

TESIS
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM INOVASI PENDIDIKAN
DI RA AL FATAH 2 DANAKERTA KECAMATAN PUNGGELAN
KABUPATEN BANJARNEGARA



Oleh:
Farid
NIM. 2010792

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Syarat Gelar Magister dalam Program
Studi Manajemen Pendidikan Islam
IAINU Kebumen

PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Direktur Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul
Ulama Kebumen

Assalamu'alaikum wr. wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Inovasi Pendidikan di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.**

Yang ditulis oleh:

Nama : Farid
NIM : 2010792
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Kebumen, 15 Februari 2022

Pembimbing



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN.212131038501

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Inovasi Pendidikan di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara** telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Minggu
Tanggal : 13 Maret 2022
Pukul : 08.00 WIB - selesai

Oleh

Nama : Farid
NIM : 2010792
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : **Faisol, M.Ag** (.....)
Sekretaris Sidang : **Beni Kurniawan, M.Pd.I** (.....)
Penguji I : **Dr. Imam Satibi, M.Pd.I** (.....)
Penguji II : **Dr. Muhyidin, M.Pd** (.....)

Kebumen, 13 Maret 2022

Sekolah Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Direktur,

(Dr. Sulis Rakhmawanto, M.Pd.)
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farid

NIM : 2010792

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Megister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu pada penelitian tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penelitian ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 14 Februari 2022

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Farid', written over a horizontal line.

Farid

NIM.2010792

MOTTO



“ ... niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat ...”

(Depag RI, 2005)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, peneliti panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas terselesikannya penulisan tesis ini dan besar harapan tesis ini akan dipersembahkan kepada:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen, Rektor, Direktur, seluruh dosen pengampu mata kuliah MPI dan dosen pembimbing.
2. Ayah dan ibu
3. Istri
4. Anak-anaku
5. Teman-teman seperjuangan khususnya kelas Banjarnegara yang saya banggakan.

ABSTRAK

Farid, 2022. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Inovasi Pendidikan di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Kepemimpinan kepala madrasah adalah hal yang signifikan dalam menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan inovasi pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan adalah proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Melihat fenomena di atas, maka peneliti terpanggil untuk mengadakan penelitian dengan fokus: Kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di RA AL fatah 2 Danakerta, yang meliputi: 1) Gagasan baru untuk inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di RA Al Fatah 2 Danakerta; 2) Implementasi ide-ide baru di RA Al Fatah 2 Danakerta; dan 3) Pengaturan lingkungan kerja di RA Al Fatah 2 Danakerta.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi melalui sumber data manusia dan nonmanusia. Analisis dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah semua data terkumpul. Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik: standar kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Temuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan yang meliputi: 1) Gagasan baru dan inovasi pendidikan dalam pembelajaran dan sarana prasarana pada RA AL Fatah 2 Danakerta dikemas dalam bentuk program perencanaan peningkatan mutu pembelajaran dan sarana prasaraa pembelajaran, yaitu program peningkatan kualitas guru melalui kegiatan supervise, diklat, penilaian kinerja, pemberdayaan KKG RA, dan PKG, serta pengadaan sarana prasarana penunjang kegiatan pembelajaran: 2) implementasi gagasan baru pada RA Al Fatah 2 Danakerta sudah dilaksanakan dengan baik oleh semua komponen madrasah untuk kemajuan pendidikan mutu pembelajaran dan kelengkapan sarana prasarana penunjang pembelajaran di RA Al fatah 2 Danakerta: 3) Mengatur lingkungan kerja pada RA Al Fatah 2 Danakerta dengan baik mulai dari benrbentuk fisik dan nonfisik sehingga menjadi lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman dan memungkinkan guru dan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah dan Inovasi Pendidikan

ABSTRACT

Farid, 2022. Leadership of Headmaster in Education Innovation in RA Al Fatah 2 Danakerta Punggelan Banjarnegara

Leadership of headmaster is significant in determining success in the implementation of educational innovation. The successful leadership of a headmaster is largely determined by the style of leadership applied by the headmaster. Leadership is an individual process affecting a group of individuals to achieve a goal. A headmaster should be able to influence the entire madrasah he leads to speak a positive way to achieve the educational goals of the madrasah.

Based on the phenomenon above, the researcher intended to conduct research with focus on: Leadership of headmaster in education innovation in RA Al Fatah 2 Danakerta, which include: 1) New ideas for education innovation in the field of learning, infrastructure and facilities in RA Al fatah 2 Danakerta; 2) Implementation of new ideas in RA Al Fatah 2 Danakerta; and 3) Work regulation in RA Al Fatah 2 Danakerta.

The type of study was a field research with qualitative descriptive approach. Data obtained through interview, observation, and documentation either human or non human data sources. The analysis was performed during data collection and after all data was collected. The validity test of data was done in several techniques namely credibility, transferability, dependability, and conformability.

The findings of study were the leadership of headmaster in education innovation include: 1) New ideas and innovation of education in the field of learning and infrastructure in RA AL fatah 2 Danakerta was conducted in the form of planning programs to improve the quality of learning and teaching infrastructure facilities, which teacher quality improvement program through supervision, performance appraisal, training, PKG, empowerment of KKG RA, and provision of supporting infrastructure; 2) Implementation of new ideas in RA Al Fatah 2 Danakerta had been well implemented by all components of madrasah for the advancement of quality education of learning and completeness of supporting facilities infrastructure in RA AL Fatah 2 Danakerta; 3) The working environment in RA Al Fatah 2 Danakerta had to be set well either the physical and non-physical in order to be a conducive working environment as giving a sense of security and allowed teachers and employees to work optimally.

