Model Malang Jalan Bandung yang konon menjadi MTsN Teladan Nasional. Bertolak dari itu, maka usaha inovasi yang dilakukan di MTsN Model di Kalimantan Selatan tidak terlepas dari keinginan untuk mewujudkan obsesi MTsN Model di Kalimantan Selatan agar benar-benar menjadi duplikat MTsN Model Malang.

Disamping itu, latar belakang inovasi pembelajaran didasarkan oleh keinginan untuk menjadikan MTsN Model di Kalimantan Selatan menjadi madrasah unggulan, sebagaimana obsesi awal dijadikannya MTsN Model di Kalimantan Selatan sebagai unggulan. Berbagai pernyataan kepala madrasah dalam wawancara ingin menjadikan madrasah unggul, nantinya diorientasikan menjadi madrasah modern (*Islamic Modern school*)

Uraian ini dapat dipahami bahwa obsesi kepala madrasah ingin menjadikan madrasah unggul yang dijiwai oleh ruh Islam. Untuk mewujudkannya hal tersebut semua pihak harus dilibatkan. Dengan adanya rasa tanggung jawab bersama maka timbul rasa memiliki. sehingga mempermudah proses tercapainya madrasah unggulan.

Tenaga guru sebagai pendidik mempunyai etos dan komitmen yang tinggi terhadap institusi, sehingga suasana kenyamanan belajar tercipta dengan baik. Begitu juga orang tua akan memiliki dan memberi dukungan terhadap MTsN Model di Kalimantan Selatan "*mutual support*".

Pernyataan di atas, menunjukkan bahwa cita-cita pertama Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan diarahkan menjadi *Islamic Modern School*, yaitu madrasah modern yang Islami. Sehingga penguasaan IPTEK dan pemilikan IMTAQ bagi siswa menjadi prioritas. Penguasaan IPTEK

dan pemilikin IMTAQ siswa memiliki keseimbangan dalam mengarungi bahtera hidup.

Perwujudan dalam pencapaian tersebut, melalui pemberdayaan tenaga guru, staf personalia menjadi prioritas. Guru sebagai ujung tombak dalam pembelajaran harus memiliki skill, kemampuan yang profesional dalam proses pembelajaran. Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan. Untuk mewujudkan pelaksanaan inovasi tersebut tenaga guru diikutkan dalam berbagai pelatihan, seminar, workshop, sampai-sampai diikutkan dalam studi banding baik dalam negeri maupun luar negeri, (khususnya Malaysia dan Brunei Darrussalam) untuk menambah wawasan dan pengalaman.

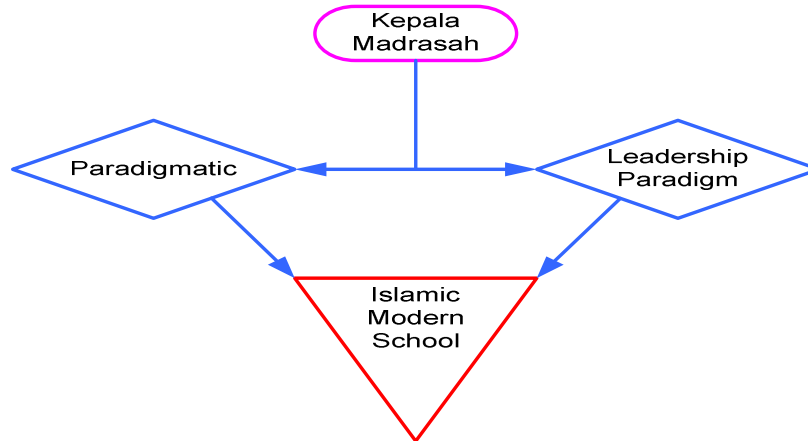
Namun dalam melaksanakan inovasi kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan berdasarkan pada dasar pemikiran, yaitu :

1. *Pradigmatic*. Secara pradigma ingin menjadikan MTsN Model di Kalimantan Selatan menjadi *Islamic Modern School*, minimal madrasah yang efektif sehingga inovasi harus dilaksanakan. Sebab tidak mungkin merubah dari *Traditional School* menjadi *Islamic Modern School* atau madrasah efektif tanpa adanya inovasi.
2. *Leadership Pradigm* (Peradigma kepemimpinan). Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mempunyai misi kepemimpinan pendidikan, 3 sasaran yang harus dicapai : (1) Menciptakan iklim belajar kondusif bagi siswa melalui inovasi baik fisik maupun non fisik, (2) Bagaimana guru merasa terlibat dan tumbuh baik secara personal dan profesional, maka muncul komitmen yang tinggi terhadap institusi, mempunyai inovasi yang tinggi, dan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi (morale), (3) Bagaimana masyarakat memberikan kepercayaan, dukungan, dan harapan yang tinggi, dan selalu mengadakan komunikasi yang harmonis, serta layanan yang tinggi terhadap siswa sehingga harapan masyarakat terpenuhi.

Kemudian latar belakang inovasi pendidikan yang lain adalah keinginan orang tua yang menaruh harapan kuat agar MTsN Model di Kalimantan Selatan mampu memberikan layanan pendidikan yang baik kepada putra-putrinya.

Keingin orang tua menginginkan putra-putrinya mendapatkan ilmu agama dan ilmu umum, pembelajaran yang dilaksanakan di MTsN Model di Kalimantan Selatan baik, sehingga merasa aman, dan kondusif dalam proses belajar. Hal ini juga sebaliknya bahwa orang tua harus memberi dukungan terhadap inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan

(*mutual sport*). Diagram alur konteks latar belakang dilaksanakannya inovasi pendidikan:



Gambar 3. Diagram alur konteks latar belakang dilaksanakannya inovasi pendidikan

3. Pelaksanaan Inovasi pada MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Inovasi tidak datang dengan sendirinya, namun harus diusahakan guru sebagai tim pelaksana dari inovasi harus kreatif dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut Nisbet dalam Cece Wijaya, bahwa inovasi pendidikan harus melewati : 1) Inovasi harus dipikirkan sebelumnya (terkait perencanaan) sehingga pelaksanaan inovasi akan berjalan dengan baik, 2) Guru sebagai tim pelaksana harus mempunyai skill dalam memahami inovasi sehingga mudah dan berjalan baik dalam pelaksanaannya, 3) Inovasi harus disesuaikan dengan visi dan tujuan yang jelas sehingga mudah diserap oleh pelaksana inovasi, 4) Bila ada hal yang kurang dan sulit dilaksanakan harus dicari solusi pemecahan bersama, pelaksanaannya harus secara bertahap dan sederhana.

Pelaksanaan inovasi pendidikan MTsN Model di Kalimantan Selatan, berangkat dari konsep dasar visi MTsN Model di Kalimantan Selatan yang mulia, yakni menjadi madrasah yang efektif (unggul), madrasah tumpuan harapan masyarakat masa depan, siswa memiliki wawasan ke-Indonesiaan, wawasan ke-Islaman, dan mempunyai akhlakul karimah sebagai manefestasi kehidupan.

Inovasi sesuai dengan perspektif teori yang dipaparkan pada bab II adalah pembaharuan. Pada perspektif lain bahwa inovasi adalah ide, produk, metode, praktek yang dipandang baru oleh sekelompok orang/institusi pendidikan yang diadakan untuk memecahkan masalah pendidikan.

Substansi inovasi/pembaharuan di MTsN Model di Kalimantan Selatan berdasar kan hasil observasi, wawancara, dokumentasi yang diperoleh peneliti dapat dikelompokkan:

a. Inovasi/pembaharuan kurikulum

Sebagai tindak lanjut diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pasal 37 menyatakan “Kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaian dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian, sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan”.

Pemberlakuan kurikulum tersebut, untuk meningkatkan mutu di madrasah, sehingga siswa lulusan madrasah yang menginginkan untuk melanjutkan ke madrasah Aliyah atau SMU yang setingkat lebih tinggi memiliki kesempatan yang sama seperti siswa SMP/sekolah umum lainnya. Berpijak dari masalah ini, maka persaingan hidup semakin ketat untuk mendapatkan mutu yang baik dalam berbagai aspek, baik dalam institusi dalam rangka mendapatkan kepercayaan dan sambutan dari masyarakat, maupun antar siswa dari berbagai institusi, baik antar madrasah maupun dengan madrasah yang berciri khas Islam lainnya.

Kurikulum madrasah diwujudkan dengan adanya perangkat agama yang saling menunjang dan berfungsi untuk mengembangkan kepribadian dan juga sebagai ciri kekhususan dan identitas madrasah yang membedakan dengan institusi pendidikan umum. Masalah kurikulum di MTsN Model di Kalimantan Selatan ditangani oleh wakil kepala bidang kurikulum.

Kurikulum MTsN Model di Kalimantan Selatan memiliki dua karakteristik umum : (1) MTsN Model di Kalimantan Selatan mendasarkan kurikulumnya pada Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 372 tahun 1995, tentang penggunaan kurikulum 1994, sebagai kurikulum resmi Pendidikan Madrasah Tsanawiyah secara nasional, (2) MTsN Model di Kalimantan Selatan melakukan modifikasi-modifikasi kurikulum standar yang diterbitkan Departemen Agama untuk disesuaikan dengan kebutuhan, visi, misi, dan tujuan MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Penggunaan kurikulum Departemen Agama sebagai acuan kurikulum MTsN Model di Kalimantan Selatan, karena secara formal berada dibawah Departemen Agama. Meskipun demikian, mengingat kurikulum untuk mata pelajaran umum mangadopsi kurikulum Departemen Pendidikan Nasional, maka secara operasional madrasah menggunakan Kurikulum SMP tahun 1994 sebagai acuan pula dalam pembelajaran

umum. Kebijakan untuk itu, MTsN Model di Kalimantan Selatan melakukan modifikasi alokasi waktu untuk keperluan struktur mata pelajaran umum.

