

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sebagaimana sudah disebutkan dalam pembahasan sebelumnya bahwa penelitian ini membatasi hanya pada tiga buah Madrasah Aliyah Negeri sebagai sampel dari lima Madrasah Aliyah Negeri yang ada di kabupaten Hulu Sungai Utara. Pengambilan sampel ini dengan mempertimbangkan aspek letak geografis, sosio-kultural yang dianggap telah mewakili kelima MAN yang ada.

1. Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai

Madrasah Aliyah Negeri 1 yang terletak di jantung kota Amuntai tepatnya di Jalan Empujatmika Sungai Malang nomor 212 Amuntai adalah Madrasah Aliyah pertama dan tertua di Kabupaten Hulu Sungai Utara. Sejarah panjang usia lembaga Pendidikan ini yang sudah hampir setengah abad telah mencatat pasang surut perkembangannya.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Amuntai didirikan berdasarkan hasil musyawarah dari Dekan fakultas Uhsuluddin dengan Dewan Pengasuh Perguruan Islam Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai untuk menambah lembaga pengajaran dan pendidikan sebagai sarana untuk mempersiapkan calon-calon mahasiswa yang akan memasuki fakultas di lingkungan IAIN Antasari dengan nama Sekolah

Persiapan IAIN (SPIAIN) dan pada bulan Januari Tahun 1967 diresmikan namanya oleh Yayasan Pengurus Rakha. Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 37 Tahun 1967, maka dibentuklah Panitia Penegerian dan setelah dinegerikan menjadi Sekolah Persiapan Intitut Agama Islam Negeri Al-Jami'ah Antasari berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI. No.76 Tanggal 19 Juli 1967.

Beberapa tahun kemudian terjadilah perubahan nama dari SPIAIN menjadi Madrasah Aliyah Negeri Amuntai dengan Surat keputusan Menteri Agama No.17 Tahun 1978 Tanggal 16 Maret 1978 dan sejak saat itulah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Amuntai berdiri/dibangun dengan status tanah milik Pemda dan kemudian diadakan relokasi sehingga status tanahnya menjadi milik Kementerian Agama.

Adapun letak geografis MAN 1 Amuntai adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan MTs. Negeri Model Amuntai.
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kantor Camat Amuntai Tengah.
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan Candi Agung Amuntai.
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan SDLB, SMPLB dan, SMALB Amuntai.

MAN 1 Amuntai secara geografis memiliki karakteristik yang hampir sama dengan MAN 2 Amuntai. Lokasi yang berdekatan yakni hanya ± 1 km tepatnya sebelah Barat samping Candi Agung Amuntai. Demikian pula dari aspek sosiologis, MAN 1 dan MAN 2 Amuntai ini berada di lingkungan sosial yang heterogen dan flural. Masyarakat sekitar, latar belakang siswa dan orang tua siswa,

profesi, tingkat sosial, status ekonomi beragam. Keadaan sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, yang tidak jauh berbeda. Oleh karena itu dalam penelitian ini MAN 1 dianggap telah mewakili MAN 2 Amuntai.

MAN 1 Amuntai yang dalam kurun waktu 5 tahun terakhir mengalami perkembangan pesat didukung pula dengan sarana prasarana yang memadai. Bangunan kokoh dengan konstruksi permanen berdiri diatas tanah seluas 9.210 m² berpagar beton sepanjang 560 m. Gambaran keadaan sarana prasarana MAN 1 Amuntai ini dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.1
KEADAAN SARANA PRASARANA MAN 1 AMUNTAI TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Jumlah	Keadaan		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	2	3	4	5	6
1	Ruang Kelas	16 buah	16	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1 buah	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 buah	1	-	-
4	Ruang Dewan Guru	2 buah	2	-	-
5	Lab. Komputer	1 buah	1	-	-
6	Lab. Bahasa	1 buah	1	-	-
7	Lab. IPA	1 buah	1	-	-
8	Perpustakaan	1 buah	1	-	-
9	Aula Serbaguna	1 buah	1	-	-
10	Ruang BK	1 buah	1	-	-
11	Ruang UKS	1 buah	1	-	-
12	Ruang OSIS	1 buah	1	-	-
13	Musholla	1 buah	1	-	-
14	Ruang olah raga	1 buah	1	-	-
15	Peralatan Kesenian ; - Musik panting	1 buah	1	-	-
	- terbang	1 set	1	-	-
	- Sound system	1 set	1	-	-
	- marching band	1 set	1	-	-

No	Jenis Ruangan		Jumlah	Keadaan		
	1	2		B	RR	RB
			3	4	5	6
16	Peralatan kehumasan (jurnalis madrasah) ;		1 set	1	-	-
	- Handycam					
	- drone		1 bh	1	-	-
	- Wifi/hotspot		1 bh	1	1	1
17	Tempat bermain ;		1 buah	1	-	-
	- futsal					
	- bola volly		2 buah	2	-	-
	- Tenis meja		3 buah	2	1	-
	- badminton		14 bh	12	1	1
	- Peralatan atletik		1 set	1	-	-
	- Takraw		1 bh	1	-	-
	- Catur		8 bh	8	-	-
18	WC siswa		8 buah	8	-	-
19	WC guru		2 buah	2	-	-

Sumber: Dokumen Profil MAN 1 Amuntai Tahun 2016

Disamping sarana prasarana, maka pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur yang sangat penting bagi terciptanya proses belajar mengajar. Mereka juga menjadi faktor yang menentukan keberhasilan dalam berbagai upaya pembaharuan atau perubahan yang dilakukan untuk mencapai kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

Adapun keadaan pendidik dan tenaga kependidikan MAN 1 Amuntai dapat dilihat pada data berikut ini:

TABEL 4.2
DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MAN 1 AMUNTAI TAHUN 2016

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
1	2	3	4
1	Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd	Kamad	PNS
2	Dra. Hj. Budiatty	Guru Pembina	PNS

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
1	2	3	4
3	Ana Ariyani,S.Pd	Guru Pembina	PNS
4	Dra. Hj. Darmasitah	Guru Pembina	PNS
5	Ahmad Rasyid Ridha,S.Pd	Guru Pembina	PNS
6	Siti Aisyah,S.Ag	Guru Pembina	PNS
7	Siti Bulkis,S.Ag	Kepala Tata Usaha	PNS
8	Supian,S.Pd, M.Sc	Guru Muda	PNS
9	Sri wahyuni, S.Pd	Guru Muda	PNS
10	Miftahul Adyan,S.Pd	Guru Muda	PNS
11	Sri Agusmila Aneta Herlinda,S.Pd	Guru Muda	PNS
12	Yudi Amin,S.Pd.I	Guru Muda	PNS
13	Saipullah,S.Pd.I, M.Pd	Guru Muda	PNS
14	Dra.Norliani	Guru Madya TK.I	PNS
15	Hamidah,,S.Pd	Guru Madya TK.I	PNS
16	Nida Faizah,S.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
17	Muhammad Fauzi,S.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
18	Agus Fitri Hidayat,S.H.I	Pelaksana Tata Usaha	PNS
19	Norkansyah,S.Ag, M.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
20	Erma Susanti,S.Pd	Guru Madya TK.I	PNS
21	Anisah,S.Ag,S.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
22	Helda Rahmawati,S.Sos,S.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
23	Normakiah,S.Ag	Guru Madya TK.I	PNS
24	Rosmala Dewi,S.Pd	Guru Madya TK.I	PNS
25	Tri Mulyani,S.Pd	Guru Madya TK.I	PNS
26	Juni wardana,S.Pd.I	Guru Madya TK.I	PNS
27	Najwa,S.Sos	Pelaksana Tata Usaha	PNS
28	Hajeran Naparin ,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
29	Tony Iswanto,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
30	Hj. Siti Munirah Irawati,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
31	Ramziah Hayati,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
32	Irma Okta Sawitri,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
33	Ede Haryanto,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
34	Norliana,S.Hi	Guru Tetap	PNS
35	Rahmi,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
36	Heriansyah,S.Pd	Guru Bantu Diknas	PNS
37	Ahmad Tantawi, Lc,S.Pd.I	Guru Tetap	PNS
38	Norfikriadi ,S.Pd	Guru Tetap	PNS
39	H.A. Humaidi, Lc, M.Pd.I	Guru Tidak Tetap	Honorar
40	M. Fadelan Noor,S. Pd	Guru Tidak Tetap	Honorar

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
41	M. Syafi'e,S.Pd.I	Guru Tidak Tetap	Honorer
42	Alfiannor,S.Pd	Guru Tidak Tetap	Honorer
43	Adi Rahman,S.Pd	Guru Tidak Tetap	Honorer
44	Yasir Danhas,S.Pd	Guru Tidak Tetap	Honorer
45	Isnaniah,S.Sos	Guru Tidak Tetap	Honorer
46	H. Hayat Habibi,S.Pd.I	Guru Tidak Tetap	Honorer
47	Wilda Olfah	Guru BK Tidak Tetap	Honorer
48	Hj. Siti Latifah	Staf TU	PNS
49	Helda	Penjaga Koperasi	Honorer
50	Darma Ari Sandi,ST	Staf Humas	Honorer
51	Afifah	Penjaga Koperasi	Honorer
52	Ida Erliayni,S.Pd	Pegawai Tidak Tetap	Honorer
53	Syarifuddin	Kebersihan	Honorer
54	Herliyadi	Pejaga Madrasah	Honorer
55	Alisi Syahrijani	Kebersihan	Honorer

Sumber: Dokumen Profil MAN 1 Amuntai Tahun 2016

Unsur penting lainnya pada sebuah lembaga pendidikan adalah peserta didik. Dalam sejarah panjang MAN 1 Amuntai, jumlah siswanya mengalami perkembangan yang fluktuatif. Di awal-awal berdirinya siswa MAN 1 merangkak naik dan madrasah ini menjadi favorit. Setelah itu pernah pula mengalami kemunduran bahkan sampai terendah, sulit mencari siswa dan madrasah termarginalkan. Barulah dalam 5 tahun terakhir ini MAN 1 Amuntai kembali bergerak maju, menjadi lembaga pendidikan alternatif dan diperhitungkan, dan jumlah siswanya pun menanjak naik cukup tajam.

Untuk melihat perincian jumlah siswa MAN 1 Amuntai disajikan data sebagaimana tabel berikut ini:

TABEL 4.3
DATA JUMLAH SISWA MAN 1 AMUNTAI TAHUN 2016

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
X	85	83	168
XI	67	87	154
XII	88	91	179
JUMLAH	240	261	501

Sumber: Dokumen Profil MAN 1 Amuntai Tahun 2016

Adapun perodesasi kepemimpinan pada MAN 1 Amuntai adalah sebagai berikut:

TABEL 4.4
PERIODESASI KEPEMIMPINAN MAN 1 AMUNTAI

NO	NAMA	PERIODE TUGAS
1.	Drs.H.Hormansyah Haika	Tahun 1978 s/d 1980
2.	Drs.H.Halim Mansur	Tahun 1980 s/d 1988
3.	Drs.H.Syukeri Ilhami, Lc	Tahun 1988 s/d 1994
4.	Drs.H.Murhani HR,SH.MM	Tahun 1994 s/d 1997
5.	Drs.H.Rijali Ilmi	Tahun 1997 s/d 2002
6.	Drs.H.Johansyah,M.M	Tahun 2002 s/d 2010
7.	Drs.H.Khairan Ali,M.M.Pd	Tahun 2010 s/d sekarang

Sumber: Dokumen Profil MAN 1 Amuntai Tahun 2016

2. Madrasah Aliyah Negeri 3 Amuntai

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Amuntai terletak di Jalan Gaya Baru nomor 13 Simpang Tiga Kecamatan Amuntai Selatan (71452) Kabupaten Hulu Sungai Utara Propinsi Kalimantan Selatan, merupakan lembaga pendidikan yang berada di kawasan antara pusat kota dan pedesaan.

Letak geografis MAN 3 Amuntai adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan desa Tigarun kecamatan Amuntai Tengah.
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan desa Padang Darat kecamatan Amuntai Selatan.
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan MTsN Amuntai Selatan desa Telaga Silaba kecamatan Amuntai Selatan.
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan desa Telaga Sari kecamatan Amuntai Selatan.

Dari segi sosiologis, MAN 3 Amuntai ini berada di lingkungan sosial yang sudah mulai mengarah dari homogenitas ke tingkat heterogenitas dan fluralitas. Profesi, tingkat sosial, status ekonomi dan penduduk yang agak variatif.

Secara ringkas, sejarah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Amuntai ini bermula dari didirikannya sebuah lembaga pendidikan berciri khas Islam setara SMA oleh Yayasan Pendidikan "An Najah" kecamatan Amuntai Selatan pada tanggal 17 Juli 1989 dengan nama Madrasah Aliyah (MA) Darun Najah. Yayasan ini sebelumnya mengelola pula pendidikan tingkat SD/MI yang sekarang bernama MIN. Harusan Telaga), dan pendidikan tingkat SMP/MTs yakni MTs. Darun Najah (setelah dinegerikan bernama MTsN. Amuntai Selatan).

Berdirinya MA Darun Najah ini dilatarbelakangi oleh besarnya keinginan masyarakat agar lulusan MTs. Darun Najah dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, mengingat letak dan sarana transportasi pada waktu itu untuk mencapai lembaga pendidikan menengah atas cukup sulit. Oleh karena itu keberadaan MA Darun Najah ini sangat dibutuhkan.

Kemudian atas usul pimpinan lembaga akhirnya Madrasah Aliyah Darun Najah ini berubah status menjadi madrasah negeri yakni dengan terbitnya SK. Menag No.107 tahun 1997 tanggal 17 Maret 1997, nomor statistik MA.312630804060 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Amuntai.

Adapun keadaan sarana prasarana MAN 3 Amuntai dapat digambarkan pada tabel berikut:

TABEL 4.5
SARANA PRASARANA MAN 3 AMUNTAI TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Jumlah	Keadaan		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	2	3	4	5	6
1	Ruang Kelas	11 Ruang	11	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1 Ruang	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 Ruang	1	-	-
4	Ruang Staf TU & Wakamad	1 Ruang	1	-	-
5	Ruang Dewan Guru	1 Ruang	1	-	-
6	Perpustakaan	1 Ruang	1	-	-
7	Ruang BK	1 Ruang	1	-	-
8	Ruang UKS & OSIS	1 Ruang	1	-	-
9	Ruang Ibadah	1 Ruang	1	-	-
10	Lab. IPA	1 buah	1	-	-
11	Ruang Praktek	1 Ruang	1	-	-
12	Gudang	3 Ruang	3	-	-
13	WC Guru dan Karyawan TU	3 Ruang	3	-	-
14	WC Siswa	12 Ruang	12	-	-
15	Tempat Parkir	4 bh	4	-	-

Sumber: Dokumen Profil MAN 3 Amuntai Tahun 2016

Mengenai pendidik dan tenaga kependidikan pada MAN 3 Amuntai ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4.6
DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MAN 3 AMUNTAI
TAHUN 2016