Keywords: leadership, headmaster, education innovation

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Trasliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah :

1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ša</i>	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Žal</i>	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet

س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye
ص	<i>Ṣad</i>	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Ḍad</i>	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ṭa</i>	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Ẓa</i>	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>'ain</i>	...'	Koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	...'	Apostrop
ي	<i>Ya</i>	Y	Ya

2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
(َ)	<i>Fathah</i>	A	A
(ِ)	<i>Kasrah</i>	I	I
(ُ)	<i>Dammah</i>	U	U

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transiterasi
1.	كتب	<i>Kataba</i>
2.	ذكر	<i>Žukira</i>
3.	يذهب	<i>Yažhabu</i>

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ى	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
أ...و	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كيف	<i>Kaifa</i>
2.	حول	<i>Ḥaula</i>

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ...ي	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā	a dan garis di atas
أ...ي	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī	i dan garis di atas
أ...و	<i>Dammah dan wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قال	<i>Qāla</i>
2.	قيل	<i>Qīla</i>
3.	يقول	<i>Yaqūlu</i>
4.	رمي	<i>Ramā</i>

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *Ta Marbutah* ada dua (2), yaitu :

- Ta Marbutah* hidup atau yang mendapatkan harakat *fathah*, *kasrah* atau *dammah* transliterasinya adalah /t/.
- Ta Marbutah* mati atau mendapat harakat *sukun* transliterasinya adalah /h/.
- Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu ditransliterasikan dengan /h/.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	روضة الأطفال	<i>Rauḍah al-atfāl</i>
2.	طلحة	<i>Ṭalḥah</i>

5. Syaddah (*Tasydid*)

Syaddah atau *Tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda *Syaddah* atau *Tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	<i>Rabbana</i>
2.	نَزَّلَ	<i>Nazzala</i>

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan *bunyinya* yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* atau *Qamariyyah*, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُل	<i>Ar-rajulu</i>
2.	الجلال	<i>Al-Jalālu</i>

7. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa *Hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak diawal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf *alif*. Perhatikan contoh berikut ini :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أكل	<i>Akala</i>
2.	تأخذون	<i>Ta'khuzūna</i>
3.	النؤ	<i>An-Nau'u</i>

8. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	ومحمد إرسول	<i>Wa mā Muḥammadun illā rasūl</i>
2.	الحمد لله رب العالمين	<i>Al-ḥamdu lillāhi rabbil 'ālamīna</i>

9. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وإن الله لهو خير الرازقين	<i>Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn / Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqīn</i>
2.	فأوفوا الكيل والميزان	<i>Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna / Fa auful-kaila wal mīzāna</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fikria Najitama, M.S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, sekaligus sebagai pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
4. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.
5. Kedua Orang Tua Ayahanda Sumarso dan Ibunda Surip yang selalu mendoakan yang terbaik selama penulis menempuh studi di PPs IAINU Kebumen.

6. Istri dan anak-anakku tercinta yang memberikan bantuan baik berupa moril, materil selama penulis menempuh studi di PPs IAINU Kebumen.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Banjarnegara, Maret 2022

Farid

NIM 2010792

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xvi
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Deskripsi Teori	9
1. Pengertian Kepemimpinan	9
2. Karakteristik Kepemimpinan	13
3. Fungsi Kepemimpinan	18
4. Pengertian Kepala Madrasah	21
5. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah	22
6. Pengertian Inovasi Pendidikan	30
7. Tahapan-tahapan Inovasi Pendidikan	32
8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Pendidikan	33
9. Konsep Manajemen Inovasi Pendidikan	40
10. Paradigma Inovasi Pendidikan	41
11. Peran Kepala madrasah dalam Inovasi Pendidikan	43
12. Inovasi Bidang Pembelajaran dan Sarana Prasarana	46
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Jenis Penelitian	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian	55
C. Informan Penelitian	56
D. Teknik Pengumpulan Data	56
E. Keabsahan Data	58
F. Teknik Analisa Data	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
A. Deskripsi Umum Gambaran Lokasi Penelitian	61
B. Hasil Penelitian dan Analisa Pembahasan	63

C. Pembahasan dan Hasil Temuan	85
BAB V PENUTUP	98
A. Kesimpulan	98
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN-LAMPIRAN	104
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	157

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Waktu Perencanaan Penelitian	59
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian
Lampiran 2 Jadwal Kegiatan Penelitian.....
Lampiran 3 Pedoman Observasi
Lampiran 4 Pedoman Wawancara
Lampiran 5 Pedoman Dokumentasi
Lampiran 6 Catatan Hasil Lapangan (Observasi)
Lampiran 7 Rekap Hasil Transkrip Wawancara.....
Lampiran 8 Hasil Dokumentasi
Lampiran 9 SK Pembimbing Tesis
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian.....
Lampiran 11 Surat Keterangan Penelitian
Lampiran 12 Nota Konsultasi Bimbingan.....
Lampiran 13 Riwayat Hidup.....

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Maju atau mundurnya suatu bangsa tidak terlepas dari dunia pendidikan. Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritua keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.¹

Pendidikan merupakan hal pokok dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan merupakan proses pengembangan individu dan kepribadian seseorang yang dilaksanakan secara sadar dan penuh tanggung jawab untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses pembelajaran yang diantaranya dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan formal.

Suatu kemajuan peningkatan kualitas hidup tidak akan tercapai tanpa adanya peningkatan dalam usaha pendidikan. Dimana diantara pendidikan dan peradaban biasanya terjadi saling mempengaruhi disepanjang kurun waktu yang dilalui oleh umat manusia disepanjang masa.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang ditengah-tengah masyarakat. Pertumbuhan dan perkembangan madrasah dalam dunia pendidikan Islam sangat menentukan nasib generasi Islam masa depan. Madrasah merupakan titik tonggak utama dalam mendidik dan mengajarkan pendidikan Islam pada generasi Islam. Dalam kurikulum Madrasah memiliki 30% pelajaran agama dan 70% pelajaran umum sehingga komposisi pendidikan agama pada madrasah lebih besar daripada sekolah umum.²

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Sinar Grafika, 2003, h. 3

² Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Surabaya: PSAPM, 2003, h. 195

Pada kenyataan yang ada, pendidikan madrasah sering dipandang sebagai pendidikan kelas kedua. Hal tersebut dapat dibuktikan dari begitu besar minat masyarakat terhadap sekolah umum. Menanggapi hal tersebut, pengelola madrasah dituntut lebih peduli dalam meningkatkan profesionalitas, mutu madrasah, dan mutu pendidikan secara terus menerus agar madrasah dapat memberikan andil dalam peran pendidikan Islam abad 21, hal itu dapat dilakukan jika kepala madrasah dan tenaga kependidikan di madrasah mampu mengadakan pembaharuan-pembaharuan serta menguasai dan memahami visi misi secara terpadu serta program-program yang telah disepakati dan juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat. Madrasah yang hanya memelihara keadaan stabil, tanpa ingin merespon berbagai gejolak dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan yang tidak menguntungkan, seperti kehilangan pelanggan, berkurangnya kepercayaan masyarakat, tidak relevannya lulusan, dan sebagainya.