Sebagai institusi pendidikan yang berciri khas Islam kurikulum yang digunakan MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah kurikulum Departemen Agama . Dengan prosentasi 70 % pelajaran umum dan 30 % pelajaran agama. Namun MTsN Model di Kalimantan Selatan mempunyai prinsip bahwa pelajaran umum yang 70 % terbaca 100 % artinya pelajaran umum yang di MTsN Model di Kalimantan Selatan sama dengan pelajaran umum yang ada di SMP. Disinilah MTsN Model di Kalimantan Selatan lebih menitikberatkan pelajaran agama pada aspek aplikatif yaitu diwujudkan dalam kegiatan sholat berjamaah, sholat Dhuha, cara berwudhu yang benar, membaca Al-Qur'an (15 menit sebelum pelajaran dimulai). Hal ini bertujuan untuk menjadikan siswa dapat memahami dan mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Mengingat MTsN Model di Kalimantan Selatan menggunakan kurikulum Departemen Agama maka usaha untuk mewujudkan kurikulum pelajaran umum yang 70 % terbaca 100 % adalah dengan menambah jam pelajaran.

Sedangkan materi yang ada di MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah : (1) Al-Qu'an Hadits, (2) Aqidah Akhlak, (3) Fiqh, (4) Sejarah Kebudayaan Islam, (5) Bahasa Arab, (6) PPKn, (7) Bahasa Indonesia ,(8) Bahasa Inggris, (9) Matematika, (10) Ilmu Pengathuan Alam terdiri dari Fisika dan biologi, (11) Ilmu Pengetahuan Sosial yang terbagi kepada tiga yaitu , Sejarah, Geografi, dan Ekonomi, (12) Kertakes, (13) Pendidikan Jesmani dan Kesehatan, (14) Muatan Lokal.

Kurikulum sebagai komponen pendidikan yang memberikan peranan penting selalu dievaluasi oleh MTsN Model di Kalimantan Selatan. Evaluasi ini dilakukan tiap satu bulan pada saat pertemuan MGMP, dalam musyawarah ini dibahas tentang kelemahan -kelemahan pelajaran dan kesulitan yang dihadapi oleh guru ketika ia menjalani proses pembelajaran.

Pelaksanaan penilaian diperoleh dari hasil jenis-jenis penilaian itu sendiri yaitu : (1) nilai tes sumatif, nilai ini diperoleh setelah menyelesaikan suatu pelajaran tertentu, (2) nilai sub sumatif, adalah nilai rata-rata atau nilai terakhir dari suatu pelajaran tertentu, (3) nilai sumatif, nilai hasil tes tiap semester, (4) nilai kokurekuler, nilai ini diperoleh dari kegiatan-kegiatan yang mendukung pelaksanaan intra kurekuler, (5) penetapan kenaikan kelas.

Dalam penetapan kenaikan kelas, agar siswa tidak ada yang tinggal kelas, maka penentuan selalu dilakukan terutama pada akhir semester. Siswa yang tidak dapat mengejar ketinggalan dalam belajar diberi perhatian khusus dan bila hal itu tidak ada hasilnya maka wali siswa tersebut dipanggil oleh madrasah diajak bekerjasama untuk memacu kemampuan siswa agar dapat mengejar ketinggalannya dalam kelas.

Laporan ini dibuat sesuai dengan banyaknya bidang studi yang ada di MTsN Model di Kalimantan Selatan, yaitu 14 bidang studi dengan perincian 9 untuk bidang studi umum dan 5 untuk bidang studi agama. Laporan hasil kemajuan siswa ini dituangkan dalam raport yang bisa dilihat oleh siswa sendiri dan orang tuanya pada akhir tahun semester. Adapun kriteria kenaikan kelas adalah (1) nilai bidang studi agama tidak boleh kurang dari “6”, (2) nilai bidang studi PPKn dan bahasa Indonesia tidak boleh kurang dari “6”.

Sedangkan kenaikan kelas berdasarkan prestasi pada semester kedua yang paling menentukan. MTsN Model di Kalimantan Selatan tidak ada kenaikan kelas secara otomatis. Dengan mengetahui hasil belajar siswa, madrasah mempunyai harapan pada wali siswa untuk memperhatikan perkembangan pendidikan putra-putrinya.

Kurikulum madrasah ini diwujudkan melalui seperangkat pendidikan agama yang saling menunjang dan diharapkan dapat berfungsi sebagai identitas madrasah yang membedakannya dengan sekolah umum. Agar madrasah tetap menjadi daya tarik masyarakat khususnya masyarakat kota Amuntai. Sebagai penunjang kurikulum muatan local juga diberikan teori meubel/pertukangan untuk memanfaatkan alat pertukangan/mebel yang disediakan oleh ADB/BEP, sebab di Kabupaten Hulu Sungai Utara sebagai sentra produksi meubel yang pemasarannya tidak hanya di Kalimantan Selatan saja, tetapi beberapa provinsi seperti, Kalteng, Kaltim, dan Sulawesi.

Mengingat Kurikulum madrasah yang 30 % agama, maka MTsN Model di Kalimantan Selatan mengadakan pengembangan dengan cara menambah alokasi jam pelajaran agama siswa kelas 3 mulai jam kosong (07.15 – 15.45 setiap hari agar pelajaran agama lebih matang

MTsN Model di Kalimantan Selatan menerapkan sistem pembelajaran dengan pendekatan *integrated curriculum* dan *integrated learning*. Penerapan *integrated curriculum* adalah penerapan perpaduan antara mata pelajaran agama dan pelajaran umum. Adapun *integrated learning* adalah pengintegrasian materi-materi agama ke dalam materi-materi umum, sebagai contoh : pemberian materi tentang kekuasaan Allah

dalam mata pelajaran IPA tentang anatomi manusia, yang memiliki tujuan untuk mengenal, memahami, serta memantapkan materi yang dimaksud.

Keterangan data di atas, dikaitkan dengan kondisi riil di lapangan ternyata adanya pembaharuan hanya pada *integrated learning*, sedangkan *integrated curriculum* belum nampak adanya pembaharuan.

b. Inovasi Pengelolaan Keuangan

Sejak pertama MTsN Model di Kalimantan Selatan dipimpin Tajuddinnoor, konsep dalam keuangan adalah *self managing school* dan *open management*. Konsep *Self-managing school* (madrasah swakelola) yaitu kemandirian madrasah dalam mengelola keuangan, semua biaya madrasah yang diperoleh dari masyarakat dikelola sendiri tanpa melibatkan institusi lain, akan tetapi kalau dari DIK dan DIP itu semua ada keterkaitan dengan institusi lain. Namun secara sub disendirikan pengelolaannya.

Pada pembahasan pelaksanaan (administrasi) madrasah yang menyangkut keuangan (sumber dana) yang ada di MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah dana dari SPP dan BP3 dipergunakan untuk kelancaran aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan di MTsN Model di Kalimantan Selatan. Konsep yang dipakai dalam pengelolaan keuangan adalah manajemen terbuka (*open management*), maksudnya yang dipakai di MTsN Model di Kalimantan Selatan mengenai persoalan keuangan adalah terbuka kepada siapapun untuk diaudit.

Dana dari SPP disendirikan. Dana yang diperoleh dari BP3 digunakan untuk penambahan bangunan dan pemeliharaan gedung madrasah, sebab dana pemeliharaan dari pemerintah tidak mencukupi hanya untuk membayar telpon, air, dan listrik. Adapun dana dari SPP digunakan untuk menggaji Guru Tidak Tetap (GTT), petugas keberhasilan madrasah, dan untuk kesejahteraan siswa.

Kemudian uang yang diterima MTsN Model di Kalimantan Selatan dari SPP dan BP3 tersebut dilaporkan pada wali siswa pada saat ada pertemuan wali siswa.

Agar keuangan tidak terjadi kesalahan dan memakai konsep manajemen terbuka, maka kebijakan madrasah dalam mengelola keuangan adalah : (1) bertugas bersama-sama pengelola dan pengurus BP3 pada akhir bulan mengadakan checking pemasukan keuangan sebelum membuat laporan, (2) melaporkan kondisi keuangan setiap bulan yang diketahui oleh kepala madrasah, (3) bertugas bersama pengelola pendidikan yang terlibat dan pengurus BP3 mengadakan checking keuangan pada setiap bulan dan semester untuk dilaporkan kepada orang tua wali siswa.

Sejak kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan (Tajuddinnoor), keuangan memakai konsep *open management*, yang

ditangani oleh dua orang, 1 orang pemegang penerimaan, 1 orang pemegang pengeluaran keuangan. Dalam proses keperluan madrasah diserahkan pada orang yang bersangkutan dalam rangka menghilangkan rasa kecemburuan dikalangan personalia. Namun orang yang membelanjakan harus membuat laporan dengan memakai bon/nota dan stempel dari toko tempat belanja. Proses pelaksanaan untuk mendapatkan uang dari bendahara, pihak pelaksanaan kegiatan, misalnya korla lab bahasa, komputer, matematika, IA, mengajukan proposal kemudian setelah selesai kegiatan dilaporkan pada bendahara.

Konsep *open management* bila dilihat dari sudut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka pengelolaan keuangan MTsN Model di Kalimantan Selatan tidak ada pembaharuan, sebab yang namanya model idealnya sudah menggunakan konsep MBS.

c. Inovasi/Pembaharuan Strategi Pembelajaran

Inovasi di bidang strategi pembelajaran, adalah berkenaan dengan inovasi pola interaksi guru-siswa melalui penyatuan secara sinergis antara teknik penyampaian, media dan sumber pembelajaran. Dari segi teknik penyampaian, orientasi pembelajaran diarahkan pada pola penyampaian yang bertolak dari cara belajar siswa aktif yang lebih dikenal dengan CBSA dan atau pendekatan keterampilan proses. Selainnya adalah mengusahakan terjadinya individual learning yang bertumpu pada penguasaan materi pembelajaran (*mastery learning*). Untuk ini, acuan pengembangan program pembelajaran yang digunakan adalah hasil kerja tenaga guru dalam pertemuan MGMP madrasah baik untuk wilayah Amuntai maupun MGMP internal.