No	Nama / NIP	Jabatan Gol./Ruang	Pend Terakhir/ Mengajar Mapel
1	2	3	4
1	Drs. H. Rushadi, MM 19680406 199303 1 003	Kamad IV/a	S2 STIE PANCASETIA 2013 Aqidah Akhlak
2	Dra. Hj. Noor Anita 19580817 198603 2 001	Guru Tetap IV/a	Fak.Tar PAI IAIN 1985 Quran Hadist
3	Saini, M.Ag 19720822 199903 1 003	Guru Tetap IV/a	S2 UIN 2008 Fikih/Ushul Fiqh
4	Lisa Indianawati, S.Pd 19720227 199803 2 002	Guru Tetap IV/a	FKIP Pend.Kimia Unlam 1997 Fisika
5	Norhidayati, S.Ag 19710809 199802 2 002	Guru Tetap IV/a	Fak.Tar PAI IAIN 1995 Fikih
6	Hj.Rabiatul Adawiyah,S.Ag 19680904 199903 2 003	Guru Tetap IV/a	Fak.Tar PAI IAIN 1994 Aqidah A
7	Paturrahman, S.Ag 19741229 199703 1 002	Guru Tetap IV/a	Fak.Tar PAI STAI Al Jami` SKI
8	Sauqil Ajmi, S.Pd 19720606 199903 2 014	Guru Tetap IV/a	FKIP Pend.Kimia Unlam 1997 Kimia
9	Halimatussa'diyah, S.Pd 19750914 200312 2 005	Guru Tetap III/d	FKIP Pend.Biologi Unlam Biologi
10	Ridha Mukhlisah, S.Pd.I 19791225 200501 2 009	Guru Tetap III/c	Fak.Tar PBA IAIN 2002 B.Arab
11	Noor Hidayati, S.Pd 19770514 200501 2 005	Guru Tetap III/c	UNISKA Pend BK 2001 BP/BK
12	Saifullah, M.Ag 19740401 200901 1 016	Guru Tetap III/b	S2 IAIN 2004 Penjaskes
13	Drs. H. Mursalin, MM 19600411 200604 1 011	Guru Tetap III/b	Fak.Ushuld IAIN 1990 Sosiologi
14	Drs. H. Muhdar 19690817 200701 1 066	Guru Tetap III/b	S2 STIE PANCASETIA 2013 PKn
15	Murjani, S.Pd.I 19780503 200710 1 001	Guru Tetap III/b	Fak.Tar PAI STAI RAKHA 2005 / Sejarah Umum
16	Ahd. Pauzi, S.Pd.I 19690110 200701 1 049	Guru Tetap III/a	Fak.Tar PAI IAIN 2011 Bahasa Arab
17	H. M. KhamSYi	GTT	PGA 1980/Mulok
18	Akhmad Muttaqin, S.Pd.I	GTT	Fak.Tar PAI STAI RAKHA 2008/Penjaskes

No	Nama / NIP	Jabatan Gol./Ruang	Pend Terakhir/ Mengajar Mapel
1	2	3	4
19	Mahdian, S.Pd.I	GTT	Fak.Tar Mtk IAIN 2005 Matematika
20	M. Tajudin Nor, S,Pd.I	GTT	Far .Tar PAI STAI Rakha 2012 TIK
21	Nazaruddin, S.Pd	GTT	FKIP Pend.Ekonomi Unlam 2009/Ekonomi
22	Rahmat Busyairi, S.Pd	GTT	UNISKA 2014 TIK
23	Siti Munajah, S.Pd	GTT	FKIP PBSID Unlam 2011 B.Indonesia
24	Hafizatul Munirah, S.Pd	GTT	FKIP Pend Mtk Unlam 2011 Matematika
25	Hamidannor, S.Pd.I	GTT	Fak.Tar BI IAIN 2011 B.Ingggris
26	Ahmad Rijani, S.Pd.I	GTT	Fak.Tar BI STAI RAKHA 2013/B.Ingggris

Sumber: Dokumen Profil MAN 3 Amuntai Tahun 2016

MAN 3 Amuntai ini menampung alumnus 3 buah lembaga pendidikan setingkat di bawahnya dan lokasinya berdekatan yakni 1 buah SMPN 8 Amuntai, dan 2 buah MTs. (MTsN Amuntai Selatan dan MTs. Assalam). Hal ini tentunya berpengaruh terhadap jumlah siswa. Pada tahun pelajaran 2016/2017 keadaan siswa MAN 3 Amuntai dapat diketahui sebagai berikut:

TABEL 4.7
DATA JUMLAH SISWA MAN 3 AMUNTAI TAHUN 2016

No.	Tingkat Kelas	Rombongan Belajar	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5	6
1.	X MIA	1	3	25	28
2.	X IIS	1	13	18	31
	X IKA-A	1	12	18	30
3.	X IKA-B	1	14	18	32
4.	XI IPA	1	7	20	27

No.	Tingkat Kelas	Rombongan Belajar	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
5.	XI IPS	1	15	19	34
6.	XI Keagamaan	1	16	15	31
8.	XII IPA	1	7	15	22
9.	XII IPS	1	21	10	31
10.	XII Keagamaan Pa	1	24	-	24
11.	XII Keagamaan Pi	1	-	28	28
Jumlah		11	132	186	318

Sumber: Dokumen Profil MAN 3 Amuntai Tahun 2016

3. Madrasah Aliyah Negeri 4 Amuntai

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Amuntai secara geografis terletak di kawasan pedesaan tepatnya berada di Jalan Maju Sepakat No. 10 Desa Babirik Hulu Kecamatan Babirik Kabupaten Hulu Sungai Utara Propinsi Kalimantan Selatan. Adapun jarak MAN 4 Amuntai dengan Ibu kota dan Kantor kemenag Kabupaten adalah \pm 20 km. Dan jarak dengan ibu kota dan kantor wilayah kemenag propinsi Kalimantan selatan adalah \pm 214 km.

Secara historis, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Amuntai didirikan pada 16 Juni 1988 dan berada di bawah Yayasan Subulussalam dengan nama Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Subulussalam. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 107 Tahun 1997, sejak tanggal 17 Maret 1997 MAS Subulussalam berubah status menjadi Madrasah Negeri dengan nama Madrasah Aliyah Negeri 6 Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. Kemudian karena

adanya pemekaran Kabupaten Hulu Sungai Utara dan lahirnya Kabupaten Balangan, maka beberapa Madrasah Aliyah Negeri mengalami penyesuaian nama. Sehingga terhitung mulai tanggal 1 Januari 2006 MAN 6 Amuntai namanya diubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri 4 Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.¹

Dari segi sosiaologis, MAN 4 Amuntai yang terakreditasi B tahun 2006 ini berada di lingkungan sosial yang tingkat homogenitasnya tinggi. Mayoritas penduduknya adalah petani, masyarakatnya 100 persen muslim, status ekonomi menengah ke bawah, latar belakang penduduk dan budaya yang hampir seluruhnya adalah suku dan budaya banjar.²

Berikut ini dipaparkan data tentang kelengkapan sarana prasarana, keadaan pendidik dan tenaga kependidikan, jumlah siswa, perkembangan kepemimpinan madrasah dan kepala tata usaha MAN 4 Amuntai tahun 2016.

Adapun gambaran kelengkapan sarana prasarana MAN 4 Amuntai ini untuk visualisasi berupa dokumen foto yang dimiliki madrasah keadaan tahun 2011 sesuai dengan periode perubahan yang ditetapkan penulis sampai saat ini belum ada tersedia. Sehingga tidak bisa dilakukan perbandingan visual seperti yang disajikan pada pembahasan keadaan sarana prasarana di MAN 1 Amuntai (halaman 58) dan MAN 3 Amuntai (halaman 62). Meskipun demikian datanya dapat dilihat pada tabel berikut:

¹ H.Ardiansyah, *Profil MAN 4 Amuntai*, h. 1-2.

² Hasil observasi dan wawancara dengan guru senior dan penduduk asli desa Babirik Hulu pada Sabtu, 12 Nopember 2016.

TABEL 4.8
SARANA PRASARANA MAN 4 AMUNTAI TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Jumlah	Keadaan		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	2	3	4	5	6
1	Ruang Kelas	14 Ruang	14	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1 Ruang	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 Ruang	1	-	-
4	Ruang Staf TU & Wakamad	1 Ruang	1	-	-
5	Ruang Komputer (Multimedia)	1 Ruang	1	-	-
6	Ruang Dewan Guru	2 Ruang	2	-	-
7	Perpustakaan	1 Ruang	1	-	-
8	Ruang BK	1 Ruang	1	-	-
9	Ruang UKS & OSIS	1 Ruang	1	-	-
10	Ruang Lab.IPA	1 Ruang	1	-	-
11	Ruang Koperasi	1 Ruang	1	-	-
12	Ruang Keterampilan	1 Ruang	1	-	-
13	Gudang	1 Ruang	1	-	-
14	WC Guru dan Karyawan TU	4 Ruang	4	-	-
15	WC Siswa	8 Ruang	8	-	-
Jumlah		39	39	-	-

Sumber: Dokumen Profil MAN 4 Amuntai Tahun 2016

Kemudian keadaan pendidik dan tenaga kependidikan MAN 4 Amuntai tahun 2016 dapat digambarkan sebagai berikut:

TABEL 4.9
DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MAN 4 AMUNTAI TAHUN 2016

No	Nama / NIP	Jabatan Gol./Ruang	Pend Terakhir/ Mengajar Mapel
1	2	3	4
1	Drs.Alpahmi,MM 19660802 200501 1 006	Kamad III/d	S2 STIE Pancasetia 2013 Bahasa Indonesia
2	Abdusshaufi,M.Pd 19710904 199803 1 004	Waka Sarpras IV/a	S2 Pend.Ekonomi Ekonomi (lintas Minat)
3	Drs.H.Nor Arifin 19680807 199903 1 010	Waka Kesiswaan IV/a	S1 IAIN Fiqih

No	Nama / NIP	Jabatan Gol./Ruang	Pend Terakhir/ Mengajar Mapel
1	2	3	4
4	Syamsul Rahman,S.Pd 19690730 199903 1 001	Waka Humas IV/a	S1 Unlam Bahasa Inggris
5	H.Masdi,S.Pd.I.,MM 19731012 199703 1 002	GTT III/d	S2 STIE Pancasetia Quran Hadits
6	Hadi Gustani,S.Pd.I 19710817 199703 1 004	GTT III/d	S1 STAI Sosiologi
7	Dede Kusmana,S.Pd 19791110 200501 1 009	Bag.UKS III/d	S1 Unlam Penjaskes
8	Hj.Mursidah,S.Ag 19720607 200112 1 002	GTT III/d	S1 IAIN PKn
9	Lam'ah,MA 19690721 200501 2 003	Kep.Perpust. III/d	S2 Syarif Hidayatullah Geografi
10	H.Ardiansyah,S.Pd.I 19670609 199001 1 001	Penata III/c	Kepala Tata Usaha
11	Yudi Arianto,S.Pd 19750924 200501 1 007	Kepala Lab. III/a	S1 Unlam Biologi
12	Renny Murniasih,S.Pd 19811115 200710 2 002	GTT III/b	S1 Unlam Biologi (Lintas M)
13	Nazmi Rakhman,SE 19680306 200701 2 002	Waka Kurikulum III/b	S1 STEI Ekonomi
14	Munawarah,S.Pd 19830729 200901 2 006	GTT III/b	S1 Unlam Bahasa Inggris
15	Siti Wardah,S.Ag 19680929 200701 2 046	GTT III/b	S1 IAIN Bahasa Indonesia
16	Siti Munawarah,S.Sos 19760406 200710 2 001	Staf TU III/a	Bendahara Penerima
17	Duriah,S.Sos 19820304 200710 2 001	Staf TU III/a	Bendahara Pengeluaran
18	Lisna,S.Sos 19850407 200710 2 001	Staf TU III/a	Pelaksana TU
19	Safwan	Honorer	MAAIN Aqidah Akhlak
20	H.Ahmad Yani	Honorer	MAAIN Bahasa Arab
21	Nining Hasanah,SE	GTT	S1 Uvaya
22	Sopia Hayati,S.Pd	GTT	S1 SEKIP PGRI Matematika
23	Taufik,S.Pd	GTT	S1 SEKIP PGRI Bahasa Arab

No	Nama / NIP	Jabatan Gol./Ruang	Pend Terakhir/ Mengajar Mapel
1	2	3	4
24	M.Martien Samadi,S.Pd	GTT	S1 SEKIP PGRI Matematika
25	Syahrija Luthfi,A.Md	PTT	D3 Tek.Infokom IAIN
26	Endang Risnawati,S.Pd	GTT	S1 MIPA Fisika
27	Yusparina,S.Ps	GTT	S1 Unlam
28	Siti Rahmatinnisa,S.Pd	Honoror	S1 IAIN
29	Ichwan Iman Santoso	GTT	S1 SEKIP
30	Hernanda Wahyudi,S.Pd	GTT	S1 FKIP Uniska
31	Jaini,S.Pd.I	GTT	S1 PAI
32	Mursyid,S.Pd.I	GTT	S1 PAI
33	Diannor,S.Pd.I	Guru Titipan	S1 PAI
34	Rusmalina,S.Pd	GTT	S1 Unlam
35	Linda Yulia Astuti,S.Pd	GTT	S1 Unlam
36	Rina Yanti,S.Pd	Honoror	S1 Unlam
37	Ahmad Zaini,S.Pd.I	Honoror	S1 PAI
38	Cici Purnama Sari,S.Pd	Honoror	S1 Unlam
39	Farida Olfah,S.Pd	Honoror	S1 Unlam
40	H.M.Aini	Honoror	SLTA
41	Norhan	Penjaga Sekolah	
42	Iman	Satpam	

Sumber: Dokumen Profil MAN 4 Amuntai Tahun 2016

Sedangkan data jumlah siswa MAN 4 Amuntai tahun 2016 adalah sebagai berikut:

TABEL 4.10
DATA JUMLAH SISWA MAN 4 AMUNTAI TAHUN 2016

No.	Tingkat Kelas	Rombongan Belajar	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5	6
1	X	5	38	81	119
2	XI IPA	1	8	22	30
3	XI IPS	2	27	40	67
4	XI AGAMA	1	22	11	33
5	XII IPA	2	11	26	37
6	XII IPS	2	15	29	44

No.	Tingkat Kelas	Rombongan Belajar	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5	6
7	XII AGAMA	1	9	16	25
Jumlah		14	130	225	355

Sumber: Dokumen Profil MAN 4 Amuntai Tahun 2016

Mengenai perkembangan kepemimpinan dan kepala Tata Usaha MAN 4

Amuntai dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.11
PERIODESASI KEPEMIMPINAN MAN 4 AMUNTAI

No	Nama / NIP	periode	Keterangan
1	2	3	4
1.	H. Kaspul Anwar	1993 sd. 1996	MAS SUBULUSSALAM
2.	Drs. Helmi Rifa'i	1996 sd 2004	MAS SUBULUSSALAM & MAN 6
3.	Drs. Rusadi	2004 sd 2004	MAN 6
4.	Drs. H.Khamsani U	2004 sd 2014	MAN 4
5.	H. Nor Effansyah, S.Pd.I	2014 sd 2015	MAN 4
6.	Drs. Alpahmi,MM	2015 - sekarang	MAN 4

Sumber: Dokumen Profil MAN 4 Amuntai Tahun 2016

Kemudian periodesasi kepala Tata Usaha MAN 4 Amuntai adalah sbb:

TABEL 4.12
PERIODESASI KEPALA TATA USAHA MAN 4 AMUNTAI

No	Nama / NIP	periode	Keterangan
1	2	3	4
1.	Akmani	1990 sd 2001	MAS SUBULUSSALAM
2.	Siti Bulqis, S.Ag	2001 sd 2004	MAS SUBULUSSALAM & MAN 6
3.	Hafizatul Insani, S.Ag	2004 sd 2007	MAN 6
4.	H.Ardiansyah, S.Pd.I	2007 sd Sekarang	MAN 4

Sumber: Dokumen Profil MAN 4 Amuntai Tahun 2016

B. Manajemen Inovasi Pendidikan pada MAN 1, MAN 3 dan MAN 4 Amuntai

Realitas manajemen inovasi pendidikan yang dalam penelitian ini hanya membahas tentang pengelolaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan terhadap upaya perubahan atau pembaharuan baik berupa fisik maupun non fisik yang berbeda dengan keadaan sebelumnya pada tiga Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara yakni MAN 1, MAN 3 dan MAN 4 Amuntai dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) Inovasi Pendidikan

Langkah pertama dalam proses manajemen adalah perencanaan. Apalagi dalam manajemen inovasi pendidikan, perencanaan memegang posisi yang sangat penting. Untuk merancang sebuah perubahan atau pembaharuan pada sebuah lembaga pendidikan mutlak memerlukan perencanaan yang matang.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai telah memiliki perencanaan perubahan (inovasi) yang baik, didokumentasikan dan disosialisasikan dengan baik pula. Visi, misi dan strategi terpampang jelas baik dari dalam maupun luar madrasah dan sudah diterjemahkan dalam rencana strategis (renstra) pengembangan madrasah baik rencana jangka panjang (8 tahun), rencana jangka menengah (4 tahun), dan rencana jangka pendek yakni program tahunan atau RKT (Rencana Kerja Tahunan).