Oleh karena itu, madrasah jika ingin tetap mendapatkan hati dan kepercayaan dari masyarakat, dituntut untuk menyiapkan lulusan yang berkualitas dan relevan, serta dapat terus memelihara meningkatkan mutu dan profesionalitas kerja. Seiring dengan tuntutan perkembangan zaman, maka kebutuhan kinerja kepala madrasah yang *efisien, professional, proporsional, inovatif dan kreatif* serta berwawasan masa depan, sehingga mewujudkan adanya relevansi antara dunia pendidikan dengan tuntutan *stakeholder*.

Kepala madrasah juga dituntut untuk dapat memerankan kepemimpinannya dengan baik, yaitu dengan melaksanakan fungsi dan perannya secara maksimal baik peran sebagai edukator, manager, *leader, supervisor, administrator, motivator*, serta *inovator*. Salah satu usaha untuk merespon tantangan zaman kepala madrasah harus mampu menjalankan fungsinya sebagai *inovator*. Dalam menjalankan peran sebagai inovator kepala madrasah berperan sebagai seseorang yang membuat inovasi (pembaharuan) pendidikan yang dianggap masih bersifat monoton dan konvensional, sehingga dengan adanya inovasi diharapkan akan tercipta

suasana pendidikan yang berkualitas, yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Inovasi dapat diartikan sebagai penemuan hal-hal yang baru (hasil kreasi manusia). Benda atau hal-hal yang ditemukan benar-benar baru dan sebelumnya belum ada. Latar belakang timbulnya inovasi didalam pendidikan disebabkan oleh adanya persoalan dan tantangan yang perlu dipecahkan dengan pemikiran baru.³ Akan tetapi, pembaharuan merupakan upaya memperkenalkan hal yang baru dengan maksud memperbaiki segala yang sudah terbiasa demi timbulnya praktek yang baru.⁴ Dari keterangan diatas dapat diambil suatu pengertian bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan inovasi pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang direncanakan, diperlukan seorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggunakan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Untuk menjadi madrasah yang berkualitas maka peran pemimpin di madrasah adalah hal yang signifikan dalam menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan merupakan proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Bentuk-bentuk inovasi pendidikan yang dilaksanakan kepala madrasah adalah inovasi non fisik seperti inovasi bidang pembelajaran dan fisik seperti inovasi di bidang sarana prasarana. Kepala madrasah sebagai orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan sudah selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan jabatan

³ Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008, h. 2

⁴ Cece Wijaya, dkk. *Upaya Pemabaharuan Dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja karya, 1988, h.11

yang diembannya. Kepala madrasah dalam mengembangkan tugasnya hendaknya didasari dengan sikap sungguh-sungguh dan etos kerja yang tinggi. Kepala madrasah yang mempunyai kesungguhan dan etos kerja yang tinggi akan mampu melaksanakan inovasi pendidikan dengan baik, disamping itu juga hendaknya ditunjang dengan kemampuan manajerial yang handal sehingga mampu mewujudkan madrasah yang efektif, kondusif dan dinamis.

Peran kepala madrasah sangat penting karena sebagai motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru, karyawan, dan siswa. Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya inovasi pendidikan dan kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah. Namun, keberhasilan seorang pemimpin di dalam melaksanakan tugasnya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, namun lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpinnya.

Manajemen yang baik adalah yang dapat mensinergikan seluruh komponen organisasi, baik manajemen tingkat atas, tengah dan bawah. Namun keefektifan dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi akan selalu bergantung kepada bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan pemegang kendali maju mundurnya suatu organisasi. Seorang pemimpin merupakan orang yang sadarakan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemberian motivasi terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral.⁵ Untuk kemajuan sebuah lembaga pendidikan, seorang pemimpin harus berupaya keras menciptakan perubahan-perubahan yang inovatif dan kreatif dengan pembentukan tim kerja yang mapan sehingga

⁵ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005, h. 5

dalam pencapaian tujuan madrasah dapat dilaksanakan dengan kerjasama yang partisipatif.

Seseorang yang diangkat menjadi pemimpin tentunya memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh guru dan karyawan lainnya, terlebih jika kepala madrasah tersebut harus mengadakan perubahan-perubahan yang lebih efektif serta menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi lebih unggul. Kepemimpinan yang efektif merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang berubah-ubah karena berlangsung melalui interaksi antar-sesama manusia.

Manusia dituntut mempertanggungjawabkan segala kepemimpinannya. Oleh karena itu dalam menjalankan kepemimpinan ini, maka seorang pemimpin haruslah memiliki potensi untuk mengembangkan lembaga yang dipimpinnya agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Apabila seorang pemimpin memiliki potensi yang baik, maka lembaga yang dipimpinnya akan tumbuh dan berkembang dengan baik pula. Apalagi seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan maka harus benar-benar mengabdikan dirinya untuk kemajuan dan perkembangan pendidikan yang dipimpinnya.