Inovasi/pemabaharuan pemebelajaran melalui teknik, media dan sumber pembelajaran dikenalkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan dengan memanfaatkan perangkat teknologi modern yang disediakan oleh ADB/BEP untuk MTsN Model di Kalimantan Selatan, Mulai tahun 2000/2001 MTsN Model di Kalimantan Selatan memperkenalkan teknologi mulai penggunaan komputer, OHP dan VCD.

Strategi lain juga dikembangkan dalam inovasi pembelajaran yaitu dengan melalui :

- (1). *Class Grouping/achievenment* adalah pengelompokkan kelas yang bermuara pada terciptanya iklim kelas yang kondusif untuk belajar siswa. Kegiatan pengelompokkan kelas yang diterapkan guru antara lain dengan melakukan pengelompokkan siswa di kelas. Dalam satu kelas terdapat tiga kelompok, yang mereka menyebutnya, (1) HA : *High Achivenment*, (2) SA : *Standart Achivenment*, (3) *Low Achivenment*. Dalam pelaksanaan pengajarannya guru harus

memberikan remedial bagi siswa Low Achivenment, dan memberikan pengayaan bagi siswa yang High Achivenment.

(2). *Class Rotation* yang berarti perpindahan kelas. Di MTsN Model di Kalimantan Selatan diberlakukan perpindahan kelas pada setiap semester dengan melihat rengking yang dimiliki siswa.

Pengelompokan kelas bagi siswa dalam proses pembelajaran merupakan dampak yang positif dan kondusif bagi siswa dalam memahami dan mengerti yang disampaikan guru.

(3). *Remedial teaching* berarti pembelajaran kembali. Di MTsN Model di Kalimantan Selatan diterapkan remedial teaching bagi siswa-siswa yang mempunyai kemampuan kurang, dalam rangka untuk mengejar ketinggalan pemahaman materi pelajaran, serta sebagai upaya untuk tidak tertinggal jauh dari temannya yang mempunyai kemampuan di atasnya.

(4). Bimbingan Belajar UAN/UAS. Bimbingan ini diberlakukan pihak MTsN Model di Kalimantan Selatan, dalam rangka menghadapi Ujian Akhir Negara/Ujian akhir Sekolah/Madrasah bagi siswa kelas tiga dilaksanakan bimbingan belajar. Instrukturnya didatangkan dari luar MTsN Model di Kalimantan Selatan yang profesional dalam rangka menambah suasana dan iklim kegairahan siswa, dan dapat lebih memahami materi yang diUANkan. Hal ini diberlakukan materi UAN mulai dini akan melatih dan memahamkan siswa mengerti soal-soal dari tahun sebelumnya. Di MTsN Model di Kalimantan Selatan ada beberapa bidang studi khususnya yang di UAN/UASkan seperti Matematika, Bahasa Inggris, IPA, dan bahasa Indonesia.

d. Inovasi Pelaksanaan Penerimaan Siswa baru

Siswa adalah subyek didik, segala yang menyangkut bidang kesiswaan harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh. MTsN Model di Kalimantan Selatan sangat memperhatikan masalah yang berhubungan dengan kesiswaan dan segala hal yang menyangkut tentang kegiatan pembelajaran.

Dalam inovasi masalah kesiswaan, banyak difokuskan pada pemrosesan, sebab hal-hal yang berkaitan dengan masalah penerimaan siswa baru, pengelompokkan, kegiatan ekstra kurekuler, dan ujian adalah kegiatan rutin, dan sama dengan institusi umum yang lainnya. Permasalahan yang signifikan adalah, dimana letak kelebihan pemrosesan input di MTsN Model di Kalimantan Selatan, sehubungan dengan hasil yang dicapai, khususnya dengan prestasi siswa.

Keberhasilan prestasi siswa memang banyak hal yang menentukannya, misalnya input siswa, tenaga guru, (administrasi) sarana dan prasarana yang digunakan serta fasilitas lainnya.

MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam menerima siswa baru mempunyai ketentuan-ketentuan sebagai berikut : (1) Tes tertulis, dengan materi bidang umum, (matematika, IPS, PPKn, B. Indonesia, dan IPA serta materi pengetahuan agama. (2) Wawancara, untuk mengetahui sejauhmana minat mereka dalam memasuki madrasah ini, (3) Tes praktek, untuk mengetahui kemampuan siswa dalam membaca Al-Qur'an dan praktek sholat.

Jadi penilaian dalam PSB ada tiga ada tiga teknik, yaitu tertulis, wawancara dan nilai praktek, kemudian dari ketiga poin ini dibagi 3, setelah ini baru diurut atau dirangking sedangkan NEM hanya sebagai syarat administrasi.

Dilihat dari sistem seleksi penerimaan siswa baru, memang ada pembaharuan, seleksi tidak hanya terutlis saja akan tetapi juga lisan dan praktek, sedangkan NEM hanya sebagai syarat administrasi saja. Sedangkan penerimaan siswa pada umumnya NEM itu sebagai acuan utama.

e. Pengaturan Pengelompokan Siswa

Pengelompokan siswa di MTsN Model di Kalimantan Selatan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu kelompok siswa yang mempunyai kemampuan tinggi, sedang, dan rendah.

Dalam mengatur ketiga kelompok yang ada pada masing-masing kelas, inovasi yang diterapkan MTsN Model di Kalimantan Selatan pendekatan individual learning (pengaturan bangku pada masing-masing kelas) hal ini dilakukan dalam rangka menghindari pendekatan kelas heterogen. Untuk siswa yang mempunyai kemampuan rendah berada pada deret bangku yang pertama, untuk siswa yang mempunyai kemampuan sedang berada pada deret bangku kedua dan ketiga, dan untuk siswa yang mempunyai kemampuan tinggi berada pada deret bangku yang keempat dan kelima.

Pengaturan deret bangku ini dilakukan untuk lebih memudahkan mengontrol keadaan siswa dan membantu guru dalam membagi perhatiannya, sehingga siswa yang mempunyai kemampuan rendah lebih mendapat prioritas dalam memperoleh bimbingan.

Pengelompokan siswa dalam kelas akan terjadi perubahan pada tiap-tiap semester, inovasi yang dikembangkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah *rotation class* (pengelompokan siswa berdasarkan rangking) karena prestasi siswa yang rendah mungkin saja

dapat berubah menjadi lebih baik atau sebaliknya, demikian juga pada siswa yang mempunyai kemampuan tinggi dan sedang.

f. Inovasi (pembaharuan) pengelolaan di bidang tenaga guru

Dalam mengembangkan dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab tenaga guru, maka dalam hal ini MTsN Model di Kalimantan Selatan mengadakan pembinaan yang menunjang adanya kualitas guru dan staf personalia, pembinaan yang ditempuh adalah: a) training bagi tenaga guru baru, b) pertemuan rutin antara tenaga guru, c) penataran lokal dari Departemen Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara d) mengikuti inservice Training MGMP, mengikuti seminar yang berhubungan dengan peningkatan sumber daya tenaga guru, e) membentuk *team teaching* bidang studi.

Sebelum dilaksanakannya *in-service training*, keberadaan tenaga guru MTsN Model di Kalimantan Selatan, kurang mendapat pembinaan, sebab pelatihan ataupun seminar dalam rangka peningkatan kualitas tidak pernah dilibatkan dan didelegasikan. Namun setelah MTsN Amuntai menjadi model dan dijabat oleh bapak Tajuddinnor peningkatan kualitas tenaga guru menjadi signifikan demi keberhasilan madrasah.

Dalam rangka peningkatan tersebut, pelatihan sering diadakan di dalam lingkungan MTsN Model di Kalimantan Selatan (PSBB Amuntai) dan langsung dibina oleh kepala madrasah, namun kalau sangat penting (ada inovasi pembelajaran baru) didatangkan dari luar, misalnya dari UNLAM, atau lembaga yang konsen terhadap lembaga pendidikan seperti LkAM, Pusat Kajian dan Pengembangan Pendidikan Islam. Kepala madrasah selalu mengirimkan delegasi bila ada pelatihan diluar, hal ini terbukti Hairunnisa. Sebagai petatar matematika MTs/SMP Kalimantan Selatan, Heldawana terpilih sebagai guru inti mata pelajaran IPA, Mahmudah sebagai guru inti mata pelajaran Bahasa Inggris, Rasyid Ridha sebagai guru inti mata pelajaran IPS, guru inti tersebut bertugas sebagai pendamping kelompok MGMP yang berada di Kabupaten Hulu Sungai Utara dan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

Dilihat dari pespektif pembaharuan inovasi pengelolaan tenaga guru pada MTsN Model di Kalimantan Selatan oleh Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan tidak ada pembaharuan, akan tetapi dilihat dari perspektif ide pembaharuan yang dilontarkan oleh kepala madrasah, memang terjadi pembaharuan, akan tetapi itu hanya sekedar proses saja belum bias dilaksanakan dilapangan.

h. Inovasi Pengelolaan Hubungan Masyarakat

Untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah yang merupakan bagian dari masyarakat tidak dapat hidup sendiri tanpa adanya hubungan

timbang balik antara madrasah dengan kehidupan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu, madrasah sebagai wadah pendidikan memerlukan dukungan dari masyarakat untuk mencapai tujuan bersama.

(1). Hubungan kerjasama Madrasah dengan Masyarakat

Pada umumnya Majelis Madrasah merupakan suatu tempat dimana dapat menentukan keuangan madrasah. Namun di MTsN Model di Kalimantan Selatan Majelis Madrasah berperan sebagai *advesory agency*, *sporting agency*, dan *controlling agency*. (jembatan antara orang tua siswa dengan madrasah).

Adanya kerjasama madrasah dengan masyarakat di MTsN Model di Kalimantan Selatan sangat baik. Hal ini dapat kita lihat animo masyarakat menyekolahkan putra-putrinya di MTsN Model di Kalimantan Selatan sangat tinggi. Pada tahun 2003/2015 siswa yang mendaftar ke MTsN Model di Kalimantan Selatan 345 orang yang diterima 232 orang.

Adapun kerjasama dengan masyarakat sekitar madrasah adalah pelaksanaan kurban dan zakat fitrah. Daging kurban dan zakat fitrah diberikan kepada masyarakat sekitar yang tidak mampu.