Disamping itu perencanaan pembaharuan pada MAN 1 itu juga berbasis hasil evaluasi berupa catatan identifikasi dan inventarisasi sejumlah

permasalahan yang ada. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala MAN 1 Amuntai sebagai berikut:

”Saya terlebih dahulu menginventarisir semua permasalahan yang ada di madrasah dan alternatif pemecahannya, dari situ dibuat *planning*. Perencanaan yang komprehensif tadi baru disosialisasikan kepada semua warga madrasah dan stakeholder lainnya.”³

Sedangkan pada MAN 3 Amuntai Selatan visi, misi dan strategi hanya terbaca di dalam komplek madrasah. Penjabaran visi, misi tersebut ke dalam rencana strategis juga sudah dilakukan yakni pada tahun 2014 pada saat MAN 3 ini hendak mengikuti akreditasi. Namun RKT dua tahun terakhir belum terdokumentasikan sebagaimana mestinya. Berikut ini adalah petikan wawancara penulis dengan Drs. H. Rushadi, MM Kepala MAN 3 Amuntai Selatan:

”Yang pertama kalau kita di Madrasah untuk melaksanakan manajemen pendidikan kita memang harus merencanakan atau disebut dengan istilah *planning*. Dalam *planning* ini biasanya kita akan membuat program yang disebut dengan renstra atau rencana strategis, berikut juga untuk lebih lanjutnya memprogramkan tentang program tahunan atau rencana-rencana yang lain disebut dengan istilah RKT atau rencana kerja tahunan.”⁴

Adapun MAN 4 Babirik visi, misi dan strategi terletak di dalam kantor. Sehingga tidak semua warga madrasah dan masyarakat luar dapat membaca dan mengetahuinya. Meski demikian, dokumen RPM (Rencana Pengembangan Madrasah) lengkap dan teradministrasi dengan baik.

³Wawancara dengan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd, Kepala MAN 1 Amuntai pada Senin, 05 September 2016.

⁴Wawancara dengan Drs. H. Rushadi, MM, kepala MAN 3 Amuntai Selatan pada Sabtu, 08 Oktober 2016.

Mengenai aspek perencanaan sebagai tahap awal manajemen inovasi pendidikan di madrasah ini sudah dilaksanakan. Hal ini diketahui dari hasil wawancara penulis dengan Drs. Alpahmi, MM selaku Kepala MAN 4 Babirik sebagai berikut: "Jadi memang semua kegiatan yang dilaksanakan itu terlebih dahulu perlu perencanaan."⁵

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam rangka melaksanakan perencanaan yang telah dibuat dan disosialisasikan kepada semua warga madrasah dan stakeholder lainnya, fungsi manajemen selanjutnya adalah pengorganisasian yakni pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas dan terukur.

Pada tahap ini diperlukan kepiawaian seorang kepala madrasah dalam hal menempatkan seseorang mengemban amanah dan memikul tugas sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place*). Hal ini sangat berpengaruh terhadap pola dan sistem kerja dari organisasi yang dipimpinnya dan akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi serta wawancara yang dilakukan penulis diperoleh data sebagai berikut; Pada MAN 1 Amuntai perorganisasian ini sudah terkelola dengan baik. Semua tugas terbagi tuntas.

⁵Wawancara dengan Drs. Alpahmi, MM, Kepala MAN 4 Babirik pada Sabtu, 05 Nopember 2016.

Kepala madrasah mengupayakan agar personel yang diberi tugas ahli dan berpengalaman serta memahami tugas di bidangnya.

Team work yang handal dan kerja sama yang baik terlihat jelas. Hal ini sebagaimana pengakuan Wakil Kepala Madrasah bidang akademik Norkansyah, M.Pd.I bahwa dalam melaksanakan tugas selalu mengutamakan kerja tim yang saling bersinergi: "Bekerja sama membuat kita kuat dan bersemangat."⁶

Demikian pula halnya pada MAN 3 Amuntai, pengorganisasian ini juga sudah diperhatikan dengan baik yakni dengan merekrut tenaga-tenaga pendidik atau tenaga kependidikan sesuai dengan keahliannya yang nantinya akan melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Penataan ketenagaan adalah prioritas kedua setelah inovasi fisik yang dilakukan oleh kepala madrasah. Hal ini mengingat selama ini MAN 3 Amuntai masih kekurangan tenaga pendidik yang latar belakang pendidikannya sesuai dengan mata pelajaran keahlian yang diampunya.

Pada setiap kegiatan yang hendak dilakukan selalu terlebih dahulu dibentuk panitia pelaksana yang akan bertugas dan bertanggung jawab terhadap terlaksananya kegiatan dimaksud dengan baik. Kepala madrasah benar-benar menyerahkan sepenuhnya pada panitia tersebut untuk berinovasi dan berkreasi. Dan setelah selesai kegiatan, diadakan rapat evaluasi dan pertanggung jawaban biasanya dilaksanakan pada rapat rutin bulanan atau terkadang tiga bulanan.

⁶Wawancara dengan Norkansyah, M.Pd.I, Wakamad bidang akademik MAN 1 Amuntai, pada Selasa, 06 September 2016.

Sedangkan pada MAN 4 Amuntai, inovasi pada aspek organisasi atau pengorganisasian ini berjalan agak lamban. Hal ini berdasarkan pengakuan Kepala Madrasah saat wawancara dengan penulis:

”Tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 4 ini belum siap diajak untuk maju. Ketika diberikan tugas dan kewenangan ada beberapa yang tidak jalan, atau walaupun berfungsi namun kurang maksimal.”⁷

Pola pengorganisasian yang hendak dibangun oleh kepala madrasah selama ini adalah dengan lebih menonjolkan kebersamaan. Pendekatan pribadi dan dialog serta keteladanan terus dilakukan. Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan selalu didampingi oleh kepala madrasah.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Hal penting setelah perencanaan dan pengorganisasian adalah pengarahan (*actuating*) yakni gerak aksi dalam melakukan pekerjaan. Dalam fungsi manajemen pengarahan ini terangkum pula makna *motivating* yakni dorongan dalam hati sanubari seseorang dan *directing* yakni pengarahan pada bawahan, dan pemberian orientasi pada orang yang diberikan tugas (staf) dan kewenangan.

Konteksnya dengan inovasi pendidikan di madrasah, maka gerak aksi perubahan yang pertama dilakukan adalah merubah *mind set* yakni menata pola pikir dalam hal ini adalah proses bagaimana pimpinan sebagai *agent of change* (agen perubahan) menyadarkan orang-orang yang dipimpinnya untuk berubah.

⁷Wawancara dengan Drs. H. Rushadi, MM. Kepala MAN 3 Amuntai pada Sabtu, 08 Oktober 2016.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa gambaran pelaksanaan fungsi manajemen *actuating* pada tiga Madrasah Aliyah Negeri Amuntai ini dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.13
PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN *ACTUATING* (PENGARAHAN)
PADA MAN 1, 3 DAN 4 AMUNTAI TAHUN 2016

No	Indikator Fungsi Manajemen <i>Actuating</i>	Pelaksanaan Pada		
		MAN 1 Amuntai	MAN 3 Amuntai	MAN 4 Amuntai
1	Uraian tugas yang jelas dan terukur	Terdapat <i>job diskription</i> dan dipahami, diberikan ruang untuk berkreasi.	Terdapat <i>job diskription</i> dan sering disosialisasikan	Terdapat <i>job diskription</i> pada lampiran struktur organisasi terkadang disosialisasikan.
2	Informasi dan orientasi tentang pelaksanaan tugas	Dilaksanakan diawal dan saat pelaksanaan secara intensif melalui rapat, dan FGD	Dilaksanakan diawal melalui rapat	Dilaksanakan diawal melalui rapat
3	Koordinasi dan jalur komunikasi	Setiap saat, tersedia jalur komunikasi	Secara periodek	Secara periodek
4	Peningkatan kompetensi sesuai bidang tugas masing-masing	Sering dilakukan melalui workshop/pelatihan, studi banding,dll	Kadang-kadang. Hanya sebagian unit tugas.	Kadang-kadang. Hanya sebagian unit tugas.
5	Pemberian penghargaan dan sanksi	Tunjangan ekstra, dana studi banding. menyatakan mundur, dll.	Kadang-kadang dilaksanakan.	Kadang-kadang dilaksanakan.

No	Indikator Fungsi Manajemen <i>Actuating</i>	Pelaksanaan Pada		
		MAN 1 Amuntai	MAN 3 Amuntai	MAN 4 Amuntai
6	Bentuk motivasi yang diberikan	a. Keteladanan Kamad. b. Bekerja adalah ibadah c. Tunjangan ekstra (bonus) d. Studi banding e. Merayakan prestasi.	Direncanakan memberikan bonus, dan studi banding.	Studi banding (rekreasi).

Sumber data: Angket berupa pilihan jawaban dan isian.

Fenomena menarik ada pada MAN 1 Amuntai, gerak aksi perubahan atau inovasi pendidikan yang dilakukan terasa begitu cepat dan sukses. Berbagai perubahan dan kemajuan nampak dan diakui berbagai kalangan. Hal ini terungkap dari data dokumen pemberitaan sebagai berikut:



Sumber: Dokumen foto wawancara Tim Humas MAN 1 Amuntai dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara, Selasa (08/11/16).

"Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai memiliki kemajuan yang signifikan dalam lima tahun terakhir ini, dan ditunjuknya MAN 1 Amuntai oleh Bupati HSU Abdul Wahid sebagai Madrasah percontohan hal itu karena melihat adanya peningkatan kualitas Madrasah. Predikat tersebut memberikan keyakinan kalau MAN 1 Amuntai telah menjadi sekolah yang berpredikat bagus dan patut untuk dibanggakan,"⁸

Apresiasi senada juga dikemukakan oleh Drs. Adnan, M.Pd.I selaku Kepala Seksi Kurikulum dan Evaluasi pada Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut:



"MAN 1 Amuntai berkembang luar biasa dari sebelumnya, beberapa tahun yang lalu masih ketinggalan namun dibawah pimpinan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd secara bertahap semakin bagus. Selain itu dilihat dari kuantitas siswa perkembangan MAN 1 Amuntai yang makin ketahun semakin bertambah, hal tersebut memperlihatkan kalau MAN 1 Amuntai telah menjadi sekolah yang berkembang dan mulai dilirik oleh masyarakat."⁹

⁸Dokumen wawancara jurnalis MAN 1 Amuntai dengan Kasi Penmad Kankemng. Kab. HSU, Selasa (08/11/16).

⁹<http://www.Kemenag.kalsel.go.id>, Kamis (08 Desember 2016).

4. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi manajemen yang terakhir adalah pengawasan (*controlling*) yang di dalamnya termasuk pula evaluasi. Di sinilah titik rawan yang sering terabaikan sehingga pelaksanaannya kurang maksimal. Berangkat dari pengawasan dan evaluasi yang lemah tersebut maka tidak mustahil inovasi pendidikan di madrasah menyimpang dari tujuan, atau ada masalah-masalah yang belum dicarikan solusinya. Dan lebih parah lagi kalau perencanaan berikutnya tidak disusun dengan mempertimbangkan hasil pengawasan dan evaluasi dari yang lalu.

Berdasarkan studi dokumentasi dan wawancara penulis dengan kepala MAN 1 Amuntai diketahui bahwa pengawasan dan evaluasi ini telah terlaksana dengan baik dan berkualitas. Terdapat dokumen yang menggambarkan bahwa setiap program yang dilaksanakan telah ditetapkan petugas (panitia pelaksana) beserta uraian tugas, standar kinerja dan indikator keberhasilannya. Kemudian dipastikan pula bahwa setiap petugas yang dipercayakan mengemban tugas tersebut telah memahami seluk beluk tugasnya bahkan dipacu untuk berkreasi.

Dalam hal pengawasan dan evaluasi ini Kepala MAN 1 Amuntai yakni Drs.H.Khairan Ali,M.M.Pd berlaku arif dan bijaksana, beliau melihat situasi dan keadaan dari masing-masing orang yang diberi tugas. Berikut adalah petikan hasil wawancaranya:

”Kita harus bijaksana melihat tingkat kemampuan bawahan. Kadang ada yang kemampuannya rendah namun mau bekerja, maka kita harus memberi instruksi berupa petunjuk yang jelas dan rinci serta membuat keputusan. Kadang ada pula yang kemampuannya sedang sampai tinggi cuma kemauan dan motivasi bekerjanya rendah, maka kita melakukan dialog dan memfokuskan kegiatan untuk

mencapai hasil serta memberikan dorongan atau dukungan. Ada pula yang kemampuannya tinggi dan kemauan bekerjanya juga sangat baik, maka kita mendelegasikan tugas dan memberikan kesempatan bawahan untuk membuat keputusan serta kita lebih banyak mendengarkan sambil mengevaluasi perkembangan.”¹⁰

Rapat bulanan berjalan lancar dan efektif. Hal ini merupakan salah satu bentuk pengawasan dan evaluasi rutin. Dari dokumen notulen rapat diketahui bahwa agenda evaluasi pelaksanaan program selalu dicantumkan disamping agenda-agenda lainnya. Disamping itu kehadiran Pengawas pembina yakni Drs. H. Munadi, M.M.Pd yang juga adalah ketua POKJAWAS (Kelompok Kerja Pengawas) Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara tentunya semakin menambah kualitas kegiatan tersebut.

Bukti fisik pelaksanaan pengawasan dan dokumen hasil evaluasi beserta analisisnya tertata rapi, sehingga memudahkan dan sangat membantu dalam mengidentifikasi kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan yang ada untuk selanjutnya dicari upaya-upaya kreatif dan inovatif dalam program yang akan datang.

Sedangkan di MAN 3 Amuntai pengawasan dan evaluasi ini belum dapat dilaksanakan secara efektif. Hal ini terungkap dari hasil wawancara penulis dengan Kepala madrasah sebagai berikut:

”Mengenai evaluasi ini memang ada kendala, kadang-kadang perencanaan evaluasi terkadang direncanakan sebulan sekali tapi kadang-kadang tidak dilaksanakan maka dilaksanakan di bulan kedua atau bulan ketiga atau

¹⁰Wawancara dengan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd, Kepala MAN 1 Amuntai pada Senin, 05 September 2016.

triwulan dan selanjutnya bertahap sampai program tahunan itu selesai maka akan dilaksanakan evaluasi.”¹¹

Hal senada juga dikemukakan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang akademik bahwa rapat bulanan tidak rutin dilaksanakan. Evaluasi kegiatan terkadang dilakukan setelah 2 atau 3 buah kegiatan bahkan bisa digabung diakhir tahun. Meskipun demikian, keadaan itu sudah lebih baik jika dibandingkan dengan keadaan pada kepemimpinan sebelumnya.¹² Hal tersebut juga tergambar jelas dari dokumen notulen rapat.

Adapun temuan pada MAN 4 Amuntai pengawasan dan evaluasi ini sangat longgar. Kepala madrasah lebih memberi kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Pelaksanaan fungsi manajemen *controlling* ini belum berjalan maksimal. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan kepala MAN 4 Amuntai sebagai berikut:

”Dalam hal *controlling* (pengawasan) dan evaluasi ini sudah jalan, meskipun kami mengakui bahwa secara keseluruhan masih ada yang perlu diperbaiki. Misalnya evaluasi dalam kegiatan, Karena di sekolah itu banyak kegiatan kadang-kadang ada kegiatan yang dievaluasi tapi tidak sepenuhnya.”¹³

Kelemahan pada fungsi manajemen ini biasanya berimplikasi pada kualitas proses dan hasil kegiatan tersebut. Karena salah satu manfaat dari

¹¹Wawancara dengan Drs. H. Rushadi, MM, Kepala MAN 3 Amuntai pada Sabtu, 15 Oktober 2016.

¹²Wawancara dengan Wakamad kurmik MAN 3 Amuntai. Senin, 17 Oktober 2016.

¹³Wawancara dengan Kepala MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 05 Nopember 2016.

pengawasan dan evaluasi itu adalah dalam rangka upaya memperbaikinya pada pelaksanaan yang akan datang.

Dari studi dokumentasi diketahui bahwa laporan supervisi (pengawasan) dan dokumen evaluasi program yang dibuat hanyalah formalitas dan tidak aplikatif. Cenderung hanya sebagai administrasi yang dibuat dalam rangka persiapan menghadapi akreditasi madrasah. Pada kondisi seperti ini sulit diharapkan adanya kegiatan yang inovatif.