Era desentralisasi adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai dan kreatifitas demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai dan kreatifitas ini dapat diimplementasikan sesuai dengan potensi daerah yang ada. Peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan, dalam hal ini adalah pendidikan madrasah. Kualitas kepemimpinan menentukan untuk mencapai keberhasilan suatu pendidikan Islam dalam hal ini termasuk lembaga pendidikan Islam RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

Sementara itu, sesuai pengamatan yang telah dilakukan oleh penulis, bahwa RA Al Fatah 2 Danakerta memberikan wahana pembaharuan dan pencerahan bagi lembaga pendidikan Islam, semakin tahun semakin membaik kualitas pendidikannya. Sebagai contoh jika dilihat dari segi pembelajarannya, beberapa tahun yang lalu proses pembelajaran di kelas ala

kadarnya, sekarang sudah ada perbaikan dengan adanya team teaching dengan memanfaatkan lingkungan dan barang bekas yang aman sebagai media pembelajaran. Kemudian dari segi manajemen kelas, saat ini manajemen kelas dalam proses pembelajaran lebih beragam metode yang diterapkan oleh Ibu Gurunya, sehingga siswa terlihat lebih aktif dan kreatif dalam mengikuti keberlangsungan pembelajaran. Selanjutnya dari segi administrasi keuangan juga sudah menggunakan manajemen terbuka, dimana setiap belanja barang guru yang menjalankannya. Dari segi sarana prasarana, yang dulunya ruang belajar hanya satu kelas sekarang sudah tiga kelas, karena jumlah siswa dari tahun ke tahun yang semakin banyak dengan jumlah siswa sampai 80 anak. Kemudian dari segi pengelolaan lingkungan kerja, saat ini suasana lingkungan kerja jauh lebih kondusif dan lebih hangat, baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Hal ini dapat terlihat dari hubungan kerjasama antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja. Dan gurunya ada yang berprestasi di tingkat nasional. Perubahan-perubahan yang tampak dalam hal ini adalah suatu perubahan yang timbul akibat penerapan pola manajemen dan inovasi pendidikan dari Kepala Madrasah yang ada. Sehingga dalam hal ini penulis tertarik untuk lebih dalam jauh meneliti secara khusus tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di RA Al Fatah 2 Danakerta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, peneliti memperoleh sebuah gambaran mengenai rumusan masalah yang berisi tentang apa saja yang diteliti dan bagaimana pertanyaan penelitian terhadap sebuah permasalahan dalam penelitian.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di RA Al Fatah 2 Danakerta?

2. Bagaimana Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di RA AL Fatah 2 Danakerta?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di RA Al Fatah 2 Danakerta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah pada bab pendahuluan, yang kemudian dipertajam dalam bab Tinjauan Pustaka, maka tujuan penelitian yang dipaparkan dalam penelitian ini adalah untuk memformulasikan dan menganalisis:

1. Bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.
2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di RA Al Fatah 2 Danakerta.

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi formulasi bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.
 - b. Memberikan kontribusi formulasi kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

- c. Memberikan kontribusi formulasi Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala kementerian agama sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam mengembangkan madrasah di Kabupaten Banjarnegara.
- b. Bagi Kepala Raudhatul Atfal sebagai umpan balik dalam perbaikan kinerja guru.
- c. Bagi peneliti lebih lanjut sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

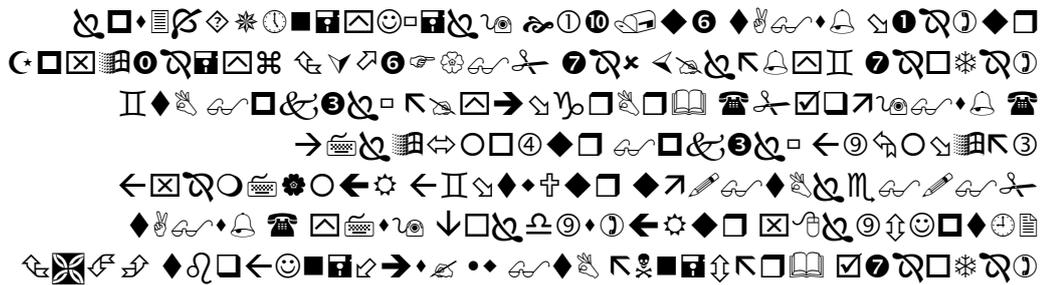
Sebelum membahas lebih lanjut apa itu kepemimpinan, kita perlu tahu apa arti dari kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan telah menjadi topik yang sangat menarik dari para ahli sejarah dan filsafat sejak masa dahulu. Mengartikan istilah kepemimpinan (*leadership*) adalah hal yang kompleks dan sulit, itu dikarenakan sifat dasar kepemimpinan itu sendiri memang sangat kompleks. Namun, perkembangan ilmu pengetahuan saat ini telah membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman tentang kepemimpinan menjadi lebih objektif dan sistematis.

Dalam teori kepemimpinan kita mengenal dua istilah yaitu: *leadership* (kepemimpinan) dan *leader* (pemimpin). Kedua istilah ini merupakan objek dan subjek yang banyak dipelajari, dinamis dan direfleksikan orang sejak dahulu sampai sekarang.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebuah organisasi atau lembaga. Adapun pengertian kepemimpinan adalah suatu usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain supaya mau mengikuti apa yang diinginkan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan bersama.⁶

Dalam perspektif Islam, setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin dan setiap manusia akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya kelak. Pemimpin memiliki peran yang strategis dalam mengarahkan umatnya kepada tujuan yang ingin dicapai, yaitu kejayaan dan kesejahteraan umat. Sejak Adam diciptakan dan diturunkan ke bumi, ia dutugasi sebagai *khalifah fil ardhi*, sebagai termaktub dalam al-Qur'an QS Al Baqarah ayat 30 yaitu:

⁶ Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Asdi Mahasatya, 2009), hlm. 37



Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*⁷

Khalifah berarti penghubung atau pemimpin yang disertai untuk menyampaikan atau memimpin umat. Secara umum pengertian kepemimpinan memiliki batasan yang berbeda. Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli yaitu:

Shared Goal, Nemhiel dan Coons (1957) yang dikutip oleh Sudarwan Denim mendefinisikan kepemimpinan sebagai sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁸

Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan sebagai istilah umum mungkin dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁹ Definisi kepemimpinan ini memberikan makna bahwa proses kepemimpinan itu ialah suatu fungsi dari pemimpin, pengikut dan variable variable situasi lain. Adalah penting untuk diperhatikan bahwa definisi ini tidak menyebut jenis organisasi tertentu. Dalam setiap situasi dimana seseorang sedang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, kepemimpinan terjadi.