(2). Penyelenggaraan hari-hari besar nasional dan hari besar Islam

Setiap hari besar nasional di MTsN Model di Kalimantan Selatan selalu diperingati dengan mengadakan upacara bendera yang wajib diikuti oleh seluruh siswa, guru, karyawan dan kepala madrasah.

Demikian halnya dengan peringatan hari besar Islam seperti Isra' Mi'raj dan Maulid Nabi, Idul Adha dan lain-lain. Penyelenggaraan kurban biasanya wali siswa diberi surat edaran untuk dapat menyisihkan dana yang digunakan untuk membeli hewan kurban. Namun ada juga wali siswa secara langsung memberikan hewan kurbannya ke MTsN Model di Kalimantan Selatan.

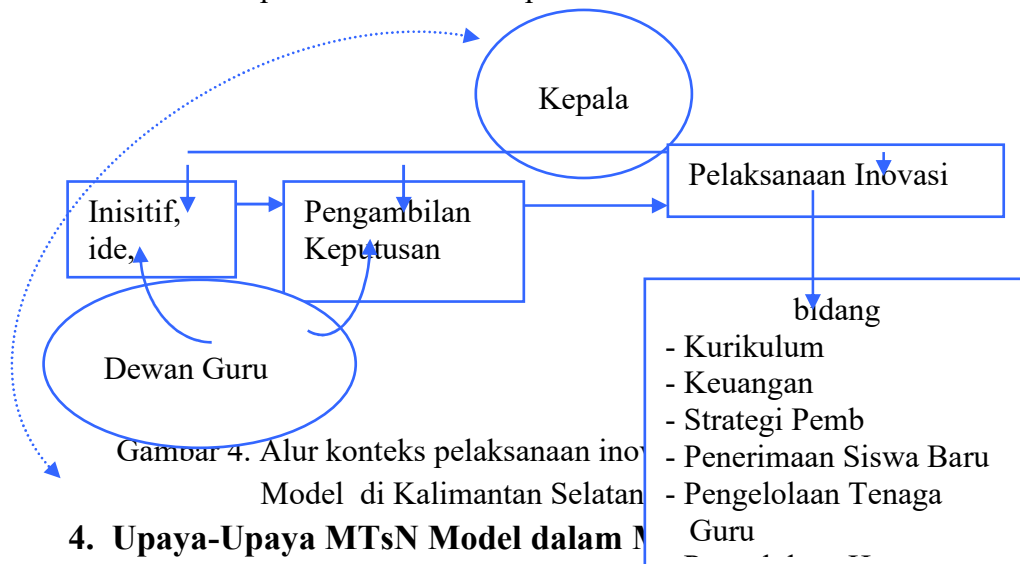
(3). Hubungan kerjasama madrasah dengan orang tua siswa

Hubungan kerjasama madrasah dengan orang tua siswa dilakukan oleh madrasah untuk memenuhi ketentuan yang diberikan madrasah demi kemajuan anak didik. Dalam hal ini penerimaan siswa baru, bagi siswa yang diterima di MTsN Model di Kalimantan Selatan orang tuanya diminta membayar uang Pembinaan pada madrasah.

Perwujudan dari hubungan tersebut, pada waktu orang tua siswa mengambil buku hasil laporan prestasi belajar siswa setiap semester, ada beberapa hal yang dibicarakan, yaitu : a) melaporkan perkembangan belajar siswa, b) meminta adanya kerjasama yang baik antara wali siswa khususnya masalah yang berkaitan dengan proses

belajar mengajar secara umum, maka guru mengadakan dialog secara khusus dengan orang tua siswa.

- (4). Hubungan kerjasama madrasah dengan instansi lain, diantaranya
 - (a). Menjalin kerjasama institusi pendidikan lain yang diwujudkan dalam Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3M) di bawah naungan Departemen Agama, MGMP Diknas di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional yang diadakan setiap bulan sekali.
 - (b). Menjalin hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah yang berkaitan dengan MTsN Model di Kalimantan Selatan yaitu Puskesmas setempat dalam rangka kerjasama membina UKS madrasah, Dinas kebersihan untuk memperoleh bantuan tempat sampah yang permanen.
 - (c). Menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi IAIN Antasari, STAI Rakha Amuntai, UNLAM Banjarmasin.
 - (d). Menjalin hubungan dengan madrasah dan madrasah unggul untuk membuat kurikulum standar bagi madrasah unggul (MTsN Model Martapura, MTsN Model Barabai dan MTsN Model Mulawarman Banjarmasin). Diagram alur konteks pelaksanaan inovasi pendidikan



Gambar 4. Alur konteks pelaksanaan inovasi MTsN Model di Kalimantan Selatan

4. Upaya-Upaya MTsN Model dalam Model Pendidikan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan

Kegiatan-kegiatan inovasi pendidikan melibatkan pimpinan madrasah tenaga guru dan siswa, yang diselenggarakan di MTsN Model di Kalimantan Selatan selama tiga tahun terakhir adalah hasil kepemimpinan Tajuddinnoor, mengobsesikan MTsN Model di Kalimantan Selatan menjadi madrasah (*exelent*) efektif yaitu madrasah tumpuan harapan

masyarakat, sedangkan tenaga guru sebagai tenaga pelaksana dan bertanggung jawab di lapangan atas keberhasilan inovasi yang dilaksanakan.

Pada tahun 1999 awal pasca *In-service Training* Tajuddinnoor sebagai kepala madrasah melaksanakan inovasi pendidikan, dan sebagai pencetus utama inovasi pendidikan di madrasah adalah kepala madrasah, dan tenaga guru adalah tim pelaksana dari kegiatan tersebut.

Hal ini dapat dipahami bahwa pimpinan atau kepala madrasah adalah *leader* dari suatu institusi pendidikan. Sebagai pemimpin harus memberikan hal yang terbaik bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan yang dipimpin, yaitu : upaya mewujudkan madrasah unggul, pemberdayaan sumber daya manusia dan komitmen guru, evaluasi terhadap pelaksanaan inovasi, pelembagaan (pembudayaan) inovasi. Oleh karena itu, kepala madrasah menjalankan dua belas (12) 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 tidak 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 terhadap kehadiran para pembantunya. Kepala madrasah harus jeli terhadap kehadiran pembantunya. Hal ini sangat dimungkinkan ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya mendapat gangguan atau mendapat musibah misalnya, 6) memperhatikan peralatan 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 bertanggung jawab 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.

a. Upaya Mewujudkan Madrasah Unggulan

MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam rangka mewujudkan madrasah unggulan, dapat dilihat dari upaya-upaya pembaharuan yang dilaksanakan. Ditinjau dari input siswa, bahwa siswa masuk harus melalui seleksi yang ketat, diantara syaratnya adalah dapat membaca dan menulis huruf Arab. Hal ini dalam rangka menyaring input siswa agar dalam proses belajar mengajar mudah menerima bidang ilmu umum dan imu agama. Siswa dalam berperilaku sehari-hari di madrasah harus mengedepankan akhlakul karimah, misalnya makan-minum tidak boleh berdiri, berbicara yang sopan dan baik.

Pembiasaan perilaku yang Islami tersebut dalam rangka menanamkan siswa sejak dini sudah terlatih dengan kebiasaan yang baik. Begitu juga dengan pembelajaran yang baik, akan membentuk dan menghasilkan output yang memiliki IPTEK dan IMTAQ.

Untuk mewujudkan madrasah yang Islam dan modern dapat dilihat dari perencanaan yang digagas. Proses perencanaan inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan melalui proses berpikir sistimatis dan analitis meliputi proses identifikasi kebutuhan (needs assessment) dan penentuan tujuan inovasi untuk mengembangkan program inovasi dalam rangka pencapaian tujuan institusional.

Perwujudan perencanaan itu dapat dilihat dari tiga agenda pokok yaitu penyediaan sarana dan prasarana pendidikan. Inovasi sarana dan prasarana dilakukan secara bertahap. Upaya ini dilakukan pada kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatansampai sekarang cukup memuaskan.

Uraian di atas dapat dipahami bahwa inovasi sarana dan prasarana dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan institusi. Pernyataan disampaikan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatandalam wawancara dengan peneliti, bahwa inovasi tidak direncanakan secara mendetail, namun perencanaannya bertahap dan berkelanjutan.

Dilihat dari sisi manajemen bahwa perencanaan dalam sebuah organisasi adalah penting, sebab perencanaan merupakan hal yang sangat signifikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan salah satu faktor utama dalam melaksanakan agenda besar dan kecil untuk memperoleh gambaran yang jelas dari apa yang harus dikerjakan.

Perencanaan adalah proses pemilihan tujuan-tujuan madrasah ; penentuan strategi inovasi, kebijaksanaan program strategi inovasi untuk keperluan tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan dalam aspek inovasi memberikan kerangka dasar untuk pelaksanaan inovasi, dan perencanaan yang lain yang harus diambil. Dengan perencanaan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan inovasi yang lain, serta merupakan titik temu permulaan bagi pemahaman dan penilaian pelaksanaan inovasi.

Perencanaan ide dan rancangan inovasi yang dikembangkan MTsN Model di Kalimantan Selatan oleh Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatansangat bervariasi terutama yang terkait dengan inovasi aspek fisik dan non fisik. Ide dan rancangan inovasi disampaikan kepada para bawahan (wakasek). Kemudian ide dan rancangan inovasi tersebut dimusyawarahkan bersama. Sebab tidak semua inovasi dapat diterima dan dilaksanakan. Namun ide inovasi itu bisa berasal dari guru, terutama mengenai inovasi pembelajaran dan pendekatannya. Sebab di MTsN Model di Kalimantan Selatan menerapkan konsep inklusif yaitu menerima ide inovasi yang dapat meningkatkan kualitas madrasah.

Ide perencanaan tidak direncanakan secara mendetail, ide itu muncul ketika ada persoalan di lapangan, dan ada keinginan inovasi. Maka rencana inovasi itu melihat kondisi riil lapangan, disesuaikan dengan sumber daya manusia (*human resource*), sarana dan prasarana pendidikan sudah siap apa belum dalam pelaksanaan inovasi.