Adapun pembahasan data penelitian tentang manajemen inovasi pendidikan pada 3 buah MAN tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut; Hal pertama dalam proses manajemen inovasi pendidikan adalah *planning* (perencanaan). Perencanaan yang baik adalah setengah dari keberhasilan. Setengahnya lagi adalah pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang dibuat dengan teliti, rumusan tujuannya terukur, ada indikator keberhasilan dan standar kinerjanya, berpijak pada kondisi nyata dengan identifikasi dari peluang dan tantangan, dan tergambar jelas siapa orang yang tepat untuk melaksanakan, kapan waktunya, bagaimana caranya (metode). Disamping itu perlu pula diperhatikan sosialisasi yang baik dan terus menerus baik secara lisan maupun tulisan misalnya dengan memajang visi, misi dan strategi tersebut pada tempat yang mudah diakses, terbaca jelas dan menarik.

Dari paparan data penelitian diketahui bahwa pada MAN 1 Amuntai fungsi manajemen perencanaan kaitannya dengan berbagai inovasi yang dilakukan telah berjalan dengan baik. Visi, misi dan strategi telah disosialisasikan dan dipahami

oleh segenap warga madrasah. Madrasah memiliki rencana strategis (Renstra) mulai dari jangka panjang, menengah dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Proses pembaharuan (inovasi pendidikan) telah berbasis pada identifikasi masalah dan kebutuhan serta direncanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

Kemudian pada MAN 3 Amuntai manajemen perencanaan ini meski telah terlaksana namun masih perlu ditingkatkan. Misalnya sosialisasi visi, misi dan strategi madrasah agar mudah diakses oleh seluruh warga madrasah, stakeholder dan masyarakat luas lainnya. Dokumen renstra yang *up to date*, sistematis, dan aplikatif sehingga tidak terkesan hanya sekedar melengkapi bukti fisik akreditasi madrasah saja.

Demikian pula halnya perencanaan inovasi pada MAN 4 Amuntai, sudah dilakukan namun memerlukan penyempurnaan di berbagai aspek antara lain sosialisasi dan upaya memastikan bahwa segenap warga madrasah khususnya dan stakeholder serta warga masyarakat pada umumnya telah mengetahui dan memahami perencanaan yang dibuat tersebut.

Mengenai pengorganisasian, hal ini berarti terkait erat dengan masalah manajemen sumber daya manusia. Richard L Daft dalam bukunya *New Era of Management* mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management-HRM*) adalah desain dan penerapan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk menjamin penggunaan keahlian sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sistem ini terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.¹⁴

¹⁴Richard L.Daft, *Era Baru Manajemen (New Era Of Management)*, Buku 2 Edisi 9, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 96. Mengutip dari George Bolland, Scott Snell, dan Arthur Sherman dalam *Managing Human Resources*, Edisi kedua belas (Cincinnati, OH Sout Western, 2001), h. 13-15; dan Harry Scarbrough, *Recipe for Success, People Management*, (23 Januari 2003), h. 22-25.

Lebih jauh dikatakan bahwa kesuksesan bergantung pada kemampuan mengelola modal manusia (*human capital*) ini. Atau dengan kata lain bahwa modal manusia yakni nilai ekonomis dari perpaduan antara pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan kemampuan pegawai adalah aset paling berharga bagi sebuah organisasi.

Prakteknya di dunia pendidikan adalah bahwa seorang kepala madrasah harus pandai mencari orang-orang yang tepat, menempatkan orang-orang tersebut pada jabatan atau tugas yang paling sesuai dengan keahlian mereka, dan mengembangkan potensi diri dan profesional mereka yakni meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta memberikan kompensasi dan penghargaan yang sesuai atas kontribusi mereka pada kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

Dan aspek penting lainnya adalah adanya *team work* yang handal dan sistem kerja sama yang baik. Inovasi yang berbuntut kegagalan sering kali adalah hasil dari gagalnya kerja sama.¹⁵

Realitas pada MAN 1 Amuntai adalah bahwa pengorganisasian dalam arti manajemen sumber daya manusia ini sudah dikelola dengan baik. Semua tugas terbagi tuntas. Kepala madrasah mengupayakan agar personel yang diberi tugas ahli dan berpengalaman serta memahami tugas di bidangnya. Disamping itu terbentuk pula *team work* yang handal sehingga mampu mendorong inovasi pendidikan di MAN 1 Amuntai ini dapat bergerak cepat dan sukses.

¹⁵ *Ibid*, h. 60.

Sedangkan pada MAN 3 Amuntai, aspek pengorganisasian ini juga sudah terlaksana. Pengembangan sumber daya manusia ini menjadi prioritas kedua setelah pemenuhan fasilitas fisik. Perekrutan tenaga pendidik yang sesuai mata pelajaran yang diampunya dengan *back ground* pendidikan serta pengalamannya telah berhasil dilakukan.

Adapun pada MAN 4 Amuntai, inovasi bidang pengorganisasian ini berjalan agak lamban. Diawal masa kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM ini beliau diwarisi sebuah keadaan ketenagaan yang serba kurang maksimal, terjadi klik-klik yang berpotensi negatif, terdapat sejumlah guru yang bermasalah dan diketahui khalayak luar.

Fungsi manajemen yang ketiga adalah *Actuating* atau pengarahan yakni gerak aksi dalam melakukan pekerjaan. Fungsi ini sangat penting dan menentukan. Sebab bagaimanapun baiknya rencana yang dibuat dan siapnya sumber daya manusia yang akan melaksanakan rencana tersebut kalau pelaksanaan atau gerak aksinya tidak direalisasikan maka tak ada yang dihasilkan. Inovasi pendidikan yang digagas hanyalah sebuah angan-angan.

Langkah pertama dalam pelaksanaan perubahan adalah membuat orang lain mengerti pentingnya melakukan perubahan. Namun, sebagian perubahan akan menghadapi beberapa macam penolakan dengan alasan misalnya karena bertentangan dengan kepentingan pribadi (meningkatnya beban kerja, hilangnya kekuasaan atau bayaran,dll). Alasan lainnya adalah kurangnya pemahaman dan kepercayaan, ketidakpastian, penilaian dan tujuan yang berbeda.¹⁶

¹⁶*Ibid*, h. 74-77.

Kegagalan dalam berinovasi bukanlah cerita baru. Tidak hanya berlaku di dunia pendidikan namun juga dalam mengelola bisnis atau perusahaan, dan lain-lain. Oleh karena itu perlu diperhatikan berbagai alasan penolakan inovasi, diciptakan suasana/situasi dengan kombinasi yang baik dan kondusif, pemberian stimulasi dan motivasi yang memuaskan.

Gerak aksi yang cepat dalam berinovasi pada MAN 1 Amuntai diakui berbagai pihak. Seperti yang dikemukakan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara, dan pengakuan dari Kepala Seksi Kurikulum dan Evaluasi pada Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Kalimantan Selatan.

Beberapa indikasi dari suksesnya gerak aksi pada MAN 1 Amuntai diantaranya adalah adanya *job deskriptor* yang dipahami dan diberikan ruang untuk berkreasi, informasi dan orientasi tentang pelaksanaan tugas yang intensif, koordinasi dan jalur komunikasi yang selalu dilakukan dan lancar, terdapat berbagai upaya peningkatan kompetensi sesuai bidang tugas masing-masing, *reward and punishment* (pemberian penghargaan dan sanksi) yang efektif, serta beragam wujud motivasi yang diberikan.

Fungsi manajemen pengarahan pada MAN 3 Amuntai melangkah perlahan dan gerak aksinya pun telah berjalan namun perlu peningkatan, misalnya terhadap uraian tugas yang sudah disosialisasikan perlu informasi dan orientasi tentang pelaksanaan tugas tersebut serta koordinasi yang baik secara terus menerus. Demikian pula upaya peningkatan kompetensi sesuai bidang tugas masing-masing

hendaknya sering dilakukan, merayakan keberhasilan sebagai bentuk penghargaan sekaligus motivasi perlu diberikan, dan penegakan aturan yakni sanksi terhadap perilaku menyimpang adalah hal penting yang tidak bisa diabaikan.

Sedangkan pada MAN 4 Amuntai data penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen *actuating* (pengarahan) ini memerlukan pembenahan yang serius. *Job deskripsi* pada lampiran struktur organisasi terdapat beberapa diantaranya yang hanya bersifat formalitas. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan sosialisasi yang kadang-kadang dilakukan.

Controlling (pengawasan) sebagai rangkaian akhir dari proses manajemen adalah bagian penting dan mesti mendapat perhatian khusus. Seorang kepala madrasah harus melakukan pengendalian terhadap segala aktivitas bawahannya agar fokus mencapai tujuan. Oleh karena itu ditetapkanlah standar kinerja dan diaturlah kinerja yang sedang berjalan. Selanjutnya dilakukan perbandingan antara kinerja dengan standar yang ditetapkan dan inilah makna kontrol, pengawasan dan evaluasi.

Hasil pengawasan dan evaluasi ini bermanfaat untuk memperbaiki proses dan hasil yang dicapai serta dijadikan sebagai bahan pertimbangan ketika menyusun perencanaan di masa yang akan datang.

Data Penelitian menunjukkan bahwa pada MAN 1 Amuntai pengawasan dan evaluasi ini telah terlaksana dengan baik dan berkualitas. Terdapat dokumen yang menggambarkan bahwa setiap program yang dilaksanakan telah ditetapkan petugas (panitia pelaksana) beserta uraian tugas, standar kinerja dan indikator keberhasilannya. Manajemen kontrol ini dilakukan dengan arif dan bijaksana. Rapat

bulanan yang dihadiri Pengawas Pendidikan Madrasah berjalan lancar dan efektif. Demikian pula bukti fisik pelaksanaan pengawasan dan dokumen hasil evaluasi beserta analisisnya tertata rapi.

Realitas manajemen kontrol atau pengawasan dan pengendalian pada MAN 3 Amuntai sudah dilaksanakan namun tidak rutin. Evaluasi kegiatan juga pelaksanaannya terkadang tertunda-tunda. Kondisi seperti ini sudah dipandang lebih baik dari sebelumnya.

MAN 4 Amuntai pengawasan dan evaluasi ini sangat longgar. Pelaksanaan fungsi manajemen *controlling* ini belum berjalan maksimal. laporan supervisi (pengawasan) dan dokumen evaluasi program yang dibuat hanyalah formalitas dan tidak aplikatif. Ada beberapa *job description* dan standar kinerja yang dibuat namun situasi dan kondisi tidak mendukung untuk dilaksanakan.

Dengan demikian jelaslah bahwa dalam prespektif keseluruhan fungsi manajemen inovasi pendidikan pada Tiga buah MAN di Kabupaten Hulu Sungai Utara tersebut dapat dikatakan sebagai berikut bahwa pada MAN 1 Amuntai seluruh fungsi manajemen inovasi pendidikan telah berjalan dengan baik dan sukses. Kemudian pada MAN 3 Amuntai fungsi manajemen inovasi pendidikan ini sudah berjalan namun perlu peningkatan dan penyempurnaan pada aspek *actuating* (gerak aksi/pengarahan) dan evaluasi. Sedangkan pada MAN 4 Amuntai fungsi manajemen inovasi pendidikan secara keseluruhan memerlukan upaya pembinaan dan peningkatan terutama pada aspek *organizing, actuating dan controlling*.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam inovasi pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri 1, 3 dan 4 Amuntai.

Inovasi dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari peran serta kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan seorang pemimpin yang menentukan arah suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Inovasi di sekolah membutuhkan figur kepala madrasah yang profesional dan inovatif.

1. Kepala MAN 1 Amuntai

Kepemimpinan kepala MAN 1 Amuntai saat ini mengubah iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya, karena motivasi yang diberikan oleh kepala Madrasah berkaitan dengan nilai-nilai spritual yang tinggi, nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada guru yang sudah lama tapi juga pada guru yang baru. Hal tersebut dijelaskan Kepala Madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Saya selalu memberikan motivasi pada semua guru di sini terlebih pada guru yang baru. Bahwa untuk membentuk *image* madrasah bermutu itu harus ada prestasi dulu. Prestasi itu didapat dengan kerja keras dan kerja keras itu akan berhasil jika kita ikhlas, jadi kita bekerja itu hanya mengharap ridho Allah yakni beribadah. Kalau kita ikhlas Allah akan menghargai kita dan diberi-Nya berbagai balasan dunia dan akhirat”.¹⁷

Dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa nilai-nilai spritual yang ditanamkan oleh Kepala Madrasah pada guru-guru dimaksudkan agar guru bekerja di sekolah dengan ikhlas, hal tersebut dikarenakan keikhlasan kerja guru merupakan modal utama untuk memperoleh prestasi sekolah dan prestasi kerja guru. Wakil kepala madrasah juga mengatakan bahwa Kepala Madrasah memang

¹⁷Wawancara dengan Kepala MAN 1 Amuntai pada Rabu, 21 September 2016.

sering memberikan motivasi yang berkaitan dengan nilai keagamaan. Hal itu disampaikan dalam petikan wawancara berikut:

“Pak Khairan itu sering memberi nasehat dan motivasi yang dihubungkan dengan nilai-nilai keagamaan. Disamping itu beliau sendiri meneladankan apa yang beliau katakan. Jadi para guru dan tenaga kependidikan di sini semuanya merasa termotivasi kuat.”¹⁸

Sebagai kepala madrasah beliau berusaha memerankan fungsinya sebaik mungkin misalnya dalam memberikan motivasi pada guru-guru dengan tujuan luhur. Dengan niat yang tulus beribadah dan keteladanan yang ditunjukkan, maka dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, kedisiplinan dan komitmen yang tinggi untuk membawa kemajuan lembaganya.

Untuk mengubah kebiasaan dan menumbuhkan komitmen yang tinggi memang bukanlah hal yang mudah, berikut petikan wawancara dengan kepala madrasah:

“Untuk melakukan perubahan di madrasah ini pertama saya mengarahkan guru-guru dulu, dari yang kurang disiplin dan tanggung jawab menjadi mau disiplin dan bertanggung jawab misalnya dengan memberi teladan yang baik pada mereka, memberikan nasehat-nasehat berupa tujuan-tujuan yang luhur, kemudian mengungkapkan banyak terima kasih pada guru-guru yang sudah disiplin. Dengan usaha seperti itu akhirnya sedikit demi sedikit bisa merubah kebiasaan guru-guru yang tidak disiplin itu. Alhamdulillah saat ini budaya disiplin dan tanggung jawab mereka sudah tumbuh, jadi walaupun sering saya tinggal ke mana atau tidak ada saya mereka sudah terbiasa seperti itu.”¹⁹

Selain itu Kepala MAN 1 ini selalu memberikan motivasi agar guru-gurunya mau menumbuhkan rasa kerjasama yang tinggi untuk kemajuan

¹⁸Wawancara dengan Wakamad MAN 1 Amuntai pada Kamis, 22 September 2016.

¹⁹Wawancara dengan Kepala MAN 1 Amuntai pada Rabu, 21 September 2016.

madrasah. Berdasarkan pengamatan peneliti *teamwork* dalam madrasah ini memang bagus, antara guru yang satu dengan yang lain mau membantu dan bekerjasama menyelesaikan pekerjaannya di madrasah.²⁰

Komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas madrasah memang ditunjukkan oleh guru-guru MAN 1 Amuntai ini dalam bentuk kerjasama yang bagus antara guru yang satu dengan yang lain. Mereka menyadari bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan mereka juga, sebagaimana dijelaskan kepala MAN 1 pada saat wawancara dengan peneliti:

”Pada umumnya guru-guru di sini saat ini sudah menyadari jika madrasah ini bagus maka guru-gurunya pun akan dapat nama yang bagus. Dan semua komponen penting dan saling mempengaruhi keberhasilan madrasah itu.”²¹

Selain dengan kerjasama yang bagus, upaya lain yang dilakukan oleh kepala MAN 1 untuk meningkatkan kualitas madrasah adalah dengan cara meningkatkan kualitas guru, melalui pembinaan yang diberikan secara langsung pada guru-guru. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala MAN 1 pada saat wawancara dengan peneliti:

“Untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan guru dalam pembelajaran kita sering memberikan pembinaan, penataran dan pelatihan pada mereka, setelah mengikuti kegiatan-kegiatan itu, guru-guru saya beri kesempatan untuk menerapkan di kelasnya masing-masing, jika ada guru yang mengalami kesulitan, saya memberikan kesempatan mereka bertanya, bahkan kalau ada guru yang merasa tidak bisa menyampaikan materi di depan siswa, saya yang akan menyampaikan sendiri di dalam kelas dan guru mendapatkan contoh secara

²⁰Hasil observasi di MAN 1 Amuntai pada Sabtu, 10 Desember 2016.