⁷ Al Baqarah ayat 30

⁸ Sudarwan Danim, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hlm. 245

⁹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Angkasa, 1987), hlm. 254

Amirullah mengartikan bahwa kepemimpinan sebagai hubungan dimana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan).¹⁰

Burhanuddin mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan “*the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other*”. Berarti kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain supaya mereka mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.¹¹

Purwanto mendefinisikan kepemimpinan atau leadership adalah setiap sumbangan terhadap terwujudnya dan tercapainya tujuan tujuan kelompok atau golongan. Atau dengan kata lain : “kepemimpinan” merupakan tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok, maju ke arah tujuan tujuan tertentu.¹²

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah aktivitas proses kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan individu, kelompok dan organisasi. Seseorang yang mempunyai posisi sebagai pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain, pemimpin atau leader adalah orangnya dan kepemimpinan atau leadership adalah kegiatannya.

¹⁰ Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hlm. 245

¹¹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), hlm. 61

¹² Ngilim purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, Mutiara Sumber Widya, 1986), hlm. 33

Kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengajak, memotivasi, menasehati, mengarahkan, menyuruh, membimbing, melarang, memerintah, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud supaya manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.¹³

Memperhatikan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa pada pengertian kepemimpinan itu ada unsur unsur yang diperhatikan, yaitu:

- a. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.
- b. Kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok.
- c. Adanya kerjasama untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.
- d. Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- e. Kecakapan memahami individu karena adanya berbagai perbedaan.
- f. Bersikap mandiri dalam bekerja dan pengambilan keputusan.

Dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakekatnya memberikan makna sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan dan kesanggupan.
- b. Kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- c. Kepemimpinan merupakan proses antar interaksi atau hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Kepemimpinan merupakan suatu proses pemberian pengaruh dan petunjuk kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan

¹³ Soepardi, *Dasar Dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : P2LPTK, 1988), hlm. 45

tugas tugas. Berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan memiliki ciri ciri sebagai berikut:¹⁴

- a. Kegiatan kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
- b. Seorang pemimpin kelihatan pada perbedaan pembagian kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin atau *leader* mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota organisasi atau kelompok dapat berbeda atau sama.
- c. Kepemimpinan itu harus mampu mempengaruhi anggotanya. Pemimpin atau *leader* tidak hanya memberitahukan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan bawahannya supaya memahami perintah yang diberikan kepada mereka untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin.¹⁵ Artinya dengan adanya kepemimpinan membuktikan bahwa dalam suatu organisasi itu ada orang yang menggerakkannya, ada orang yang mengatur, mengontrol, memotivasi dan mempengaruhi orang orang yang dipimpinnya untuk melakukan suatu pekerjaan, ada orang yang mengambil keputusan.

2. Karakteristik Kepemimpinan

Leadership atau kepemimpinan adalah salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar bergantung pada faktor pemimpin. Berbagai penelitian juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Sebagaimana

¹⁴ Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Manajemen Pelatihan Ketenaga Kerjaan)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hlm. 165

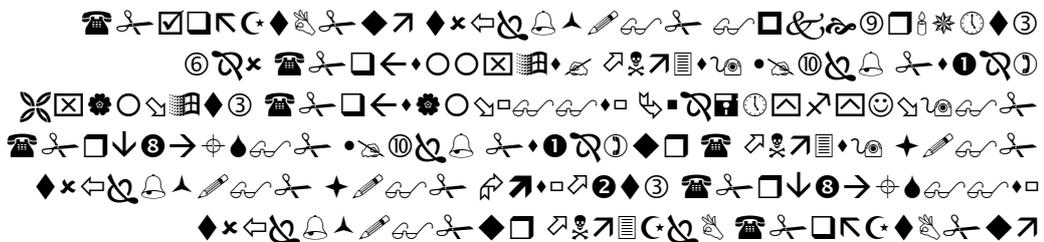
¹⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia, 2011), hlm. 249

dikemukakan oleh Covey bahwa 90 % dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.¹⁶

Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi orang lain merupakan kegiatan yang utama dari *leadership* atau kepemimpinan, yaitu kemampuan yang tinggi dalam mempengaruhi orang lain atau pengaruh kuat yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya akan berdampak pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan yang diinginkan atau sebaliknya.¹⁷

Dari pengertian kepemimpinan yang dijelaskan di atas terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur sarana, manusia, dan tujuan. Agar dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang *leader* atau pemimpin harus memiliki kecakapan, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya itu. Keterampilan dan pengetahuan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi seorang pemimpin. Tetapi secara tidak disadari seorang *leader* atau pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu adalah pencerminan dari sifat sifat dasar kepemimpinannya.

Kecerdasan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi eksistensi kepemimpinannya, baik dimata manusia maupun dimata sang pencipta. Hal ini sebagaimana janji Allah yang tertuang dalam surat Al Mujadalah ayat 11 yaitu:



¹⁶ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah)*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2009), hlm. 29

¹⁷ Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Pt. Indeks kelompok gramedia, 2003) hlm. 314.



Artinya : “Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S Al-Mujadallah : 11)

Teard (1935) yang dikutip oleh Soekarto mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan pendidikan, seorang pemimpin harus memiliki sifat pemimpin pendidikan sebagai berikut :¹⁸

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohaniyah yang baik,
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai,
- c. Bersemangat,
- d. Jujur,
- e. Cakap dalam memberi bimbingan,
- f. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan,
- g. Cerdas,
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Setelah mengetahui sifat sifat kepemimpinan yang baik secara umum, ada beberapa sifat kepemimpinan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Seperti rendah hati, suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri, jujur, adil, dan dapat dipercaya serta ahli dalam jabatan.