Peneliti melihat perencanaan inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan dari aspek manajemen tidak ada perencanaan secara matang, sebab dalam institusi yang profesional masterplan menjadi prioritas yang penting dalam kebutuhan riil di lapangan, tidak diformulasikan dalam sebuah rancangan yang baik, dapat dikata juklak-juknis belum mapan.

Hal ini sesuai dengan pandangan Rogers (1983), yaitu : pertama tahap permulaan : kegiatan pengumpulan informasi, konsep-tualisasi, perencanaan untuk menerima inovasi, semuanya diarahkan untuk membuat keputusan menerima inovasi; (1) agenda setting : semua permasalahan umum pembelajaran pendidikan di MTsN Model di Kalimantan Selatan dirumuskan guna menentukan kebutuhan inovasi, dan diadakan studi lingkungan untuk nilai potensial inovasi bagi pembelajaran di madrasah, (2) Penyesuaian ; diadakan penyesuaian antara masalah kegiatan belajar mengajar di madrasah dengan inovasi yang akan digunakan, kemudian direncanakan dan dibuat desain penerapan inovasi yang sudah sesuai dengan masalah yang dihadapi.

b. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, dan Komitmen Guru

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam mencapai kunci keberhasilan yang dicita-citakan. Ibarat organ manusia adalah jantung yang dapat melahirkan darah, dan oksigen ke seluruh tubuh, jantung manusia adalah penting bagi kelangsungan hidup manusia.

Sumber daya manusia adalah kunci penggerak keberhasilan institusi pendidikan. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam sebuah institusi pendidikan suatu keharusan agar peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai.

Pemberdayaan sumber daya manusia di MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah secara organisatoris legal formal menjadi karyawan MTsN Model di Kalimantan Selatan yang telah disahkan oleh lembaga terkait yaitu Departemen Agama RI berdasarkan Surat keputusan. Sumber daya manusia MTsN Model di Kalimantan Selatan tersebut, guru, teknisi, dan tenaga administrasi.

Sudah diungkap di atas bahwa kunci keberhasilan institusi pendidikan adalah kepiawaian kepala madrasah dan komitmen guru. Keduanya merupakan soko guru bagi keberhasilan madrasah. Pernyataan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan, tentang kepala madrasah dan guru adalah soko guru madrasah sangat mendasar, ibarat sebuah rumah tanpa tiang penyangga akan roboh.

Guru ditempatkan dalam posisi sentral oleh MTsN Model di Kalimantan Selatan, sebagai upaya mewujudkan obsesinya menjadikan MTsN Model di Kalimantan Selatan menjadi unggul, sehingga keterlibatan guru diperlukan. Pernyataan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam pertemuan rutin tiap akhir bulan, guru, karyawan MTsN Model di Kalimantan Selatan harus cerdas, kreatif, memiliki semangat, motivasi, dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan madrasah unggul.

Pernyataan yang sama pada 5 Juli 2015, guru harus tanggap persoalan yang terjadi dilapangan. Misalnya ada banyak sampah yang berserakan, guru-guru langsung ditegur agar menerapkan *school culture*, madrasah harus rapi, bersih agar tercipta iklim yang kondusif dalam belajar, arahan ini dapat dipahami bahwa madrasah unggul harus bersih, rapi agar tercipta suasana kondusif dalam belajar.

Hasil wawancara dengan bapak Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pada tanggal 5 Juli 2015 bahwa guru harus diberdayakan, misalnya guru yang memegang materi pelajaran tertentu dan disesuaikan dengan bidang keahliannya, ijazah sarjana harus menjadi

prasyarat. Kemudian dilakukan penataran, training, seminar, konsorsium, pelatihan.

Pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pemberdayaan tenaga guru dan karyawan di MTsN Model di Kalimantan Selatan adalah penting demi terwujud obsesinya menjadi MTsN Model di Kalimantan Selatan unggul. Perwujudannya melalui seleksi penempatan guru yang ketat, dan berani menolak dropping guru yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan permintaan oleh madrasah. Tujuannya agar dalam proses pembelajaran dapat dimaksimalkan, terlebih dalam pemberdayaan selanjutnya tenaga guru yang sudah direkrut mudah dalam penyesuaian dan pemantapannya lewat pelatihan atau lewat pertemuan guru bidang studi (MGMP).

Pengorganisasian pemberdayaan yang dilakukan kepala madrasah, melalui penilaian kinerja, keahlian, dan kecakapan guru. Tenaga guru yang tidak dapat diberdayakan, akhirnya dikurangi jam mengajarnya atau dimutasi ke madrasah lain. Pernyataan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pada 5 Juli 2015, guru yang tidak dapat diberdayakan, ya saya kurang jam mengajarnya, atau di berikan rekomendasi ke Kandepag untuk dimutasi-kan ke sekolah/madrasah lain. Tetapi kalau guru dapat dibina/diberdayakan saya tingkatkan terus.

Pernyataan tersebut, peneliti konfirmasi dengan wakasek (korla II) pada tanggal 6 Juli 2015 bahwa guru-guru sering diikutkan dalam forum-forum ilmiah, untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Uraian ini dapat diungkap bahwa pemberdayaan dan pengorganisasian guru, sebagai langkah perwujudan dalam proses pelaksanaan inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Berangkat dari konsep dasar ini, MTsN Model di Kalimantan Selatan membenahi dalam segala aspek yang berkenaan dengan elemen pendidikan. Pembenahan tersebut adalah inovasi dalam aspek fisik dan non fisik. Sebab dengan pembenahan terus menerus dan berkelanjutan akan menjadikan sebuah ide besar akan terlaksana.

Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan menempatkan orang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan integritasnya dalam mengemban tugas yang diberikan.

c. Evaluasi Terhadap Proses Pelaksanaan Inovasi

Evaluasi pelaksanaan inovasi dilaksanakan tiap minggu, semester tahun bahkan insidental, tergantung kebutuhan dan kondisi riil di lapangan. Jika butuh evaluasi, pembahasan langsung dilaksanakan tidak menunggu setiap minggu, semester, dan tahun. Sebagai upaya monitoring hasil pelaksanaan inovasi, bila ada persoalan dapat segera dipecahkan bahkan jika perlu diganti dengan inovasi baru.

Evaluasi terhadap kinerja bawahan yang dilakukan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan menyangkut tugas bawahan sering dilakukan dalam mengecek hasil pekerjaan yang telah dilakukan bawahan. Menurut pengamatan peneliti, bahwa proses evaluasi selalu dilakukan bersama ketika ada pertemuan rutin, atau ditegur langsung, misalnya evaluasi setiap Sabtu, masalah peningkatan non akademik siswa akhir-akhir ini kurang menonjol. Kepala madrasah langsung menegur pada sub koordinator lapangan ekstra kurekuler yang dipegang oleh Ahmad Saufi.

Keterangan di atas dapat dipahami bahwa pelaksanaan evaluasi sering diadakan bersama dalam pertemuan mingguan dan bulanan. Hal ini untuk mengetahui bersama dan pelibatan secara langsung dalam penyelesaian suatu masalah baik pelaksanaan inovasi yang telah dikembangkan atau yang akan dilaksanakan, dan tugas lain yang menyangkut masalah MTsN Model di Kalimantan Selatan. Proses evaluasi semacam ini dalam konsep kepemimpinan dalam manajemen sebagai proses pelibatan bawahan terhadap suatu masalah institusi. Disamping itu, sebagai evaluasi yang efektif agar bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

a. Pelembagaan (Pembudayaan) Pelaksanaan Inovasi

Gagasan inovasi berasal dari kepala madrasah sebagai agen pembaharu internal di MTsN Model di Kalimantan Selatan. Kemudian direncanakan yang melibatkan para bawahan (guru) dalam proses pelaksanaan inovasi, dan dibentuk tim sebagai penanggung jawab dalam pelaksanaannya. Tim tersebut dibawah koordinator Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan lalu disosialisasikan pada guru sebagai pelaksana di lapangan, siswa dan guru serta karyawan. Misalnya : 1) inovasi pendekatan *school Culture* langsung disosialisasikan pada guru, siswa dan karyawan, sebab budaya madrasah yang bersih adalah suatu hal yang mutlak harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, 2) pendekatan be lingual disosialisasikan pada guru dan siswa sebagai upaya penerapan berbahasa yang baik dan benar.

Gagasan inovasi tersebut diterima : 1) relevan dengan kebutuhan madrasah, kalau tidak relevan tidak diterima, 2) kondisi riil sarana dan prasarana yang lain mendukung, sebab seberliyan apapun ide inovasi, bila tidak relevan dengan kebutuhan dan sarana dan prasarana yang lain mendukung tidak akan berjalan.

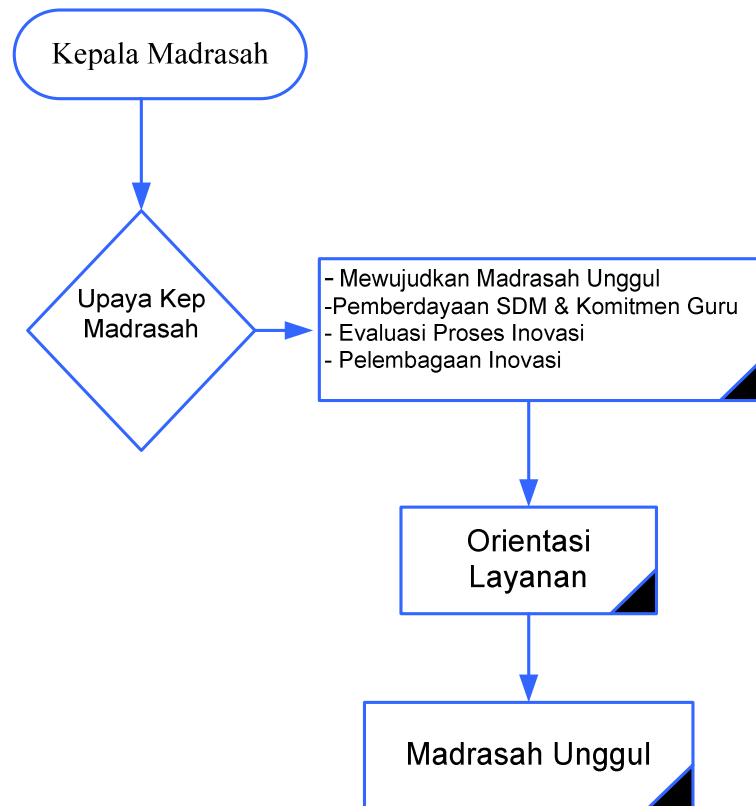
Inovasi yang sudah diterapkan merupakan hal yang terbaik demi kelancaran proses pelaksanaan inovasi dan keberhasilan madrasah. Peinstitutionan ini akan menjadi *Organizational Culture*, bila sudah menjadi budaya suatu organisasi/madrasah, seperti teorizi dari William Ozy,

yaitu etos kerja Jepang semangat kerja yang tinggi dari individu-individu akan menjadi budaya organisasi. Konsep ini diterapkan di MTsN Model di Kalimantan Selatan mulai 3 tahun yang lalu setelah dilaksanakan (pasca Inservice Training dalam rangka institusionalisasi proses pelaksanaan inovasi).