²¹Wawancara dengan Kepala MAN 1 Amuntai pada Kamis, 22 September 2016.

langsung di situ. Jadi bagaimana caranya kita bisa saling membantu untuk memudahkan pekerjaan.”²²

Kepala MAN 1 Amuntai itu di mata guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya adalah sosok pemimpin yang cerdas, pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan, disiplin, sering memberi teladan, kreatif, dan pekerja keras. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti:

“Pak Khairan itu kepemimpinannya bagus, beliau pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan apapun, beliau juga disiplin sering memberi teladan, kreatif seolah tak bisa diam, selalu ada saja yang dikerjakan dan ide-ide cemerlang seakan mengalir.”²³

Hal positif lain yang juga ada pada sosok Drs. H. Khairan Ali, M.MPd ini adalah beliau termasuk orang yang cepat merespon dan menindaklanjuti segala informasi baru. Sehingga informasi baru tersebut segera diterima oleh para guru. Hal tersebut diungkapkan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum dan pengajaran sebagai berikut:

“Kepala Madrasah di sini itu termasuk orang yang cepat merespon informasi baru, setelah menerima informasi baru dipelajari dan segera ditindaklanjuti. Misalnya ada model pembelajaran baru langsung disampaikan ke guru-guru, sehingga mereka cepat mengetahui informasi baru tersebut dan mencoba untuk menguasainya.”²⁴

Berdasarkan pengamatan peneliti diperoleh data yang menunjukkan bahwa kepala MAN 1 Amuntai merupakan figur kepala madrasah yang selalu

²²Wawancara dengan kepala MAN 1 Amuntai pada Rabu, 21 September 2016.

²³Wawancara dengan kepala Tata Usaha MAN 1 Amuntai Kamis, 22 September 2016.

²⁴Wawancara dengan Wakamad Kurikulum dan Pengajaran MAN 1 Amuntai pada Kamis, 22 September 2016.

bekerja keras memanfaatkan semua kemampuan yang dimilikinya, menggali potensi guru, murid dan masyarakat serta bekerja sama untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan madrasah. Disamping itu, beliau juga adalah sosok teladan dalam hal kedisiplinan, misalnya jam datang ke sekolah tepat waktu, kebiasaan membuang sampah, dan lain-lain²⁵.

Kemudian dalam hal pendelegasian wewenang, kepala MAN 1 Amuntai ini memberikan kepercayaan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan yang dianggap mampu. Beliau telah mengidentifikasi dengan baik sehingga mengetahui dan memahami betul kemampuan guru-gurunya. Hal tersebut terungkap berdasarkan wawancara peneliti dengan beliau sebagai berikut:

“Kalau soal pendelegasian itu biasanya saya mempercayakan kepada guru-guru tertentu. Jadi saya paham betul kemampuan guru-guru saya. Misalnya kalau ikut lomba-lomba saya delegasikan kepada guru ini. Kalau ada apa-apa dengan guru itu, yang jelas tidak semua guru itu mempunyai kemampuan yang sama.”²⁶

Drs. H. Khairan Ali, M.MPd selaku kepala MAN 1 Amuntai termasuk figur pemimpin yang mampu bersikap objektif yakni semua guru diperlakukan sama, misalnya siapa pun guru atau tenaga kependidikan yang berbuat salah pasti akan ditegur dan diberikan tindakan tanpa pandang bulu.

Dalam hal koordinasi dan musyawarah juga sudah dilakukan baik secara rutin setiap awal bulan maupun sewaktu-waktu. Tampak sekali tidak ada hambatan komunikasi antara kepala madrasah dengan segenap warga sekolah

²⁵Hasil observasi di MAN 1 Amuntai pada Sabtu, 10 Desember 2016.

²⁶Wawancara dengan kepala MAN 1 Amuntai pada Rabu, 21 September 2016.

lainnya. Selama peneliti melakukan observasi telah terlihat beberapa indikator yang menunjukkan bahwa saluran komunikasi dan koordinasi berjalan lancar²⁷.

Disamping itu, kepala madrasah juga sangat memperhatikan keadaan guru-guru, tenaga kependidikan dan para siswanya. Kepedulian yang tinggi tersebut mampu menciptakan kehangatan, lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan penuh kekeluargaan. Hal ini terungkap dari wawancara peneliti dengan kepala madrasah sebagai berikut:

“Perhatian terhadap guru, tenaga kependidikan serta para siswa di sini itu bisa berupa menjenguk dan memberikan bantuan terhadap warga sekolah yang sakit atau mendapat musibah, meningkatkan kesejahteraan dan finansial mereka, jika ada informasi untuk melanjutkan studi seperti beasiswa atau pendaftaran PNS, atau sertifikasi langsung saya sampaikan kepada guru-guru.”²⁸

Kemudian untuk mengetahui apakah kepala madrasah termasuk sosok pemimpin yang inovatif atau dengan kata lain menjawab pertanyaan mengenai seberapa besar potensi inovasi pada diri seorang kepala MAN 1 Amuntai, maka penulis menggali datanya melalui angket dengan mengacu pada instrumen yang disusun oleh Dirjen PMPTK Depdiknas.²⁹

²⁷Hasil observasi di MAN 1 Amuntai Senin, 19 Desember 2016.

²⁸Wawancara dengan kepala MAN 1 Amuntai pada Sabtu, 24 September 2016.

²⁹Dit.Tendik, *Bahan Belajar Fleksibel: Inovasi (Membuat Perencanaan, Proses, Hasil dan Evaluasi Inovasi)*, h. 45. Angket dapat dilihat pada lampiran. Sebenarnya di dunia bisnis (perusahaan), angket atau instrumen serupa itu juga digunakan untuk mengetahui seberapa besar potensi inovasi di kalangan manajer. Richard L.Daft mengutip sebagai berikut: Daftar perusahaan-perusahaan yang paling inovatif “Wired 40” oleh majalah *Wired*. “Fast 50 perusahaan Paling Inovatif di Dunia” oleh majalah *Fast Company*. “Dua Puluh Lima Perusahaan Paling Inovatif di Dunia” oleh *Business Week*. Lihat Richard L.Daft, *Era Baru Manajemen (New Era Of Management)*, Buku 2 Edisi 9, h. 53

Berikut ini adalah tabel data dan diskripsi potensi inovasi kepala MAN 1

Amuntai:

TABEL 4.14
DATA POTENSI INOVASI KEPALA MAN 1 AMUNTAI TAHUN 2016

No	Item Pernyataan	Pilihan Jawaban			Nilai Poin
		Benar	Salah	Belum Pasti	
1	A	√			2
2	B	√			2
3	C		√		3
4	D		√		2
5	E	√			0
6	F	√			3
7	G		√		3
8	H			√	1
9	I	√			2
10	J	√			3
11	K	√			2
12	L			√	1
13	M	√			2
14	N	√			3
15	O	√			2
Jumlah Poin					31
Deskripsi					I

Lihat lampiran 4 angket halaman 172-173

Deskripsi I

Anda tidak terpaku pada cara berfikir umum. Anda dapat mengembangkan dan melihat gabungan ide-ide Anda dengan cara yang baru. Anda bersedia melakukan eksperimen, meskipun Anda tahu bahwa pekerjaan itu akan dicela orang. Anda tidak suka pekerjaan yang monoton dan kurang menantang. Karena Anda jarang bergantung pada orang lain, Anda dapat memberikan waktu dan tenaga bagi diri Anda sendiri, dan menyendiri untuk kegiatan-kegiatan inovatif. Anda tidak mudah berkecil hati atau tergantung orang lain begitu Anda telah tertarik pada sebuah tugas yang menantang.³⁰

³⁰Dit.Tendik, *Bahan Belajar Fleksibel: Inovasi (Membuat Perencanaan, Proses, Hasil dan Evaluasi Inovasi)*, h. 48.

2. Kepala MAN 3 Amuntai

Sosok Drs. H. Rushadi, MM selaku kepala MAN 3 Amuntai ini adalah tergolong seorang kepala madrasah yang senior. Selama lebih dari puluhan tahun beliau memimpin mulai dari MTsN Babirik, kemudian MAN 4 Babirik selanjutnya MAN 5 Haur Gading dan kini lebih dari lima tahun sebagai kepala MAN 3 Amuntai. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja beliau.

Dalam menjalankan roda kepemimpinan di MAN 3 Amuntai, pertama kali yang dilakukan adalah mengadakan musyawarah. Dari situ dapat diidentifikasi sejumlah masalah atau kekurangan yang ada di madrasah. Kemudian diambil keputusan secara bersama-sama solusinya dan didelegasikan wewenang kepada mereka yang ditetapkan sebagai penanggung jawab tugas tersebut.

Gaya kepemimpinan kepala MAN 3 ini tergambar dari pandangan dan realitas cara beliau mengelola madrasah, sebagaimana terungkap dalam wawancara penulis sebagai berikut:

“Sebenarnya antara kita sebagai pemimpin dengan bawahan itu sama-sama memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu perlu kerja sama dan saling mengisi kekurangan dan menyatukan berbagai kelebihan yang ada. Oleh karena itu, bawahan itu perlu kita dengar pendapat dan saran serta kritiknya.”³¹

Hal yang selalu ditekankan oleh kepala madrasah adalah pentingnya kebersamaan (kerja sama) dan semangat kekeluargaan. Pada beberapa kesempatan seperti rapat, pembina apel tak jemu-jemu beliau mengemukakan hal tersebut.

³¹Wawancara dengan kepala MAN 3 Amuntai pada Sabtu, 22 Oktober 2016.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Tata Usaha MAN 3 Amuntai sebagai berikut:

“Pak Rushadi itu sering kali mengulang-ulang pesan atau arahan agar dalam melaksanakan tugas itu harus bersikap kooperatif, bekerja sama dan saling membantu. Dengan bersatu maka yang berat akan menjadi ringan dan yang susah akan menjadi mudah. Dan beliau adalah orang yang meneladankan tingginya semangat kekeluargaan.”³²

Kepala MAN 3 Amuntai ini dimata guru-guru dan tenaga kependidikan adalah sosok pemimpin yang *tawadhu*’ (rendah hati), suka bertukar pikiran, dan tidak anti kritik. Berikut adalah paparan yang disampaikan oleh seorang guru senior di MAN 3 Amuntai:

“Bapak Kepala itu orangnya terbuka. Kita bisa mengkritik kapan saja dan di mana saja asal kritik yang membangun tentunya. Jadi kita merasa enak menyampaikan uneg-uneg tanpa takut kalau-kalau beliau tersinggung atau marah. Nanti solusinya akan dimusyawarahkan, sehingga keputusan musyawarah itu jadi kuat dan konsekuen dilaksanakan.”³³

Hal yang paling menonjol dari gaya kepemimpinan kepala MAN 3 Amuntai ini adalah penekanan pada pentingnya musyawarah. Dari pengamatan penulis selama melakukan penelitian di Madrasah ini terbukti bahwa beliau memang sering memusyawarahkan hal-hal terkait apa saja. “Meskipun terkadang pengambilan keputusan agak lambat, namun dengan bermusyawarah hasilnya lebih mantap dilaksanakan,”³⁴ kata beliau.

³²Wawancara dengan kepala TU MAN 3 Amuntai pada Sabtu, 22 Oktober 2016.

³³Wawancara dengan guru senior (H.M.Khamsyi) MAN 3 Amuntai Senin, 17 Oktober 2016.

³⁴Wawancara dengan kepala MAN 3 Amuntai pada Sabtu, 22 Oktober 2016.

Kemudian dari angket potensi inovasi kepala MAN 3 Amuntai, diperoleh data dan deskripsi sebagaimana tabel berikut:

TABEL 4.15
DATA POTENSI INOVASI KEPALA MAN 3 AMUNTAI TAHUN 2016

No	Item Pernyataan	Pilihan Jawaban			Nilai Poin
		Benar	Salah	Belum Pasti	
1	A		√		0
2	B		√		0
3	C			√	1
4	D			√	1
5	E			√	1
6	F		√		0
7	G			√	1
8	H			√	1
9	I			√	1
10	J			√	1
11	K		√		0
12	L		√		0
13	M		√		0
14	N		√		2
15	O		√		0
Jumlah Nilai Poin					9
Deskripsi					III

Lihat lampiran 4 angket halaman 174-175

Deskripsi III:

Anda biasa lebih tertarik dengan urusan-urusan praktis dan membumi dibandingkan mengejar mimpi-mimpi karena Anda cenderung sangat realistis. Anda mungkin kurang menyadari bahwa ide-ide yang tidak biasa diperlukan juga untuk pemecahan masalah secara inovatif. Anda memilih bekerja dengan orang lain karena Anda jarang menyisihkan waktu untuk bekerja sendiri untuk ide-ide Anda. Anda mungkin lebih banyak menghabiskan waktu pada kegiatan-kegiatan yang langsung menghasilkan sesuatu bagi Anda dan yang mungkin dapat dibagi dengan orang lain.³⁵

³⁵Dit.Tendik, *Bahan Belajar Fleksibel: Inovasi (Membuat Perencanaan, Proses, Hasil dan Evaluasi Inovasi)*, h. 48.

3. Kepala MAN 4 Amuntai

Sebagaimana sudah diketahui pada uraian terdahulu bahwa MAN 4 ini adalah madrasah yang berada di daerah pedesaan yakni desa Babirik Hulu yang berbatasan dengan Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Jauh dari pusat informasi dan otoritas pemerintahan baik pemerintah daerah kabupaten maupun kantor kementerian agama selaku induk organisasi.

Disamping itu, kepala madrasah yang ditempatkan di MAN 4 Amuntai pada saat penelitian ini latar belakang pengalaman beliau adalah berasal dari kepala MAS (Madrasah Aliyah Swasta) Darul Ulum Amuntai. Sebelumnya beliau juga lama sebagai tenaga honorer pada MTsS. NIPA (Normal Islam Putera) Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara penulis diketahui beberapa hal terkait kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM selaku Kepala MAN 4 Amuntai. Dalam hal pembagian tugas dan kewenangan beliau lebih cenderung menyerahkan kepada para senior bawahannya. Hal ini sebagaimana tergambar dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Di MAN 4 Amuntai ini ada beberapa guru putra daerah yang sudah lama mengajar dan memegang jabatan serta berpendidikan S2. Bahkan ada seorang guru yang sudah lulus tes cakep (calon kepala), jadi tinggal menunggu formasi. Mereka itu lebih mengenal kondisi setempat. Oleh karena itu saya mempercayakan pada mereka itu untuk melaksanakan tugas seperti wakil kepala madrasah dan tugas-tugas lainnya.”³⁶

³⁶Wawancara dengan Kepala MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 19 Nopember 2016.

Para guru senior yang memegang jabatan tersebut diberi keleluasaan mengambil tindakan dan keputusan setelah dikoordinasikan dengan kepala madrasah. Mereka membuat perencanaan dan mengajukan konsep petugas atau panitia yang sebagian besar disetujui oleh kepala madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Wakamad bidang kurikulum dan akademik sebagai berikut:

“Biasanya Bapak Kepala meminta agar kami membuat perencanaan dan menyerahkan sepenuhnya untuk memilih siapa-siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Hampir semua yang kami putuskan disetujui beliau. Dan bila ada pemeriksaan dan permintaan laporan beliau juga langsung menghubungi kami. Sehingga kami harus mampu mempertanggungjawabkannya dengan baik.”³⁷

Kepala madrasah hanya turun tangan apabila bawahannya sudah tidak mampu lagi mengatasi permasalahan. Berikut adalah petikan wawancara dengan H. Ardiansyah, S.Pd.I kepala Tata Usaha MAN 4 Amuntai:

“Di MAN 4 ini dulu ada guru yang bermasalah dan sudah diketahui masyarakat luas. Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum dan akademik sudah menempuh berbagai cara untuk mengatasinya, sampai akhirnya Bapak Pahmi yang turun tangan. Dengan pendekatan pribadi Alhamdulillah masalah tersebut dapat selesai.”³⁸

Kemudian untuk mengetahui seberapa besar potensi inovasi pada diri seorang kepala MAN 4 Amuntai, maka penulis menggali datanya melalui angket dengan mengacu pada instrumen yang disusun oleh Dirjen PMPTK Depdiknas.³⁹

³⁷Wawancara dengan Wakamad bidang kurikulum MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 19 Nopember 2016.