Dalam melaksanakan kepemimpinan hendaklah menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan sifat kepemimpinan.¹⁹ Sehubungan dengan itu, pemimpin dituntut memiliki kemahiran dan keterampilan dalam

¹⁸ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006) hlm. 34

¹⁹ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 22

mengelola suatu organisasi. Keterampilan merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Ada beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

a. Keterampilan memimpin,

Seorang pemimpin harus mempunyai banyak pengalaman, dan seorang pemimpin harus banyak bergaul dan pandai bekerja sama, juga harus mahir dan cakap dalam berbagai hal.

b. Keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, Winardi berpendapat bahwa keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk melakukan kerja sama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang yang ada di dalam organisasi. kemudian dijelaskan bahwa kemampuan hubungan manusia perlu dikuasai oleh seorang pemimpin atau *leader*, karena dengan melakukan komunikasi dan hubungan dengan baik dapat memotivasi kerja bawahannya.²⁰

c. Keterampilan menguasai kelompok

Sebagian tujuan pendidikan pada perasaan kelompok, oleh karena itu anggota kelompok harus saling menyukai, dan mempercayai. Dalam hal ini seorang pemimpin harus rajin mengadakan pertemuan dengan stafnya untuk merumuskan tujuan yang diharapkan sesuai dengan kemampuan anggota. Dan dengan sering diadakan pertemuan tersebut, pemimpin dapat mengetahui kekuatan, kelemahan dan kekurangan stafnya.

d. Keterampilan mengelola administrasi personalia

Dalam sebuah lembaga pendidikan seorang pemimpin harus mahir dan cakap dalam hal memilih dan mengangkat guru yang dibutuhkan untuk mengajar, menciptakan suasana kerja yang harmonis, memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan, merencanakan dan

²⁰ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1990), hlm. 54

melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan, membagi pengalaman yang berharga bagi peningkatan mutu pendidikan, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, mengikutsertakan guru dalam kegiatan administrasi personalia.

e. Keterampilan menilai

Evaluasi juga penting bagi pemimpin supaya mutu pekerjaan dapat diperbaiki dan dipertinggi. Seorang pemimpin melakukannya dengan cara “*self evaluation*” atau dapat juga meminta bantuan kepada pihak lain, seorang pemimpin juga akan dinilai oleh anggota dan lingkungannya.

Kepemimpinan bukan sekedar proses penurunan sifat atau bakat dari orang tua kepada anaknya, tetapi lebih ditentukan oleh semua aspek aspek kepribadian, sehingga dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif. Yang menurut Mulyadi diantaranya:²¹

- a. Intelegensi yang cukup tinggi.
- b. Kemampuan melakukan analisis situasi dalam mengambil keputusan.
- c. Kemampuan mengaplikasikan hubungan manusiawi yang efektif agar keputusan dapat dikomunikasikan.

Dalam usaha untuk memenuhi harapan orang-orang yang dipimpinnya, maka seorang pemimpin harus dapat menggunakan kecerdasan dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada kelompok atau organisasi untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi sebagai wujud kepemimpinan. Sebab kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin.

Untuk menjadi pemimpin yang dapat mengayomi, diperlukan sifat-sifat kepemimpinan. Menurut Abdurrahman yang dikutip Purwanto, secara umum ada lima sifat pokok kepemimpinan yang disebut pancasilat yaitu

²¹ Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Press, 2011), hlm. 95

suka melindungi, adil, penuh daya tarik dan penuh inisiatif, serta penuh kepercayaan pada diri sendiri.²²

Dalam sifat sifat kepemimpinan kepala sekolah itu, ada yang menjadi sifat dasar kepemimpinan yakni kecakapan memimpin. Menurut Prihatin bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu:²³

- a. Kemampuan dalam memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia memiliki daya motivasi yang berbeda pada saat dan dalam keadaan yang berlainan.
- b. Kecakapan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- c. Kecakapan untuk melakukan suatu tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa karakteristik pemimpin merupakan sifat atau ciri ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas tugas kepemimpinannya. Ada empat ciri-ciri atau karakteristik atau syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- a. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran saran dan nasehat dari orang orang disekitarnya.
- b. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
- c. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
- d. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dengan

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Rosda, 2010),

²³ Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 101.

demikian, fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan pemimpin memimpin pengikut atau yang dipimpin. Kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin memimpin. Unjuk kerja itu berakibat pemimpin memperoleh tanggapan dari bawahan.

Secara umum, fungsi manajemen adalah:

- a. Buat rencana yang komprehensif untuk organisasi Anda dan diri Anda sendiri sebagai orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi Anda.
- b. Selalu melihat ke depan, mendorong apa yang terjadi, dan selalu menyadari kemungkinan untuk memastikan bahwa proses kerja berlanjut tanpa hambatan atau penyimpangan yang tidak menguntungkan. Ini berarti bahwa Anda perlu peka terhadap evolusi situasi internal dan eksternal di organisasi Anda untuk menyadari besarnya dan besarnya kegagalan yang terjadi.
- c. Pengembangan loyalitas tidak hanya antara pengikut, tetapi juga untuk pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Dalam hal ini, pemimpin harus memberikan contoh pemikiran, perkataan, dan tindakan sehari-hari yang menunjukkan kepada bawahannya bahwa ia setia.
- d. Mengawasi, memeriksa kemampuan Anda untuk melaksanakan rencana, menemukan hambatan untuk diselesaikan, dan dapat melanjutkan aktivitas sesuai dengan trek yang ditempatkan dalam rencana.
- e. Keputusan mencakup individu, tim atau kelompok komite, dewan komite, referendum, dan pengajuan proposal tertulis.
- f. Memotivasi, memperhatikan bawahannya, mendorong mereka, mengangkat mereka, bekerja keras pada bawahannya, dan mempengaruhi mereka untuk berfungsi dengan baik. Sangat penting bagi bawahan untuk memberikan hadiah berupa penghargaan, hadiah,

pujian dan ucapan terima kasih agar usahanya diperhatikan dan diapresiasi oleh atasannya.²⁴

Selain dari pada itu Kadarman menyatakan ada dua fungsi utama dalam kepemimpinan yaitu :²⁵

- a. Fungsi pemecahan masalah. Disini, seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberikan solusi atau jalan keluar terhadap segala permasalahan yang ada dilembaga atau organisasi. Untuk itu, pemimpin harus dapat memberikan informasi atau pendapat yang valid dan relevan dengan masalah yang ada.
- b. Fungsi sosial, sedangkan pada fungsi sosial disini, lebih ditekankan pada kehidupan kelompok yang ada dalam lembaga tersebut. Fungsi pemimpin disini adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan dorongan kepada bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kriteria lain yang dapat dan biasa digunakan adalah berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan fungsi fungsi kepemimpinan. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah sebagai berikut :²⁶

- a. Pemimpin sebagai penentu arah yang ditempuh untuk mencapai tujuan,
- b. Perwakilan organisasi dan juru bicara dalam hubungan dengan pihak di luar organisasi,
- c. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif,
- d. Mediator yang andal, terutama ketika menghadapi situasi konflik, terutama dalam hubungan internal,
- e. Pemimpin sebagai integrator efektif, rasional, objektif, dan netral.