Melihat realitas yang ada di lapangan menurut hemat peneliti bahwa pembudayaan yang diterapkan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan pada bawahan (guru) dalam pelaksanaan inovasi pendidikan masih sebatas proses. Mengapa begitu, bahwa ide/gagasan selama ini hampir semua berasal dari kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan, dan dalam proses pelaksanaannya masih perlu penjelasan dari kepala madrasah atau koordinator lapangan. Hal ini menandakan bahwa proses pembudayaan inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan perlu ditingkatkan terus.

Disamping itu, bahwa keberhasilan MTsN Model di Kalimantan Selatan dilihat dari perspektif manajemen atas peran kepala madrasah yang mampu mengorganisasikan, menggerakkan, memberi kepercayaan pada bawahannya melalui pemberdayaan dan pelibatan pada bawahannya. Namun, menurut hemat peneliti proses pembudayaan pelaksanaan masih tahap proses, belum menuai titik keberhasilan atau teruji.

Hal ini peneliti memberi kesempatan yang lain untuk meneliti proses pembudayaan inovasi di MTsN Model di Kalimantan Selatan



Gambar 5. Konteks Alur Upaya MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan

5. Perilaku Kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan

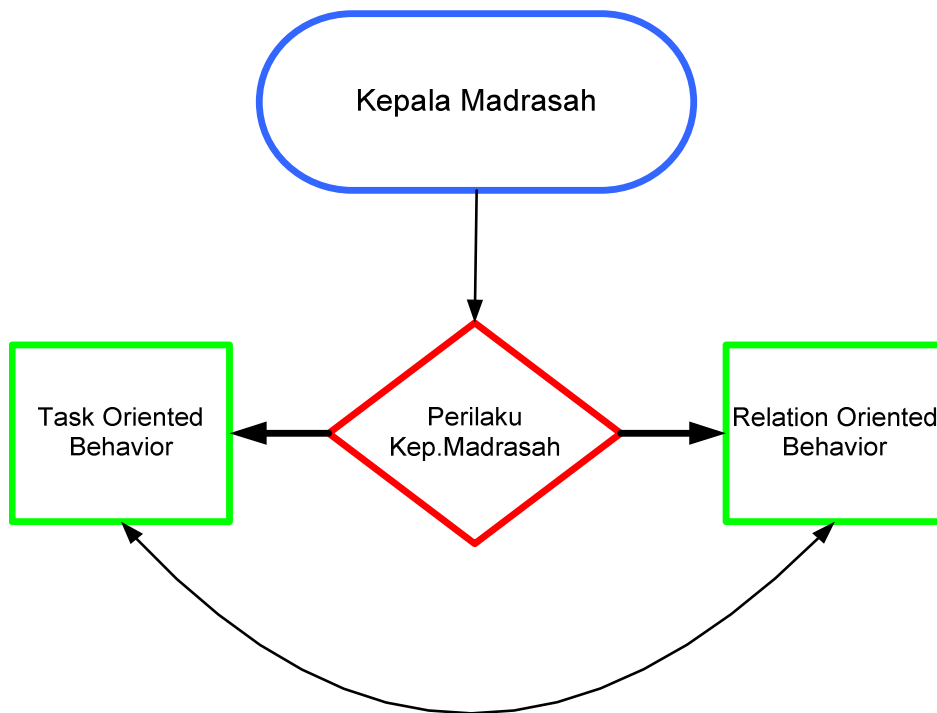
Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Dapat dikata, bahwa keberhasilan madrasah adalah atas kepiawaian/perilaku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

Perilaku pemimpin Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan 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 di Kalimantan Selatan 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 di

Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi pendidikan di MTsN Model di Kalimantan Selatan.

Dari uraian di atas tentang perilaku kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan 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 di Kalimantan Selatan 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.

Diagram alur konteks perilaku Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi pendidikan seperti pada gambar berikut:



Gambar 6. Alur Konteks Perilaku Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatandalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kajian dalam bab V, adalah pembahasan hasil temuan penelitian yang telah diuraikan dalam bab IV, tentang Selayang Pandang MTsN Model Amuntai Profil MTsN Model Amuntai, latar belakang dilaksanakan inovasi, pelaksanaan inovasi baik bidang fisik maupun non fisik, Upaya MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi, perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan inovasi. Namun, dalam pembahasan ini peneliti tidak membahas tentang Selayang Pandang MTsN Model Amuntai, akan tetapi pada yang dibahas adalah : latar belakang dilaksanakan inovasi, pelaksanaan inovasi baik bidang fisik maupun non fisik, Upaya MTsN Model Amuntai dalam melaksanakan inovasi, perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan inovasi Untuk mempermudah uraian dalam pembahasan yang terarah dalam menjawab fokus, maka rincian temuan penelitian Bab IV selanjutnya dirancang untuk disajikan dalam pembahasan sebagai berikut:

A. Lokasi dan Profil MTsN Model Amuntai

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

Adanya persepsi positif terhadap MTsN Model Amuntai salah satu penunjangnya adalah penampilan kondisi madrasah yang bagus dan modern. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan MTsN Model Amuntai tersebut yang rata-rata memiliki gedung yang baik, rapi, fasilitas belajar yang baik, lingkungan yang asri. Keadaan ini memberikan gambaran tentang madrasah memiliki lingkungan sehat, baik, dan nyaman. Pengakuan tersebut tidak hanya dari masyarakat akan tetapi juga datang dari pemertintah, dimana MTsN Model Amuntai pernah menjurai Lomba Kebersihan Tingkat Propinsi yaitu Juara II, sedangkan untuk wilayah kabupaten juara I.

Karakteristik penampilan lingkungan madrasah yang ditemukan dalam penelitan ini pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Becker, (1971) yang menemukan bahwa sekolah/madrasah yang memancarkan kecemerlangan adalah sekolah/madrasah yang memiliki gedung dan perlengkapan belajar

siswa dengan pengelolaan yang baik, bukan sebagai sekolah/madrasah yang digerogeti penyakit, yakni memiliki bangunan yang kotor, tidak terawat, lingkungan yang tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan siswa, serta sekolah/madrasah yang kekurangan staf dan peralatan.

Suryadi (1993) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa bangunan sekolah/madrasah dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa, semakin baik bangunan sekolah/madrasah kemungkinan prestasi siswa menjadi lebih baik. Temuan ini ditafsirkan bahwa sekolah/madrasah yang bersih memiliki daya tarik sehingga orang-orang yang dari segi social ekonominya mampu mengirimkan anaknya ke madrasah tersebut. Dapat dikatakan bahwa persoalannya bukan pada bangunan “mewah” tetapi perawatan bangunan dan keberhasilan madrasah dalam mengelola bangunan dan mengembangkan kemampuan siswanya.

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

B. Latar Belakang Dilaksanakannya Inovasi di MTsN Model Amuntai

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

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

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

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

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

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

C. Pelaksanaan Inovasi Fisik dan Non Fisik pada MTsN Model Amuntai

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

Menurut Soemanto (1980) inovasi adalah macam-macam perubahan yang direncanakan.

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

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

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

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

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

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

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

1. Bidang Kurikulum

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

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

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

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

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

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

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

2. Sarana dan Prasarana

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

Inovasi sarana dan prasarana boleh dikatakan tidak ada, karena MTsN Model Amuntai adalah proyek kerjasama antara Depag dan ADB, semua

fasilitas disediakan, hanya saja proses pengadaan berdasarkan usul Kepala MTsN Model Amuntai berdasarkan kebutuhan di madrasah.

3. Keuangan

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

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

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

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

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

4. Strategi Pembelanjaan

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

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

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

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

5. Inovasi Penerimaan Siswa Baru

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

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

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

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

6. Pengelolaan Tenaga Guru

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

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

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

7. Pengelolaan Hubungan Masyarakat

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

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

Konsep *school based management* (manajemen berbasis sekolah) yang diterapkan MTsN Model Amuntai , salah satu proses pelibatan orang tua siswa terhadap keputusan lembaga, menumbuhkan rasa memiliki *mutual support*. Masyarakat saling mendukung keputusan yang telah dicapai bersama

bahkan bertanggung jawab atas maju tidaknya madrasah. Sehingga masyarakat menaruh kepercayaan, harapan yang tinggi terhadap madrasah.

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

D. Upaya MTsN Model Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan

1. Upaya Mewujudkan Madrasah Unggul

Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai MTsN Model Amuntai ingin menjadi madrasah modern/efektif, upaya yang ditempuh kepala madrasah tidak hanya menjalankan dua belas langkah sebagaimana pada temuan penelitian, akan tetapi Kepala MTsN Model Amuntai mampu mengkombinasikan dari dua belas langkah tersebut, juga mampu mengimplementasikan ide-idenya, serta mengembangkan sikap tawadhu, maksudnya kepala madrasah menjadi teladan bagi bawahannya. Jadi konsep inovasi pada MTsN Model Amuntai berawal dari kepala madrasah sehingga semua aktivitas madrasah dapat tercapai, sesuai dengan tujuan yang diinginkan sebagai madrasah unggul dapat tercapai.