³⁸Wawancara dengan Kepala TU MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 19 Nopember 2016.

³⁹Dit.Tendik, *Bahan Belajar Fleksibel: Inovasi (Membuat Perencanaan, Proses, Hasil dan Evaluasi Inovasi)*, h. 48.

Berikut ini adalah tabel data dan diskripsi potensi inovasi kepala MAN 4

Amuntai:

TABEL 4.16
DATA POTENSI INOVASI KEPALA MAN 4 AMUNTAI TAHUN 2016

No	Item Pernyataan	Pilihan Jawaban			Nilai Poin
		Benar	Salah	Belum Pasti	
1	A		√		0
2	B		√		0
3	C	√			0
4	D			√	1
5	E			√	1
6	F		√		0
7	G			√	1
8	H	√			0
9	I			√	1
10	J			√	1
11	K		√		0
12	L		√		0
13	M		√		0
14	N		√		2
15	O		√		0
Jumlah Poin					7
Deskripsi					III

Lihat lampiran 4 angket halaman 176-177

Deskripsi III:

Anda biasa lebih tertarik dengan urusan-urusan praktis dan membumi dibandingkan mengejar mimpi-mimpi karena Anda cenderung sangat realistis. Anda mungkin kurang menyadari bahwa ide-ide yang tidak biasa diperlukan juga untuk pemecahan masalah secara inovatif. Anda memilih bekerja dengan orang lain karena Anda jarang menyisihkan waktu untuk bekerja sendiri untuk ide-ide Anda. Anda mungkin lebih banyak menghabiskan waktu pada kegiatan-kegiatan yang langsung menghasilkan sesuatu bagi Anda dan yang mungkin dapat dibagi dengan orang lain.⁴⁰

⁴⁰*Ibid*, h. 48.

Adapun pembahasan data penelitian tersebut diatas dapat dikemukakan sebagai berikut. Bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan melakukan pembaharuan bukanlah hal yang mudah. Realitasnya banyak madrasah yang progres kemajuannya stagnan. Dari tahun ke tahun tak ada perubahan yang signifikan. Ada yang jalan di tempat bahkan mengalami kemunduran.

Banyak hal yang menyebabkan madrasah tak mampu berinovasi dengan baik. Salah satu diantaranya adalah masalah kepemimpinan. Hasil beberapa penelitian membuktikan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sekolah/madrasah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.

Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag guru besar Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga mengemukakan bahwa mutu pendidikan banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Karena itu transformasi pendidikan juga banyak dipengaruhi oleh, dan harus dimulai dari, pemimpin (kepala)-nya...banyak lembaga pendidikan yang semua biasa-biasa saja, namun kemudian berangsur-angsur menjadi lebih baik setelah ada pergantian kepala sekolah dengan yang lebih baik.⁴¹

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dan salah satu standar utama dari kompetensi kewirausahaan kepala

⁴¹Muhyidin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan: Mengembangkan Karakter, Budaya, dan Prestasi Sekolah di Tengah Lingkungan yang Terus Berubah*, (Yogyakarta: PT.Pustaka Insan Madani, 2016), h. xi.

sekolah/madrasah adalah menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan berinovasi, karena dia berperan sangat penting dalam menentukan arah lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dan untuk melakukan pembaharuan atau pengembangan madrasah dibutuhkan figur pimpinan yang profesional dan inovatif.

Dari sejumlah teori dan gaya kepemimpinan yang ada, maka mungkin sekali terdapat di lapangan adanya sosok pimpinan atau kepala sekolah/madrasah yang tidak secara mutlak bergaya kepemimpinan tertentu namun merupakan perpaduan. Oleh karena itu dalam penelitian ini penggolongan gaya kepemimpinan dalam proses inovasi pada tiga buah Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara yakni MAN 1, MAN 3 dan MAN 4 Amuntai ini akan memihak pada mana karakteristik dominan dari masing-masing teori atau gaya kepemimpinan sebagaimana telah dipaparkan pada bab II kajian teoritis terdahulu.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala MAN 1 Amuntai yakni Drs. H. Khairan Ali, M.MPd telah mampu mengubah iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya. Beliau memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai prestasi dengan bekerja keras disertai dengan niat yang ikhlas. Bekerja diniatkan ibadah untuk mengharap ridho Allah SWT, tujuan kerja selalu dihubungkan dengan agama dan ibadah, nilai luhur berupa keikhlasan inilah yang senantiasa ditanamkan secara terus menerus.

Ketulusan niat ibadah dalam bekerja akan menumbuhkan tanggung jawab yang baik, disiplin yang tinggi, dan komitmen yang kuat untuk berprestasi. Hal ini akan berkontribusi besar dalam rangka memajukan sekolah/madrasah. Disamping itu, upaya kepala madrasah menciptakan suasana kerjasama atau *team work* juga berhasil sehingga berimplikasi dengan adanya peningkatan kualitas madrasah.

Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd adalah sosok kepala madrasah yang memimpin dengan meneladankan, disiplin yang tinggi, pekerja keras, cepat tanggap (responsif), mampu bersikap objektif yakni memastikan bahwa setiap orang memperoleh perlakuan yang sama dan proporsional. Beliau juga mendelegasikan wewenang secara tepat sesuai kemampuan guru, menciptakan saluran komunikasi dan koordinasi yang lancar dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap orang-orang yang dipimpinnya.

Secara teoritis, Hadari Nawawi mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.⁴²

Sedangkan menurut Candra seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan, pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.⁴³

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) menciptakan perubahan besar baik dalam diri pengikut maupun organisasi...Pemimpin

⁴²Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 165.

⁴³Robby Chandra, *Apa itu Kepemimpinan*, h. 1.

transformasional mampu memimpin perubahan misi, strategi, struktur, dan budaya di organisasi...Dan penelitian terbaru membenarkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap pengembangan dan kinerja pengikut.⁴⁴

Berdasarkan uraian tersebut diatas, terdapat beberapa ciri yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala MAN 1 Amuntai ini adalah transformasional. Hal tersebut dapat terlihat dari cara kepala madrasah mentransformasi guru-guru dan segenap warga madrasah lainnya untuk mengubah situasi dan kebiasaan ke arah yang lebih baik, menumbuhkan komitmen dan semangat kerja yang baik, menyampaikan tujuan berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan keadilan, kesamaan perlakuan, memberikan teladan, memupuk sikap disiplin dan tanggung jawab, membuka komunikasi dan jalinan koordinasi yang lancar, dan membudayakan kepedulian terhadap sesama, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kekeluargaan.

Selain bergaya kepemimpinan transformasional, kepala MAN 1 Amuntai ini juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena;

- a. Selalu berusaha menggunakan segala kemampuan untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik, berperilaku kreatif, pekerja keras, teladan yang baik, disiplin, dan delegatif. Sebagaimana yang dikemukakan Mulyasa bahwa seorang *innovator* akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif,

⁴⁴Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen (New Era of Management)*, Buku 2 Edisi 9, h. 349.

delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.⁴⁵

- b. Data hasil angket potensi inovasi kepala madrasah adalah 31 nilai poin yang berarti sama dengan deskripsi I. Sehingga dapat digambarkan adanya ciri-ciri potensi inovasi yang tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan Muhammad Abdu Jawwad bahwa pemimpin yang inovatif itu memiliki karakteristik yakni adanya kemampuan yang besar untuk menghasilkan sebanyak mungkin pemikiran asing dan baru yang belum dikenal orang, pemikiran yang berbeda dengan orang lain, dan perhatian yang besar terhadap masalah yang tak menjadi perhatian orang biasa.⁴⁶

Adapun temuan lapangan terkait gaya kepemimpinan Drs. H. Rushadi, MM selaku kepala MAN 3 Amuntai dapat dijelaskan bahwa beliau adalah sosok pemimpin yang berpengalaman (senior), mau mendengar pendapat bawahan dan tidak anti kritik, selalu bermusyawarah dengan mengambil keputusan secara bersama-sama, mendelegasikan wewenang, dan mengutamakan kerja sama serta semangat kekeluargaan.

Menurut Ngalim Purwanto Pemimpin yang bertipe demokratis memandang hubungan dengan bawahannya bukan sebagai majikan terhadap pembantunya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya. Dia selalu berusaha menstimulasi bawahannya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, serta mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Lebih jauh

⁴⁵E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 118-119.

⁴⁶Dikutip bebas dari Muhammad Abdu Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, h. 8.

menurut beliau pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat diantaranya adalah senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahan. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.⁴⁷

Pemimpin dengan gaya demokratis memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti juga dirinya, sehingga ia menghargai kemauan, kehendak, kemampuan, gagasan, kreativitas, dan inisiatif yang berbeda-beda serta berusaha menyalurkannya secara wajar.⁴⁸

Yang menonjol dari pemimpin demokratis ini adalah bahwa dalam proses pengambilan keputusan ia amat mementingkan musyawarah. Perilakunya mendorong para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang...Dia menempatkan unsur manusia dalam organisasi pada posisi yang paling sentral.⁴⁹

Berdasarkan uraian tersebut diatas, terdapat beberapa ciri yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala MAN 3 Amuntai ini adalah lebih cenderung demokratis. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa indikator kepemimpinan yang menonjol yakni memandang bawahan sebagai teman kerja yang saling mengisi, mengutamakan musyawarah dan mendelegasikan wewenang kepada bawahan, bersikap kooperatif atau kerja sama, meneladankan semangat kekeluargaan, dan bersikap terbuka terhadap saran dan kritik bawahan.

Dilihat data dari hasil angket potensi inovatif, maka kepala MAN 3 Amuntai ini tergolong rendah yakni jumlah nilai poin 9 yang berarti ada pada kelompok deskripsi III. Dari situ diketahui bahwa beliau lebih tertarik dengan urusan-urusan

⁴⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan dan Supervisi Pendidikan*, h. 50.

⁴⁸Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 55.

⁴⁹Muhyidin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan: Mengembangkan Karakter, Budaya, dan Prestasi Sekolah di Tengah Lingkungan yang Terus Berubah*, h. 35.

praktis dan cenderung sangat realistis. Kurang tertarik dengan ide-ide yang tidak biasa meskipun diperlukan untuk pemecahan masalah secara inovatif. Senang bekerja dengan orang lain. Lebih banyak menghabiskan waktu pada kegiatan-kegiatan yang langsung menghasilkan sesuatu untuk kepentingan bersama.

Sedangkan dari hasil penelitian terkait gaya kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM selaku kepala MAN 4 Amuntai dapat dijelaskan bahwa *track record* beliau lama berkecimpung di lembaga pendidikan swasta dan baru sekarang memimpin madrasah negeri yang berada di pedesaan. Dalam hal pembagian tugas, beliau memberikan kepercayaan pada bawahan senior dan diberikan keleluasaan untuk membuat perencanaan dan mengambil tindakan setelah berkoordinasi. Beliau hanya turun tangan atau melakukan intervensi manakala bawahannya sudah tidak mampu menyelesaikan permasalahan.

Sondang.P.Siagian dalam buku *Teori dan Praktek Kepemimpinan* mengemukakan bahwa diantara karakteristik pemimpin yang bergaya *laissez faire* adalah pengambilan keputusan diserahkan kepada pemimpin yang lebih rendah dan para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya. Disamping itu, penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para bawahan.⁵⁰

Sementara itu, E.Mulyasa mengemukakan bahwa pemimpin yang *laissez faire* memandang bahwa organisasi akan berjalan dengan sendirinya karena baginya para anggota organisasi adalah orang-orang yang mengetahui tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota, sehingga seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering mencampuri atau melibatkan diri dalam urusan organisasional.⁵¹

⁵⁰Sondang. P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h. 39-40.

⁵¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 116.

Berdasarkan data dan uraian tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM selaku kepala MAN 4 Amuntai lebih cenderung kepada *Laissez faire* yakni sebuah tipe kepemimpinan yang merupakan kebalikan dari tipe otoriter.

Mengenai data hasil angket potensi inovasi kepala MAN 4 Amuntai ini juga tergolong rendah yakni jumlah nilai poin 7 berarti termasuk dalam kelompok deskripsi III. Dari situ diketahui bahwa beliau lebih tertarik dengan urusan-urusan praktis dan cenderung sangat realistis. Kurang tertarik dengan ide-ide yang tidak biasa meskipun diperlukan untuk pemecahan masalah secara inovatif. Senang bekerja dengan orang lain. Lebih banyak menghabiskan waktu pada kegiatan-kegiatan yang langsung menghasilkan sesuatu untuk kepentingan bersama.

Dengan demikian jelaslah sudah bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah kaitannya dengan manajemen inovasi pendidikan pada 3 buah Madrasah Aliyah Negeri di Amuntai masing-masing memiliki kecenderungan yang berbeda. Kepala MAN 1 Amuntai yakni Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd lebih menonjol pada gaya kepemimpinan transformasional dan memiliki potensi inovasi yang tinggi. Sedangkan kepala MAN 3 Amuntai yakni Drs. H. Rushadi, MM mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis dengan potensi inovasi rendah. Adapun Drs. Alpahmi, MM selaku kepala MAN 4 Amuntai karakteristiknya lebih nampak pada gaya kepemimpinan *laissez faire* dan potensi inovasinya juga rendah.

D. Bentuk dan Implementasi Inovasi Pendidikan pada MAN 1, 3 dan 4 Amuntai

Sebagaimana sudah dipaparkan pada bab III bahwa bentuk dan implementasi inovasi pendidikan pada penelitian ini dibatasi hanya yang terjadi dalam kurun waktu 5 tahun yang lalu sampai sekarang, dan hanya pada 3 aspek yakni pengembangan fasilitas, pengelolaan ketenagaan dan inovasi program atau kegiatan. Pembaharuan dimaksud dapat berwujud yaitu; penggantian (*substitution*), perubahan (*alternation*), penambahan (*addition*), penyusunan kembali (*restructuring*), penghapusan (*elimination*), dan penguatan (*reinforcement*).

Adapun implementasi inovasi pendidikan pada tiga Madrasah Aliyah Negeri Amuntai tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Pengembangan Fasilitas

MAN 1 Amuntai adalah contoh madrasah yang dalam kurun waktu 5 tahun telah terjadi perubahan yang sangat cepat. Data penelitian menunjukkan perbandingan fasilitas pada tahun 2011 dengan tahun 2016 sebagai berikut:



Keadaan tahun 2016 sd. sekarang



Sumber: Dokumen Foto Humas MAN 1 Amuntai

Bagaimanapun juga tampilan fisik dan kelengkapan sarana prasarana madrasah jelas mempengaruhi terhadap animo siswa untuk masuk sekolah dan menjadi salah satu pertimbangan orang tua untuk memilih tempat studi anak mereka. Konteksnya dengan peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran,

maka kelengkapan sarana prasarana ini sangat menunjang dan berpengaruh signifikan.

Bila dilihat dari 6 kelompok perubahan, jelas sekali secara kasat mata nampak buktinya. Penggantian dan perubahan mulai dari atap, halaman, sampai pagar. Penambahan fasilitas berupa aula yang representatif, sarana dan prasarana olah raga yakni lapangan futsal yang baik, seperangkat marching band. Penyusunan kembali tata letak mulai dari ruang kepala madrasah, ruang kepala TU dan ruang staf TU lengkap dengan perabotnya yang sesuai dengan standar sarana prasarana, ruang dewan guru, dan berbagai ruang lainnya. Demikian pula halnya penguatan fungsi berbagai fasilitas yang ada, misalnya aula MAN 1 Amuntai ini sekarang sering digunakan pada berbagai kegiatan kantor kementerian agama kabupaten.