Selaras dengan pendapat tersebut, Kartono mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan organisasi adalah sebagai berikut :²⁷

²⁴ Komaruddin, (2110103174), *Kepemimpinan Transformasional (Studi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) N 3 Ogan Komerling Ulu*, hlm. 39

²⁵ M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1996), hlm.

²⁶ Sondang Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), hlm. 47-48

- a. Memprakarsai struktur organisasi,
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroprasi secara efektif,
- c. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut,
- d. Menengahi pertentangan dan konflik konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang,
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

4. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan subjek yang paling banyak terlibat dalam penerapan Manajemen Pendidikan Madrasah di tingkat mikro. Kepala madrasah mendedikasikan hidupnya untuk bekerja (hidup dan bekerja) sebagai kepala atau administrator dalam sistem pendidikan, atau istilah lain yang sesuai dengan jabatannya. Pencalonan resmi direktur madrasah Indonesia adalah "seorang guru yang telah diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah". Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai "seorang guru fungsional yang bertugas membimbing sekolah tempat berlangsungnya proses pendidikan dan pembelajaran, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang mengajar dan siswa yang mengajar".²⁸ Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah. Masing-masing pemimpin mempunyai pola yang berbeda dalam menerapkan kepemimpinannya. Pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong orang-orang yang dipimpinnya dengan cara yang berbeda-beda pula.

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala dan madrasah. Kata pemimpin dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin

²⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 61

²⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, h. 83

suatu organisasi atau lembaga. Madrasah adalah sekolah dalam hal bahasa. Madrasah adalah lembaga pendidikan Islam yang diberi bimbingan dari segi kebahasaan.

Secara sederhana, kepala madrasah diartikan sebagai madrasah tempat berlangsungnya proses pendidikan dan pembelajaran, atau seorang guru fungsional yang diberi tugas mengarahkan dimana terjadi interaksi antara guru dan siswa yang diajar meningkat.²⁹ Sedangkan Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.³⁰

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena itu kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa “kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, Pembina tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.³¹

Dari beberapa pengertian di atas, kepala madrasah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk mengarahkan semua sumber daya yang ada di madrasah agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan Islam (Madrasah).

5. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya dalam organisasi, dalam hal ini organisasi madrasah mengharapkan para pemimpinnya dapat

²⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*..... h. 17

³⁰ Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006, h. 106

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h. 25

memberikan arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah.³² Pekerjaan kepala madrasah adalah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran, sehingga mereka mampu menstimulir dan membimbing siswa-siswi untuk dapat berpartisipasi dalam masyarakat.

Kepala madrasah harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik. Artinya, ia harus mampu mengelola “*school plant*”, layanan pendidikan khusus, dan lembaga pendidikan agar guru dan siswa dapat menikmati kondisi kerja, membimbing guru dan siswa, dan mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan dapat melanjutkan dengan program pendidikan siswa dan madrasah.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah bertanggungjawab untuk pertumbuhan guru dan siswa secara kontinyu. Dalam praktik demokratis, ia harus mampu membantu guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak.³³ Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik.³⁴

Daryanto mengemukakan beberapa fungsi kepala sekolah sebagai berikut :

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijakan sekolah.
- b. Pengaturan tata kerja sekolah, yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, penyelenggara kegiatan.

³² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfa Beta, 2005, h. 147

³³ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1998, h. 20

³⁴ Gaffar, MS, *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Angkasa Raya, 1992, h. 154

- c. Pensupervisi kegiatan sekolah meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.³⁵

Peran kepala madrasah merupakan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan sebagai seorang kepala madrasah, dalam hal ini peran kepala madrasah bertindak sebagai tenaga pelaksana inti program madrasah. Peran kepala madrasah sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. Untuk lebih jelasnya mengenai peran kepala madrasah tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

a. Peran Kepala Madrasah sebagai Edukator

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenagakependidikan dimadrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Sebagai edukator, kepalamadrasah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kepala madrasah harus mampu menerapkan empat nilai yang meliputi :

- 1) Pembinaan mental;
- 2) Pembinaan moral;
- 3) Pembinaan sarana fisik;
- 4) Pembinaan artistic.³⁶

b. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer

Kepala madrasah juga berperan sebagai manajer. Manajer dalam artiumum adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan- kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan orang-orang pelaksana.³⁷

³⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, h. 81

³⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2005, h. 99

³⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala.....* h. 115

Dalam menjalankan peran sebagai manajer madrasah, kepala madrasah memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kerjasama, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan seluruh tenaga kependidikan memiliki berbagai kegiatan dalam program madrasah.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi manajer, yaitu:

- 1) Bekerja dengan dan melalui orang lain;
- 2) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- 3) Mampu menghadapi persoalan;
- 4) Berpikir secara realistis dan konseptual;
- 5) Sebagai juru penengah;
- 6) Sebagai seorang politisi;
- 7) Sebagai seorang diplomat;
- 8) Sebagai seorang pengambil keputusan yang sulit.³⁸

Dengan demikian, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat agar mampu menggerakkan dan dapat bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi dalam kepemimpinannya, agar tercapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator

Menurut Wijono tugas seorang kepala madrasah secara besar dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu administrasi material, administrasi personel dan administrasi kurikulum.³⁹ Administrasi material adalah administrasi yang mencakup bidang-bidang material sekolah seperti ketatausahaan sekolah, keuangan, pergedungan, perlengkapan, dan lain-lain. Administrasi personal adalah administrasi yang mencakup administrasi keguruan, kesiswaan, dan pegawai sekolah lainnya. Administrasi kurikulum adalah administrasi yang mencakup penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum dan pelaksanaan kurikulum.