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

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

2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Guru

Proses inovasi idealnya dalam suatu lembaga pendidikan yang harus diperhatikan ada tiga hal, yaitu faktor kegiatan belajar mengajar, faktor internal dan eksternal, faktor peraturan (Ibrahim, 1998).

Dari ketiga faktor tersebut sangat besar pengaruhnya untuk mencapai keberhasilan proses inovasi pada institusi pendidikan. Disini faktor pendukung lainnya adalah dalam pengembangan sumber daya manusia dan komitmen guru adalah interaksi antara kepala madrasah dengan guru, sebab antara keduanya adalah sebagai agen pembaharu. Jadi dalam pemberdayaan sumber daya manusia dan komitmen guru, kepala madrasah dalam

menempatkan bawahannya (guru) harus sesuai dengan bidang dan kemampuannya, tidak melihat hubungan kekerabatan (nepotisme)

Dalam suatu institusi lembaga pendidikan seperti MTsN Model Amuntai Sumber Daya Manusia dan Komitmen guru merupakan andil yang paling besar dalam proses pendidikan. Pada MTsN Model Amuntai pemberdayaan sumber daya manusia dan komitmen guru sangat sulit diatur dan dikelola sebab dari sejumlah sumber daya manusia yang ada pada institusi tersebut sangat beragam, mulai dari latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, perbedaan kecerdasan dalam bertindak, seperti abstraknya rendah komitmennya tinggi, abstraknya tinggi komitmennya rendah dst (Sirgiovanni, 1987). Kepala MTsN Model Amuntai sangat piawai dalam bertindak dalam memberdayakan sumber daya manusia dan mendorong guru untuk komitmen dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kepiawaian Kepala MTsN Model Amuntai ternyata terinspirasi pada salah satu ayat Al-Qur'an yang mengatakan : "Sesungguhnya setiap orang mukmin itu adalah bersaudara, maka berbaik-baiklah dan jangan bercerai berai". Ayat tersebut menjadi pendorong Kepala MTsN Model Amuntai karena seluruh sumber daya manusia yang ada di MTsN Model Amuntai beragama Islam. Konsep inilah yang dipakai Kepala MTsN Model Amuntai dalam memberdayakan dan mendorong guru untuk komitmen dalam tugas untuk bersama-sama melaksanakan program mencetak kader bangsa yang berilmu dan beramal serta berakhlak mulia.

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

3. Evaluasi Terhadap Proses Pelaksanaan Inovasi

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

demikian akan kelihatan tingkat keberhasilan dan kemajuan atau kemunduran dengan dilakukan berbagai inovasi pada MTsN Model Amuntai.

4. Pelembagaan (Pembudayaan) Pelaksanaan Inovasi

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

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

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

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

Dari sisi organizing, leading, apa yang dilakukan Kepala MTsN Model Amuntai dapat dikatakan baik, hal ini terbukti dengan keberhasilan MTsN Model Amuntai selama tiga tahun terakhir adalah usaha Kepala MTsN Model Amuntai dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan serta membina bawahan (guru). Evaluasi dapat dilaksanakan selama ini menurut hemat peneliti dapat dikatakan baik, selama ada penjadwalan secara matang dan melihat kondisi riil di lapangan.

Keberhasilan MTsN Model Amuntai menurut hemat peneliti yang telah melihat dan meneliti secara dekat atas kepiawaian Kepala MTsN Model Amuntai yang mampu menggerakkan, mempengaruhi, dan mendorong bawahan (guru) agar mempunyai etos kerja, komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan MTsN Model Amuntai. Kepala MTsN Model Amuntai bekerja

keras, dan melaksanakan inovasi fisik dan non fisik adalah ingin menjadikan MTsN Model Amuntai menjadi madrasah unggulan (*Islamic Modern School*) minimal madrasah efektif/unggul sesuai dengan konsep awal dijadikannya madrasah model. Begitu juga memenuhi keinginan orang tua siswa agar putra-putrinya dapat sekolah di madrasah yang unggul dan memiliki prestasi akademik serta non akademiknya meningkat.

Secara operasional bahwa MTsN Model Amuntai dalam mewujudkan obsesinya tersebut, selalu melibatkan bawahan (guru) sebagai “*soko guru*” keberhasilan institusi pendidikan. Kepemimpinan Kepala MTsN Model Amuntai dalam operasional di lapangan untuk mempengaruhi bawahan (guru) berperilaku orientasi tugas (*task oriented behavior*). Perilaku itu diterapkan melihat situasi bawahan (guru).

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

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

Pertama komitmen, kepatuhan terhadap inovasi yang dilaksanakan Kepala MTsN Model Amuntai, pertama mengang gap Kepala MTsN Model Amuntai mempunyai ide/gagasan inovasi yang cukup rasional dan profesional demi peningkatan MTsN Model Amuntai, terbukti di lapangan bahwa pelaksanaan inovasi selalu disesuaikan dengan kondisi riil di lapangan, dan selalu melibatkan bawahan untuk merencanakan, mengevaluasi, bersama lewat pertemuan rutin seminggu sekali.

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

Uraian pernyataan Kepala MTsN Model Amuntai dapat dipahami bahwa ide/gagasan inovasi yang dikedepankan selalu dikaitkan dengan nilai.

Nilai itu dapat dikatakan dengan ideologis, yaitu keyakinan seseorang atau sekelompok orang yang dianggap benar dan harus dilaksanakan.

Ketiga inovasi adalah hal baru dan demi kemajuan institusi, secara manusiawi ada hal yang baru setiap manusia pasti senang. Terbukti di lapangan melalui wawancara dengan Kepala MTsN Model Amuntai dan bawahan (bapak Munadi, Iqbal, 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 cerdas mengambil keputusan. Namun perlu dicatat bahwa semua itu dapat berhasil karena adanya panggilan ideologis, terakumulasi dengan adanya nilai (*ruhul jihad*). Dalam aspek ini tidak memandang kecerdasan, namun adanya rasa panggilan untuk beribadah kepada Allah. SWT.

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

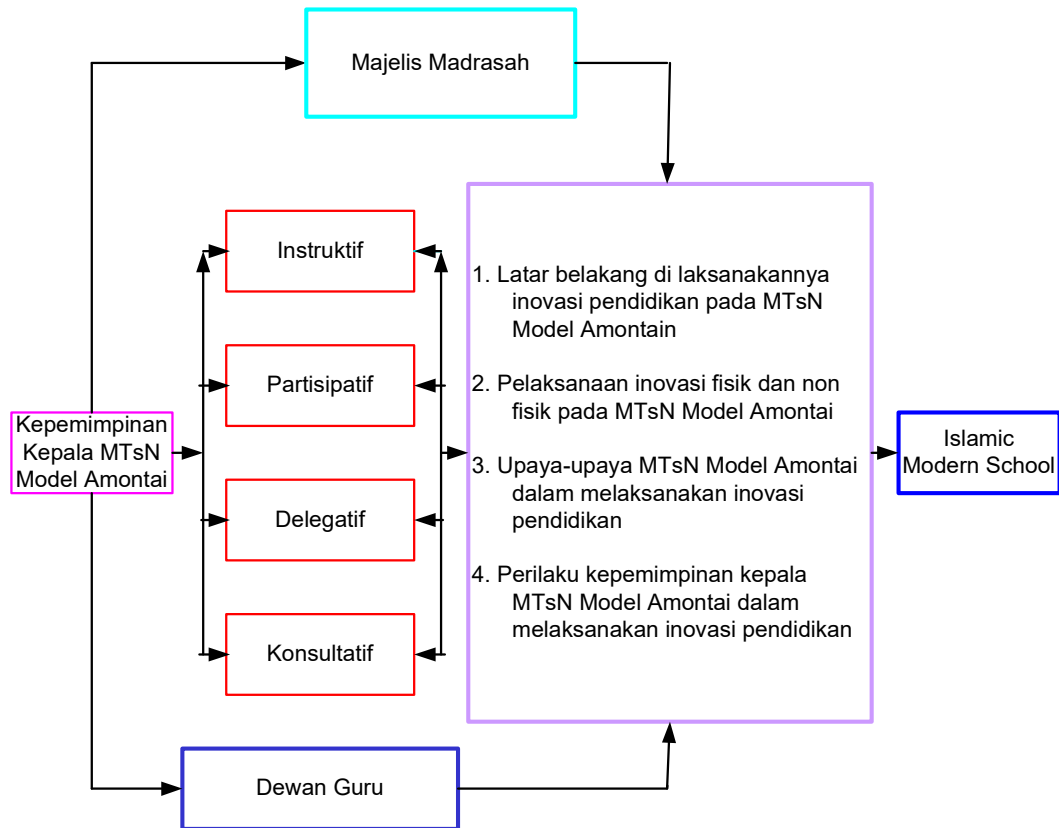
Ruhul jihad dalam pandangan umum adalah nilai. Menurut Syam (1966) nilai itu adalah suatu penetapan atau suatu kualitas obyek yang menyangkut jenis apresiasi atau minat. Atau dapat dikatakan, nilai itu adalah mengenai penghargaan yang diberikan warga masyarakat kepada beberapa masalah pokok dalam kehidupan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

Sebenarnya semua yang dapat menggerakkan manusia (masyarakat) adalah nilai. Sebab nilai itu dianggap hal yang baik dan harus diperjuangkan. Hal ini dapat dilihat di MTsN Model Amuntai bahwa keberhasilan MTsN Model Amuntai adalah adanya nilai. Guru mau melaksanakan tugasnya dengan baik karena nilai (*ruhul jihad*). 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 pengabdian 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.

Diagram alur konteks Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan



Gambar 7. Alur Konteks Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan

BAB VI PENUTUP

Bab penutup dalam penelitian ini menguraikan kesimpulan dan saran-saran. Peneliti dapat menarik kesimpulan dari paparan data dan temuan penelitian sesuai dengan focus penelitian..