Agar memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengembangan fasilitas ini dapat dilihat tabel data perbandingan keadaan fasilitas sebagai berikut:

TABEL 4.17
DATA PERBANDINGAN KEADAAN SARANA PRASARANA MAN 1 AMUNTAI ANTARA TAHUN 2011 DENGAN TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Keadaan pada Tahun							
		2011				2016			
		Jumlah	B	RR	RB	Jumlah	B	RR	RB
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	Ruang Kelas	12 bh	3	8	1	16 bh	16	-	-
2	Ruang Kamad	1 buah	-	1	-	1 buah	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 buah	-	1	-	1 buah	1	-	-
4	Ruang Dewan Guru	2 buah	-	2	-	2 buah	2	-	-
5	Lab. Komputer	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
6	Lab. Bahasa	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-

No	Jenis Ruangan	Keadaan pada Tahun							
		2011				2016			
		Jumlah	B	RR	RB	Jumlah	B	RR	RB
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
7	Lab. IPA	1 buah	-	1	-	1 buah	1	-	-
8	Perpustakaan	1 buah	-	1	-	1 buah	1	-	-
9	Aula Serbaguna	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
10	Ruang BK	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
11	Ruang UKS	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
12	Ruang OSIS	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
13	Musholla	1 buah	-	1	-	1 buah	1	-	-
14	Ruang olah raga	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
15	Peralatan Kesenian ;	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
	- Musik panting	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
	- terbang	1 set	-	1	-	1 set	1	-	-
	- Sound system	1 set	-	1	-	1 set	1	-	-
	- marching band	-	-	-	-	1 set	1	-	-
	- Alat musik band	-	-	-	-	1 set	1	-	-
	- Seragam tari	1 set	-	-	-	2 set	2	-	-
16	Peralatan kehumasan (jurnalis madrasah) ;	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
	- Handycam	1 buah	1	-	-	1 buah	1	-	-
	- drone	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
	- Wifi/hotspot	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
17	Tempat bermain ;	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
	- futsal	-	-	-	-	1 buah	1	-	-
	- bola volly	1 buah	1	-	-	2 buah	2	-	-
	- Tennis meja	2 buah	2	-	-	3 buah	2	1	-
	- badminton	10 buah	8	2	-	14 bh	12	1	1
	- Peralatan atletik	1 set	1	-	-	1 set	1	-	-
	- Takraw	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
- Catur	6 bh	6	-	-	8 bh	8	-	-	
18	WC siswa	6 bh	3	2	1	8 buah	8	-	-
19	WC guru	2 bh	2	-	-	2 buah	2	-	-

Sumber: Dokumen profil MAN 1 Amuntai tahun 2011 dan tahun 2016

Dari data tersebut diatas secara ringkas dapat dilihat tentang inovasi sarana prasarana yang dilakukan di MAN 1 Amuntai pada masa kepemimpinan

Drs. H. Khairan Ali, M.MPd adalah penggantian hampir seluruh atap bangunan menjadi multiroof warna biru dari semula yang bermacam-macam (seng, sirap kayu, sebagian multiroof, lihat foto keadaan tahun 2011). Penggantian dan perubahan *view* halaman dan tempat bermain menjadi hijau, indah dan nyaman, termasuk juga renovasi pagar dan pintu gerbang.

Ada pula penyusunan kembali ruang kepala madrasah, kepala TU yang semula terletak di depan dekat pintu gerbang kemudian diganti (direnovasi) dengan aula serbaguna yang representatif, sedangkan ruang Kamad dan Kepala TU beserta staf tersebut diletakkan berderet dengan ruang dewan guru dibuat dari Kaca (transparan). Jadi dilakukan penambahan ruang aula serbaguna. Disamping itu di depan kantor utama dibangun anjungan (joglo) menghadap ke depan.

Beberapa penambahan fasilitas yang dulu belum ada adalah aula serbaguna yang representatif, sarana olahraga (lapangan futsal, takraw, dan bela diri yaitu karate dan silat), peralatan seni (musik panting, marching band, seragam tari, dll), peralatan kehumasan (handycam, drone, wifi/hotspot, peralatan jurnalis lainnya), Pembangunan RKB, dan WC siswa.

Kemampuan madrasah dalam berinovasi di bidang pengembangan fasilitas fisik ini memang berbeda-beda. Ada yang berkembang cepat, ada pula yang lambat. Bahkan ada madrasah yang kesulitan mengembangkan sarana prasarana ini. Beragam alasan yang mendasarinya, misalnya karena keterbatasan lahan, kurangnya daya dukung finansial, minimnya kontribusi masyarakat dan stake holder serta berbagai faktor lainnya.

MAN 3 Amuntai bila dilihat dari progres kemajuan pemenuhan fasilitas fisik selama kurun waktu 5 tahun terakhir meskipun tidak secepat MAN 1 Amuntai, namun bergerak melangkah pasti. Secara umum hal ini dapat dilihat dari visualisasi foto-foto sebagai berikut:

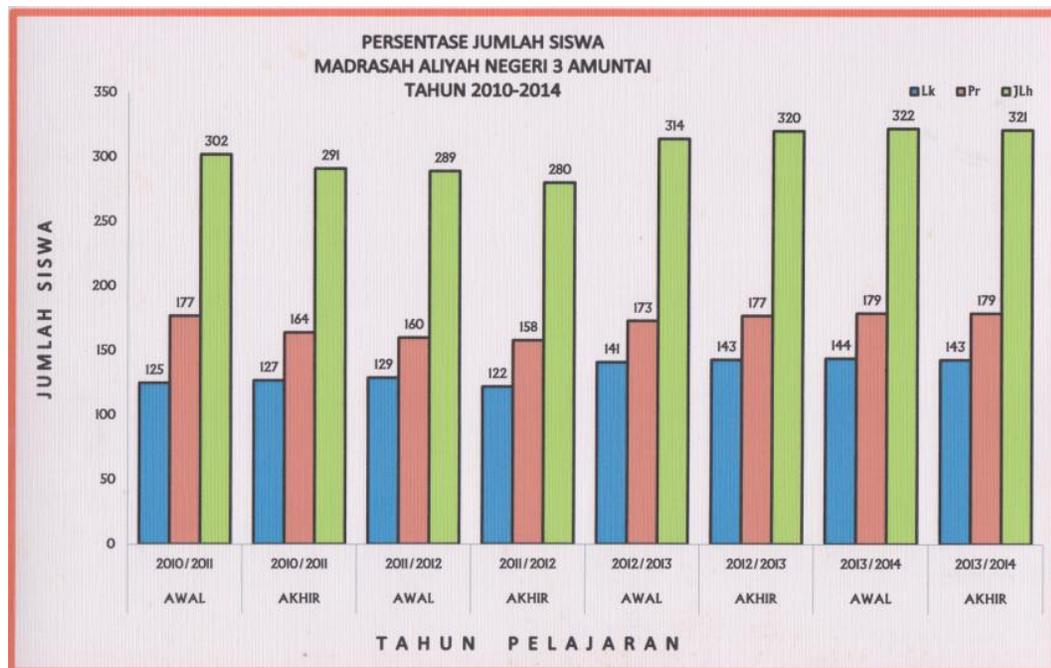
Kedaaan tahun 2010/2011



Kedaaan tahun 2016/2017



Dari dokumentasi foto tersebut jelaslah bahwa perubahan yang dilakukan adalah berupa rehab atap dan pengecatan. Penambahan ruang dilaksanakan pada tahun 2013 yakni berupa Ruang Kelas Baru (RKB). Hal ini mengingat adanya penambahan jumlah siswa yang signifikan yakni sekitar 34 orang sebagaimana data berikut:



Sumber: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Amuntai.

Disamping penambahan RKB, juga dilakukan rehab berupa penggantian sebagian atap dari seng dan sirap menjadi multiroof. Kemudian juga penataan parkir di bagian belakang gedung madrasah.

Supaya memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengembangan sarana prasarana pada MAN 3 Amuntai ini dapat dilihat tabel data perbandingan keadaan fasilitas sebagai berikut:

TABEL 4.18
DATA PERBANDINGAN KEADAAN SARANA PRASARANA MAN 3
AMUNTAI ANTARA TAHUN 2011 DENGAN TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Keadaan pada Tahun							
		2011				2016			
		Jumlah	B	RR	RB	Jumlah	B	RR	RB
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	Ruang Kelas	10 bh	-	10	-	11 bh	11	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
4	Ruang Staf TU & Wakamad	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
5	Ruang Dewan Guru	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
6	Perpustakaan	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
7	Ruang BK	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
8	Ruang UKS & OSIS	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
9	Ruang Ibadah	-	-	-	-	1 bh	1	-	-
10	Lab. IPA	-	-	-	-	1 bh	1	-	-
11	Ruang Praktek	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
12	Gudang	1 bh	-	1	-	3 bh	3	-	-
13	WC Guru dan Karyawan TU	2 bh	2	-	-	3 bh	3	-	-
14	WC Siswa	10 bh	8	1	1	12 bh	12	-	-
15	Tempat parkir	2 bh	2	-	-	4 bh	4	-	-

Sumber: Dokumen profil MAN 3 Amuntai tahun 2011 dan tahun 2016

Sementara itu progres pembenahan fasilitas fisik pada MAN 4 Amuntai dalam kurun waktu 5 tahun terakhir berjalan agak lamban. Hanya ada penggantian cat, juga dilakukan penyusunan kembali perkantoran secara berderet dibuat dari kaca (transparan).

Mengenai dokumen foto perbandingan keadaan 5 tahun terakhir sebagaimana yang disajikan pada pembahasan MAN 1 dan MAN 3 Amuntai, Penulis sampai saat ini belum menemukan kondisi fasilitas pada tahun 2011,

sehingga secara visual tidak bisa dibandingkan secara jelas. Sedangkan keadaan saat ini (tahun 2016 sd. Sekarang) dapat disajikan dokumen foto sebagai berikut:



Sumber: Dokumen Foto Observasi di MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 06 Nopember 2016

Keadaan gedung atau fasilitas hampir tidak ada perubahan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang guru senior yang sudah lama mengajar di MAN 4 Amuntai sebagai berikut:

“Kalau keadaan fasilitas fisik memang tidak ada penambahan dalam waktu 5 tahun ini. Yang ada hanyalah rehab-rehab ringan, pengecatan di beberapa bagian gedung, dan penataan ruang dalam kantor secara berderat dengan dinding menggunakan kaca transparan.”⁵²

⁵²Wawancara dengan Abdusshaufi, M.Pd Wakamad Sarpras MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 06 Nopember 2016.

Adapun gambaran mengenai pengembangan sarana prasarana pada MAN

4 Amuntai ini dapat dilihat tabel data perbandingan keadaan fasilitas sebagai berikut:

TABEL 4.19
DATA PERBANDINGAN KEADAAN SARANA PRASARANA MAN 4
AMUNTAI ANTARA TAHUN 2011 DENGAN TAHUN 2016

NO	Jenis Ruangan	Keadaan pada Tahun							
		2011				2016			
		Jumlah	B	RR	RB	Jumlah	B	RR	RB
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	Ruang Kelas	14 bh	14	-	-	14 bh	14	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
3	Ruang Kepala TU	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
4	Ruang Staf TU & Wakamad	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
5	Ruang Dewan Guru	2 bh	-	1	-	2 bh	2	-	-
6	Perpustakaan	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
7	Ruang BK	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
8	Ruang UKS & OSIS	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
9	Ruang Multimedia	-	-	-	-	1 bh	1	-	-
10	Lab. IPA	-	-	-	-	1 bh	1	-	-
11	Ruang Koperasi	1 bh	1	-	-	1 bh	1	-	-
12	Ruang ketrampilan	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
13	Gudang	1 bh	-	1	-	1 bh	1	-	-
14	WC Guru dan Karyawan TU	4 bh	3	1	-	4 bh	4	-	-
15	WC Siswa	8 bh	6	2	-	8 bh	8	-	-

Sumber: Dokumen profil MAN 4 Amuntai tahun 2011 dan tahun 2016

2. Pembinaan Ketenagaan

Ketenagaan atau SDM (Sumber Daya Manusia) dalam sebuah lembaga pendidikan adalah meliputi kepala madrasah beserta unsur manajemennya, seluruh

guru (pendidik), tenaga kependidikan yakni segenap tata usaha dan petugas layanan khusus lainnya, termasuk pula komite dan perangkatnya.

Dalam melaksanakan inovasi, maka seluruh aspek ketenagaan ini memerlukan pembinaan yang tepat secara terus menerus. Disinilah diperlukan ketajaman visi, kesabaran dan kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Sebagai agen perubahan maka dituntut kemampuannya dalam menyamakan visi dan mensinergikan gerak langkah orang-orang yang dipimpinnya.

MAN 1 Amuntai pada masa awal kepemimpinan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd keadaan ketenagaan ini masih memprihatinkan. Hal ini terungkap dari hasil penelitian (tesis) Hj. Julaikha, M.Pd.I yang menyatakan bahwa pengelolaan ketenagaan masih belum optimal. Hal ini karena kurangnya pemahaman terhadap tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab serta lemahnya koordinasi dan kerja sama diantara perangkat MAN 1 Amuntai.⁵³

Sebagaimana sudah dijelaskan pada paparan data terdahulu bahwa penulis menyatakan gaya kepemimpinan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd selaku kepala MAN 1 Amuntai lebih cenderung bergaya transformasional, maka kemampuan beliau dalam mentransformasi seluruh aspek ketenagaan untuk berubah menjadi lebih baik sudah terbukti berhasil dan mengagumkan.

“Dulu kami sempat kurang percaya diri, mengajar seadanya, bekerja nafsi-nafsi, dan hampir tak ada semangat untuk berprestasi. Alhamdulillah sekarang

⁵³Hj.Julaikha, “Manajemen Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi pada MAN 1 Amuntai dan MAN 3 Amuntai,” (Tesis tidak diterbitkan Pascasarjana IAIN Antasari, Banjarmasin, 2015), h. 81.

kami bangga menjadi warga MAN 1 Amuntai.” Demikian penuturan salah seorang guru senior di MAN 1 Amuntai.⁵⁴

Lebih jauh, Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd mengatakan bahwa membangun atau membina SDM (Sumber Daya Manusia) itu sangat penting: “Jika SDM kita berkualitas, maka mau dibawa kemana saja madrasah akan mudah. Jadi, pertama kita harus membangun kepercayaan, sistem yang solid dan SDM yang siap bekerja keras serta mau berubah demi kemajuan madrasah.”⁵⁵

Beberapa upaya baru pembinaan ketenagaan yang sebelumnya belum dilakukan dengan baik diantaranya adalah:

- a. Mengadakan pertemuan yang khusus secara rutin dan intensif untuk menyampaikan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara lisan dan tertulis. Disamping itu juga dibangun komunikasi yang baik agar koordinasi dan kerja sama berjalan lancar.
- b. Bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Hulu Sungai Utara untuk rekrutmen guru (diperbantukan) mengisi formasi guru mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Ada 8 orang guru PNS yang diperbantukan, lihat tabel 4.2 halaman 5.
- c. Rekrutmen tenaga kehumasan yang ahli dan berpengalaman di bidangnya dan mampu menjalin kerja sama dengan humas kementerian agama kabupaten dan kanwil serta pihak terkait seperti humas pemda dan dinas kominfo (komunikasi

⁵⁴Wawancara dengan Guru senior MAN 1 Amuntai pada Kamis, 22 September 2016.

⁵⁵Wawancara dengan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd Kepala MAN 1 Amuntai pada Rabu, 21 September 2016.

dan informasi) Kabupaten Hulu Sungai Utara, dan TV swasta daerah dalam rangka mempromosikan dan membangun *image* positif MAN 1 Amuntai.

- d. Memberikan porsi anggaran yang lebih besar pada RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah) untuk pengembangan sumber daya manusia.⁵⁶
- e. Memberikan motivasi dan dukungan penuh kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas kinerja dengan mengikutsertakan mereka dalam berbagai kegiatan seperti diklat, workshop, seminar, dan berbagai forum ilmiah lainnya serta melakukan studi banding secara rutin ke beberapa sekolah/madrasah maju di luar daerah.
- f. Melakukan supervisi dan penilaikan kinerja secara periodek dan intensif. Memaksimalkan supervisi ini dengan pendampingan dari Kelompok Kerja (Pokja) pengawas Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Adapun pada MAN 3 Amuntai pembinaan ketenagaan ini adalah menjadi prioritas kedua setelah melengkapi fasilitas fisik dalam melakukan inovasi di madrasah ini. Hal ini terungkap dari hasil wawancara penulis dengan kepala MAN 3 Amuntai sebagai berikut:

“Masalah ketenagaan ini yang pertama adalah melengkapi guru-guru yang mengajar pada khususnya untuk mata pelajaran tertentu yang memerlukan keahlian-keahlian secara khusus misalnya ada mata pelajaran bidang MIPA dan bahasa...direkrut dari pegawai negeri ataupun honorer. Selanjutnya berhubungan dengan masalah honor tadi maka madrasah memikirkan bagaimana caranya untuk mensejahterakan mereka sebagaimana mestinya, kemudian...mendisiplinkan mereka agar maksimal melaksanakan tugas.”⁵⁷

⁵⁶Dokumen RKAM MAN 1 Amuntai.

⁵⁷Wawancara dengan Drs. H. Rushadi, MM kepala MAN 3 Amuntai Sabtu, 15 Oktober 2016.

Hal baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan terkait pembinaan ketenagaan ini adalah dengan mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai event lomba guru berprestasi baik di tingkat kabupaten bahkan pernah ke tingkat Propinsi Kalimantan Selatan. Dari kebijakan ini diharapkan tumbuh rasa percaya diri dan upaya terus-menerus untuk berbuat yang terbaik.

Disamping itu, madrasah juga mendorong dan memfasilitasi agar para guru aktif berusaha meningkatkan kualitas dan profesionalitas masing-masing antara lain dengan mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop, diklat, seminar, bedah buku, dan lain-lain.

Kemudian masalah kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan honorer dari tahun ke tahun terus diupayakan peningkatannya. Dana diambil dari sumber dana intern madrasah maupun dari masyarakat melalui komite madrasah. Peningkatan kesejahteraan dibarengi juga dengan peningkatan disiplin kerjanya.

Sedangkan pada MAN 4 Amuntai upaya pembinaan ketenagaan pada awal-awal kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM yakni pada saat penelitian ini adalah terfokus pada upaya mengatasi sejumlah permasalahan fundamental sebagian guru. Ada beberapa orang guru yang tidak aktif mengajar atau tidak disiplin. Kemudian ada guru yang sebenarnya bermasalah di madrasah asal lalu dimutasi ke MAN 4 ini sehingga perlu penanganan khusus.

Berikut adalah petikan wawancara penulis dengan Kepala MAN 4 Amuntai: “Dalam hal ketenagaan memang selama ini saya melakukan atau memberikan motivasi...melalui pendekatan pribadi atau dengan kata lain sendiri lah istilahnya. PTK tersebut saya panggil dan saya adakan musyawarah sehingga mereka menyadari untuk memajukan madrasah ini. Dan untuk kesejahteraan kalau

dulu ada tenaga honor yang gajinya kadang-kadang dibayar 2 atau 3 bulan sekali, sekarang alhamdulillah selama kepemimpinan saya sudah dapat dibayar pada setiap bulannya. Mengenai kedisiplinan alhamdulillah sekarang sudah baik karena sudah saya sadarkan bahwa masing-masing mereka harus melakukan tugas yang sudah diberikan oleh pimpinan.”⁵⁸

Dari data tersebut jelaslah bahwa masalah klasik lembaga pendidikan yang jauh di pedesaan juga terjadi di MAN 4 Amuntai ini. Adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang disiplin dan profesionalitasnya masih rendah. Kemudian juga masalah manajemen keuangan, honorer gajinya tidak pasti dibayar setiap bulan. Sekarang sejumlah problem mendasar tersebut sudah mulai ditata dan diperbaiki sehingga menjadi baik.

3. Inovasi Bidang Program dan Kegiatan

Inovasi bidang program dan kegiatan ini terkait dengan upaya penambahan (*addition*) program atau kegiatan yang belum ada dan dapat pula berupa penguatan (*reinforcement*) yakni memperkuat atau lebih menyempurnakan program atau kegiatan yang telah dilaksanakan. Berikut ini disajikan data tentang inovasi berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan pada MAN 1, 3 dan 4 Amuntai dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Pada MAN 1 Amuntai inovasi program dan kegiatan ini mengalir deras, sehingga tidaklah berlebihan bila dikatakan seperti slogan “inovasi tiada henti.” Beragam program dan kegiatan terobosan terus diluncurkan. Dari hasil penelitian

⁵⁸Wawancara dengan Drs. Alpahmi, MM selaku Kepala MAN 4 Amuntai pada Sabtu, 26 Nopember 2016.

diketahui berbagai inovasi program dan kegiatan yang sebelumnya belum ada namun sekarang dilaksanakan antara lain sebagai berikut:

a. Gerakan Jum'at Taqwa.

Kegiatan ini dilaksanakan pada setiap pagi Jum'at dengan shalat dhuha berjamaah dan taushiyah bertempat di halaman madrasah diikuti oleh seluruh warga MAN 1 Amuntai mulai guru, siswa dan tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan yang diisi pula dengan infaq shadaqah ini dimaksudkan sebagai upaya membiasakan warga madrasah dan menambah kekentalan budaya agamis di madrasah.

“Jadi disamping kegiatan rutin setiap hari yakni shalat zuhur berjamaah, ta'ziah dan shalat jenazah, berbagai ekstrakurikuler keagamaan yang selama sudah dilaksanakan, kami tambah pula dengan gerakan Jum'at Taqwa ini.” Demikian kata Ustaz H. Ahmad Humaidi, Lc, M.Pd.I selaku bagian keagamaan.⁵⁹

b. Penguatan fungsi kehumasan.

Humas yang selama ini kurang berfungsi dilakukan inovasi baik fasilitas maupun ketenagaannya, misalnya dengan pengadaan seperangkat handycam, drone, akses internet (wifi/area hotspot), rekrutman tenaga ahli bidang humas, pelatihan jurnalistik/wartawan sekolah, dan kerja sama intensif dengan pihak humas pemda (AMTV/Amuntai TV yang sekarang menjadi AMC yakni Amuntai Media Center), humas kementerian agama kabupaten dan propinsi serta dua TV swasta daerah yakni Oggy Vision, dan Karias TV.

⁵⁹Wawancara dengan Koordinator Bidang Keagamaan MAN 1 Amuntai pada Sabtu, 24 September 2016.

Berbagai aktivitas madrasah senantiasa diliput dan publikasikan di berbagai media. Beragam kebijakan dan terobosan yang dilaksanakan di MAN 1 Amuntai sering tayang di tiga buah TV daerah tersebut dan senantiasa menghiasi halaman website/blog humas kementerian agama kabupaten maupun propinsi. Dan pada tahun 2016 MAN 1 Amuntai berhasil meraih prestasi sebagai “Humas Terbaik II” tingkat propinsi yang penghargaanannya diserahkan pada HAB (Hari Amal Bakti) Kementerian Agama tahun 2016.

Berikut adalah contoh foto kegiatan kehumasan oleh siswa dan penyerahan penghargaan prestasi “Humas Terbaik II” tingkat Propinsi Kalimantan Selatan tahun 2016.



Sumber: Dokumen Foto Humas MAN 1 Amuntai dan dari web. <http://kalsel.kemenag.go.id/berita/442094>

c. Kegiatan Marching band.

MAN 1 Amuntai adalah madrasah aliyah pertama di Kabupaten Hulu Sungai Utara yang memiliki kegiatan dan peralatan marching band yang handal. Selama ini mereka sering berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di lingkungan pemerintah daerah maupun kementerian agama kabupaten. Penampilan mereka

yang atraktif dapat menyedot perhatian banyak orang dan tentunya menambah citra positif madrasah di mata masyarakat.

Berikut adalah dokumen foto kegiatan marching band MAN 1 Amuntai saat memeriahkan jalan santai dan karnaval dalam rangka Hari Amal Bakti Kemenag Kab.HSU tahun 2016



Sumber: Dokumen Foto Humas MAN 1 Amuntai dan dari web. <http://kalsel.kemenag.go.id/berita/441382>

d. Group Musik Panting

Salah satu inovasi bidang program (kegiatan) yang tak kalah menarik adalah dibentuknya group musik panting. Disamping marching band, kini grup musik panting MAN 1 Amuntai ini pun eksis dan sering tampil pada berbagai acara resmi di lingkungan pemerintah daerah maupun kementerian agama kabupaten. Merupakan suatu kebanggaan bagi warga MAN 1 Amuntai karena group musik ini adalah yang pertama ada baik sekolah maupun madrasah di

lingkungan Kabupaten Hulu Sungai Utara. Disamping itu, pada waktu libur sekolah group musik panting ini juga sering mengisi undangan kegiatan kemasyarakatan seperti perkawinan bahkan menjadi hiburan di rumah-rumah makan.

Berikut adalah dokumen foto group Musik Panting MAN 1 Amuntai saat mengisi rangkaian acara HAB Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara tahun 2016.



Sumber: Dokumen Foto Humas MAN 1 Amuntai dan dari web. <http://kalsel.kemenag.go.id/berita/441667>

e. Inovasi program dan kegiatan lainnya.

Ada lagi beberapa program inovatif yang dulu belum dilaksanakan seperti dilaksanakannya perayaan milad atau hari lahir MAN 1 Amuntai dengan gebyar dan semarak antara lain diisi dengan menggelar berbagai event lomba olah raga dan seni se-kabupaten, membuka stand pameran kreasi MAN 1 Amuntai, kegiatan sosial, dan gerak jalan santai, dll. Disamping itu dilaksanakan juga cabang ekstrakurikuler baru seperti pencak silat, pasukan pengibar bendera pusaka (Paskibraka), klub futsal, KIR (Kelompok Ilmiah Remaja), PADUS

(Paduan Suara) yang telah berprestasi juara 1 Lomba PADUS Lomba TATAS PRAJA KSR UNISKA Se-Kalimantan Selatan Januari 2017, dan lain-lain.

Adapun pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Amuntai seolah tak mau ketinggalan mereka juga secara perlahan tapi pasti juga terus berinovasi. Beberapa program dan kegiatan baru yang sebelumnya belum dilaksanakan mulai digelar misalnya;

a. Group Maulid Habsyi

Kegiatan ekstrakurikuler keagamaan maulid habsyi ini akhirnya mengkristal dengan wujudnya sebuah group maulid habsyi yang cukup terkenal, mereka turut berkiprah dan bersedia mengisi acara-acara peringatan keagamaan di masyarakat sekitar terutama di luar jam-jam belajar dan sudah beberapa kali mengikuti kompetisi (gebyar) maulid yang dilaksanakan rutin di Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara.

b. Inovasi program dan kegiatan lainnya.

Adapun berbagai program unggulan MAN 3 ini diantaranya adalah atletik. Tradisi juara untuk cabang olah raga atletik ini selalu dapat dipertahankan sejak tahun 2005 sampai sekarang-kecuali tahun 2006-dan pada tahun 2007 pernah juara 1 tingkat propinsi Kalimantan Selatan.

Disamping atletik, kegiatan yang sering mendapat juara adalah lomba pidato bahasa Arab dan bahasa Inggris, kegiatan lomba baca puisi, dan bola volly pernah juara 4 tahun.

Sedangkan pada MAN 4 Amuntai, program atau kegiatan inovatif yang dilaksanakan diantaranya adalah:

- a. Perayaan Hari Lahir (Harlah) MAN 4 Amuntai secara semarak yang pertama dilaksanakan pada 25 Januari 2015 dihadiri oleh Wakil Bupati Hulu Sungai Utara, dimeriahkan dengan berbagai lomba dan gerak jalan santai, dipublikasikan di media lokal, bekerja sama dengan berbagai pihak.
- b. Ekstrakurikuler olah raga gulat

Pembinaan ekstrakurikuler gulat secara intensif oleh MAN 4 Amuntai ini adalah sebuah terobosan luar biasa karena melihat potensi siswa di pedesaan yang mendukung. Hasilnya pun cukup membanggakan meraih prestasi Juara II Porprop tahun 2012 di Banjarmasin An. Abdul Siddiq dan Juara III porprop tahun 2013 di Banjarmasin An. Muhammad Na'im.

- c. Group Madihin

Salah satu ekstrakurikuler bidang seni yang dibina secara intensif adalah madihin. Sejak tahun 2014 group madihin MAN 4 Amuntai ini sudah tampil pada berbagai acara penyambutan tamu intern madrasah maupun tamu pejabat daerah ke Kecamatan Babirik, demikian juga pada perayaan, dan kegiatan di madrasah.

Adapun pembahasan data penelitian tentang implementasi inovasi pendidikan pada 3 buah madrasah aliyah tersebut diatas dapat dikemukakan sebagai berikut. Bahwa mengingat pendidikan itu merupakan sebuah sistem yakni keseluruhan yang terdiri dari beberapa bagian yang saling berkaitan satu sama lain, maka inovasi

pendidikan tentunya dapat dilakukan pada bagian-bagian dari sistem tersebut. Pada penelitian ini penulis membatasi hanya pada tiga aspek yaitu inovasi bidang fasilitas fisik (sarana prasarana), ketenagaan (sumber daya manusia), dan inovasi bidang program atau kegiatan.

Perubahan pada tiga aspek diatas mudah diketahui, indikatornya jelas dan berpengaruh besar terhadap aspek yang lain. Kalau inovasi dilakukan pada satu aspek saja, hasilnya akan kurang maksimal bahkan tidak bermanfaat. Ada madrasah yang mendahulukan inovasi fasilitas fisik misalnya mengadakan laboratorium IPA, maka sudah barang tentu perlu pula melakukan rekrutmen ketenagaan berupa tenaga laboran dan pasti pula menuntut adanya program atau kegiatan yang efektif di laboratorium tersebut.

Inovasi dapat pula dimulai dari membuat program atau kegiatan misalnya membentuk group “musik panting” dalam rangka pelestarian seni dan budaya daerah Banjar, maka sudah pasti menghajatkan adanya unsur lain yakni adanya tenaga ahli seorang pelatih dan beberapa orang siswa yang berminat dan berbakat “musik panting” serta tersedia seperangkat alat musiknya.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Amuntai merupakan sebuah lembaga pendidikan yang berhasil melakukan perubahan (inovasi) sangat cepat. Hal itu ditandai dengan kemajuan fasilitas fisik atau sarana prasarana yang berkembang pesat. Demikian pula pada bidang pembinaan ketenagaan, keadaan pengelolaan

ketenagaan yang semula belum optimal,⁶⁰ namun setelah melalui upaya-upaya inovatif kini telah berubah menjadi lebih baik yakni tumbuh kepercayaan dan sistem yang solid serta *team work* yang handal. Berbagai program dan kegiatan inovatif yang dilakukan dan telah berhasil mengukir prestasi serta mendapat apresiasi yang positif adalah gerakan “Jum’at Taqwa,” penguatan fungsi kehumasan, kegiatan marching band, group “musik panting,” gebyar Milad (Harlah) yang semarak, beragam ekstrakurikuler baru seperti pencak silat, paskibraka, klub futsal, KIR (Kelompok Ilmiah Remaja), PADUS (Paduan Suara), dll.

Sedangkan pada MAN 3 Amuntai implementasi inovasi ini juga berlangsung meski perlahan namun melangkah pasti. Inovasi fasilitas fisik adalah penggantian seluruh atap dari yang semula seng / sirap menjadi multiroof dan penambahan RKB (Ruang Kelas Baru). Pada aspek ketenagaan dilakukan rekrutmen guru-guru yang berlatar belakang pendidikan sesuai keahlian dan mata pelajaran yang diampu, adanya berbagai upaya peningkatan kesejahteraan guru honor, dan dilakukan upaya peningkatan kualitas dan profesionalitas guru melalui MGMP dan berbagai kegiatan ilmiah lainnya. Beragam terobosan program dan kegiatan yang telah mengangkat citra positif madrasah seperti group maulid habsy.

Adapun MAN 4 Amuntai melakukan inovasi program dan kegiatan secara selektif. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki tak lantas membuat lembaga pendidikan ini berpangku tangan. Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir atau semasa

⁶⁰Hj. Julaikha, “Manajemen Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi pada MAN 1 Amuntai dan MAN 3 Amuntai,” h. 81.

kepemimpinan Drs. Alpahmi, MM diluncurkan program yang sebelumnya belum pernah dilakukan seperti perayaan Hari Lair (Harlah) MAN 4 Amuntai secara semarak, ekstrakurikuler andalan berupa olah raga gulat yang fokus pembinaannya pada pembentukan atlet berprestasi, dan pembentukan group kesenian “Madihin” yang menjadi kebanggaan warga madrasah.