A. Kesimpulan

Secara umum kepemimpinan Kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan dalam melaksanakan inovasi pendidikan sangat kecil, yang nampak hanya pada bidang strategi pembelajaran, penerimaan siswa baru, bidang kurikulum hanya mengenai *integrated learning* saja. Sedangkan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan tenaga guru, dan hubungan masyarakat hamper tidak ada pembaharuan, hanya sebatas ide dan gagasan saja. Secara khusus dapat peneliti simpulkan :

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

tidak ada pembaharuan dalam pengelolaan keuangan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan.

- d. Strategi pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan termasuk pembaharuan sebab menggunakan beberapa pendekatan, seperti *team teaching* guru bidang studi yang sama, *rotation class*, metode mengajar guru juga menggunakan konsep Sel Hubermen yaitu *active learning*.
 - e. Pengelolaan Penerimaan siswa, dalam pengelolaan penerimaan siswa mulai proses sistem penerimaan cukup ketat, yakni syarat utama harus bisa membaca dan menulis huruf Arab (Al-Qur'an), dengan tujuan untuk mempermudah dalam proses pembelajaran.
 - f. Pemberdayaan dan Pengelolaan tenaga guru, pada Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan belum adanya pembaharuan. Pengelolaan tenaga guru kepala madrasah mengatakan meningkatkan etos kerja, pengembangan profesionalisme, hanya wacana/ide/gagasan saja
 - g. Pengelolaan hubungan masyarakat, Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan, baru memulai membuka diri untuk melakukan kerjasama, dan belum menuai hasil yang dapat diwujudkan, keterlibatan masyarakat selama ini hanya sebatas memberikan bantuan seperti waqaf, BP3 dan penetapan uang pangkal (iuran penerimaan siswa baru).
4. Upaya-upaya yang dilaksanakan dalam inovasi pendidikan pada MTsN Model di Kalimantan Selatan belum nampak, karena tidak memiliki master plan,
 5. Perilaku kepemimpinan kepala MTsN Model di Kalimantan Selatan 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.

B. Saran-saran

Berdasarkan uraian di atas, disesuaikan dengan kesimpulan penelitian maka disarankan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan

- a. Agar tetap mempertahankan prestasi akademik dan non akademik yang telah dicapai, sebab mempertahankan prestasi memiliki tanggung jawab dan unjuk kerja yang sama dengan upaya sewaktu

meraih prestasi, lebih bijaksana lagi prestasi itu dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi.

- b. Melakukan studi banding pada madrasah-madrasah modern mencari gagasan yang baik , seperti di Jakarta, Malaysia, Malang, Bandung. Studi ini hendaknya ditekankan pada sistem pengelolaan, pola peretumbuhan personal dan profesional guru, dan program pembelajaran yang efektif,. Studi banding ini perlu dilakukan sebab kepala Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan ini perlu banyak memperkaya wawasan melalui studi banding.
- c. Memanfaatkan agen-agen eksternal sebagai pengembang madrasah yang berwawasan nasional-global yang bermanfaat untuk memperkaya ide dan wawasan masa depan.

2. **Penyelenggaran Pendidikan dan Kepala Madrasah pada umumnya.**

- a. Madrasah ini dapat dijadikan “Model” dalam kepemimpinan dan pengelolaan madrasah yang efektif bagi madrasah Tsanawiyah yang masih “kurang berprestasi” dengan mempertimbangkan karakteristik individu madrasah seperti tipologi madrasah, ciri geografis, keadaan sosial ekonomi dan sosial-kultural relegius, dan potensi unik lainnya.
- b. Mempertimbangkan aspek keunggulan dari Madrasah Tsanawiyah Model di Kalimantan Selatan bahwa kunci keberhasilan selain ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan pendidikan dan pengelola madrasah, juga dipengaruhi oleh komitmen guru dan keterlibatan (*involvement*) dari semua unsur pendukung madrasah untuk turut merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pencapaian visi misi dan tujuan madrasah.

3. **Kepada Pemerintah Pengambil Keputusan**

Disarankan kepada pemerintah penyelenggara pendidikan dua hal. Pertama, agar mempertimbangkan eksistensi jurusan Manajemen Pendidikan yang masih memiliki relevansi khusus yaitu aspek kepemimpinan pendidikan. Kedua, perlu dipertimbangkan pengangkatan kepala madrasah/sekolah yang hanya didasarkan kepada penghargaan kepada guru yang lama masa kerjanya, aktif, dan dinilai mampu meskipun tidak dilatari pendidikan kekepalasekolahan (Kepmendikbud 085/U/1994. Padahal guru

yang lama, aktif, dan dinilai mampu belum tentu secara profesional dapat mengembangkan madrasah/sekolah menjadi bermutu. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan kebijakan baru bahwa pengangkatan kepala sekolah/madrasah idealnya dilatari pula dengan pendidikan khusus dibidang kepemimpinan pendidikan/ke kepala sekolahan atau sekurang-kurangnya telah mengikuti program akta kepemimpinan pendidikan/ ke kepala sekolahan.

4. Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) Seperti Fakultas tarbiyah IAIN atau STAIN, FKIP, atau STKIP Terutama Jurusan Administrasi Pendidikan.

- a. Agar memperhatikan program-programnya, dengan lebih mempertimbangkan tuntutan lingkungan (*need driven*), terutama sistem persekolahan dalam konteks kelembagaan di Indonesia. Program-program tersebut hendaknya berjangka pendek dan diorientasikan kepada lulusannya untuk dapat diserap ke sektor yang membutuhkan, disamping memberi bekal pengetahuan kepada lulusannya memahami aspek keguruan, peran dan fungsi guru, kepala madrasah yang mampu memobilisasi pembaharuan pendidikan.
- b. Agar mempertimbangkan kurikulum S1 Administrasi Pendidikan (AP) yang sejak awal perkuliahan sarat dengan mata kuliah kepemimpinan. Padahal lebih ideal apabila mata kuliah yang diberikan terlebih dahulu adalah dasar-dasar keguruan, sebab di lapangan sering ditemukan lulusan S1 jurusan AP bekerja menjadi guru terlebih dahulu, dan apabila menjadi kepala sekolah/madrasah perhatian juga lebih banyak dicurahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, ilmu-ilmu keguruan lebih bermanfaat dipahami secara dini oleh mahasiswa. Menjelang semester V, mata kuliah kepemimpinan pendidikan baru diberikan secara intensif.

5. Para Peneliti Lain

- a. Agar melakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkap lebih mendalam tentang madrasah model ditinjau dari fokus yang lain. Sebab telah dikemukakan dalam bab pertama, bahwa penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.

- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah penelitian ini dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga madrasah-madrasah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna menguji kesahihan temuan penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdilah, M. 1997. Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah, *Jurnal Madrasah*: Vol. 1, no. 2
- Anshori, D. S. 1995. *Sekolah Unggul dan Kesenjangan Kualitas*, Pikiran Rakyat : 17 Juli.
- Amidjaya, 1991. *Mencari Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*, Jakarta, Widiasarana Indonesia
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah, Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang baik di Sumaker*, Disertasi tidak dipublikasikan Malang : PPS IKIP
- Bafadal, I. 1998. Inovasi Pendidikan. Depdikbud Dikti, Proyek Pengembangan Tenaga Kependidikan, Jakarta.
- Blake, R., & Mouton, J, S. 1982. *Management By Grid Principles or Situationalism : Which ?* Group and Organization Studies 7.207 – 210
- Bogdan, R.C., & S.J. Tailor. 1975. *Instruction to Qualitative Research Methods, A phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York : Jhon Wiley & Sons
- Bogdan R.C., & S.K. Biklen. 1982, *Qualitative Research for Education an Instruction to Theory and Methods*, Boston : Allyn and Bacon. Inc
- Brooker, W.B., & Lozottr, L.W. 1979. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement*. East Lansing: Michigan State University.
- Bawani, I. 1987. *Segi-Segi Pendidikan Islam Indonesia*, Surabaya, Al-Ikhlash
- Caldwell, B. J., & Spink, J. M. 1992. *Leading the Self-Managing School*. Washington, D.C.: The Flamers Press.
- Daulay. H. P. 1991. Pesantren, Sekolah, dan Madrasah, *Tinjauan dari Sudut Kurikulum Pendidikan Islam*. Disertasi tidak dipublikasikan, PPS IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Ditdiknas. 1997. *Pola dan Startegi Pembinaan Pendidikan*. Direktorat Pendidikan Dasar, Jakarta.
- Djalil. 1999. *Kepemimpinan dan inovasi Pendidikan Islam Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS UMM.
- Dimyati, M. 1998. *Landasan Pendidikan..* PPS IKIP Malang.
- Fadjar, A M. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung : Mizan
- Fatah, N. 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: CV. Andria
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration Challenge and Opportunity for Leadership*, New York: Win. C. Bron Company Publisher.
- Gorton. R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque Inowa: Wm C. Brown Company Publisher.
- Guba, E. G. 1978. *Toward A Methodology of Naturalistic Inquiry in Education Evaluation*. Los Angles: Centre for Study of Evaluation of University of California.

- Handoko. 1997. *Manajemen* (Edisi II). Yogyakarta. BPFE-UGM
- Henderson, E. S., & Ferry., G.W. 1987. *Change and Development in School*. London: Mc Graw-Hill Book Company (UK) Limited.
- Mastuhu. 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos
- Moleong, L. J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Rahman, A. 1996. *Sekolah Unggulan*. MPA 118/Juli
- Rasmianto. 1996. Sekolah Unggul: *Gagasan Eksperimental Untuk Mengembangkan SDM*, Tarbiyah, No. 43, Th. XIV, Juli –September
- Robbins, S. O. 1974. *Managing Organizational Conflict : A non – traditional Approach*, Englewood Cliff, NJ.: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J., 1987. *The Principalship : A Reflective Practice Perspective Boston : Allyn and Bacon Inc.*
- Soemanto, W. 1980. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Soetopo, H. 1991. *Konsep-Konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*, Makalah Seminar Nasional Penelitian Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta 26 – 27 Agustus.
- Soetopo, H. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Bina Aksara IKAPI
- Suprayogo, I. 1999. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang : STAIN Press.
- Wahjosimidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik & Permasalahannya*. 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.