Kepemimpinan dan administratif pendidikan yang berhasil bagi kepala madrasah adalah diarahkan pada pengembangan aktifitas

³⁸ James A.F. Stoner, *Manajemen*, Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhalindo, 1996)

³⁹ Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989, h. 18

pengajaran dan belajar siswa. Peran kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan pendidikan di Madrasah. Oleh karena itu, agar berhasil melaksanakan tugasnya, kepala madrasah perlu memahami, menguasai dan melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan fungsinya sebagai pengelola pendidikan.. Pendidikan di madrasah tidak lepas dari administrasi madrasah.⁴⁰ Adapun peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membuat perencanaan atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁴¹

Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai administrator di madrasah meliputi tiga hal, yaitu administrasi material, administrasi personel dan administrasi kurikulum di madrasah.

d. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi supervise dalam pendidikan bukan hanya sekedar control melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.⁴²

Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor antara lain membangkitkan dan memotivasi guru-guru dan pegawai maadrasah di dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, bersama guru-

⁴⁰ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995, h. 98

⁴¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006, h. 106

⁴² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi...* h. 76

guru berusaha mengembangkan dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku dan membina kerjasama yang baik serta harmonis di antara warga madrasah.⁴³

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai supervisor adalah bagaimana madrasah melakukan kegiatan pembinaan yang terencana untuk menunjang kinerja guru dan staf madrasah. Hal ini dilakukan dengan melakukan pembinaan dan memotivasi para guru dan pekerja karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin.

e. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin terlihat dalam usaha mempengaruhi staf madrasah untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh antusias demi tercapainya tugas pendidikan. Menurut Marno sebagai leader kepala madrasah harus:

- 1) Memiliki karakter yang kuat. Sebagai orang yang patuh untuk memastikan standar agama, jujur, percaya diri, percaya diri, egois, egois, kemajuan, jiwa besar, dan perintah dan wewenang kepada orang lain untuk melakukannya.
- 2) Memahami kondisi yang dipersonalisasi dengan kondisi dan latar belakang siswa yang berbeda.
- 3) Memiliki upaya untuk mensejahterakan guru dan karyawan.
- 4) Ingin mendengarkan kritik konstruktif untuk semua pihak sehubungan dengan tugas mereka.
- 5) Memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinnya.
- 6) Mampu berkomunikasi dengan baik, mudah, teratur dan sistematis dengan seluruh pemangku kepentingan.
- 7) Kemampuan untuk membuat keputusan bersama.
- 1) Mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara setara, dan dapat diterima oleh pihak lain.⁴⁴

Berdasarkan pemaparan di atas, diketahui bahwa peran kepala madrasah lainnya yakni sebagai pemimpin (*leader*). Dalam menjalankan peran tersebut kepala madrasah harus: memiliki

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, h.111

⁴⁴ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, h. 39

kepribadian yang kuat, memahami personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, memiliki upaya untuk mensejahterakan guru dan karyawan, mau mendengar kritik yang konstruktif dari semua pihak, memiliki visi dan misi yang jelas, kemampuan berkomunikasi dengan baik, kemampuan mengambil keputusan secara bersama, dan kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

f. Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator

Kalau dilihat dari segi etimologi, kata inovasi berasal dari kata latin “*innovatio*” yang berarti pembaharuan dan perubahan. Kata kerjanya “*innovo*” yang berartimemperbarui dan mengubah. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Sebagai inovator kepala madrasah berperan :

- 1) Memiliki gagasan baru (*proaktif*) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide-ide yang baru tersebut dengan baik. Ide tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan dapat berupa: pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan NEM, penggalian dan oprasional, dan peningkatan prestasi siswa.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang mendorong semangat kerja yang baik pula.⁴⁵

Sementara itu menurut Karna Husni perencanaan harus dibuat oleh komponen sekolah yang terdiri dari kepala, guru, staf dan komite untuk menentukan kebutuhan dan kegiatan sekolah dalam waktu tertentu. Berdasarkan hasil analisis ditentukan kegiatan, waktu, dana dan biaya, tingkat kebutuhan. Perpaduan analisis kegiatan dan sumber dana serta waktu pelaksanaannya menghasilkan apa yang dinamakan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M). Kegiatan ini diwajibkan berdasarkan PP no. 19 tahun 2005 pasal 53.⁴⁶

⁴⁵ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen....* h. 39

⁴⁶ H. Karna Husni, *Manajemen Perobahan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2015, h.282.

Sedangkan kaitanya dengan lingkungan kerja, Sedarmayanti, mengemukakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik :“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.”⁴⁷

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dll.”

Selanjutnya Sadarmayanti, mengemukakan bahwa :

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.⁴⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagai inovator seorang kepala madrasah haruslah memiliki gagasan baru (*proaktif*) untuk kemajuan madrasah. Di samping itu juga Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan ide-ide yang baru tersebut dengan baik serta mampu mengatur lingkungan kerja sehingga suasana kerja lebih kondusif dan produktif.

g. Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator

Secara etimologi motivasi berasal dari bahasa Inggris “*motivation*” yang berarti alasan, daya batin, dan dorongan.⁴⁹ Motivasi adalah objek tindakan seseorang atau hal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak, atau niat, atau sesuatu yang memberikan tenaga, mengarah dan mempertahankan gelagat (perilaku

⁴⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Jakarta ; Mandar Maju, 2001

⁴⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya*.....h.28

⁴⁹ Imam Bawani, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, Surabaya; Al-Ikhlās, 1987, h. 119

manusia, usaha mendalam (*inner striving*).⁵⁰ Sedangkan Manulang mengemukakan bahwa motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan.⁵¹

Sebagai motivator, kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi tenaga kependidikannya melakukan tugas dan fungsi yang berbeda. Bawahan dapat termotivasi dengan merancang fisik, lingkungan kerja, disiplin, dorongan, penghargaan yang efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

6. Pengertian Inovasi Pendidikan

Secara etimologi inovasi berasal dari kata latin "*innovatio*" yang berarti pembaharuan dan perubahan. Kata kerjanya "*innovo*" yang berarti memperbarui dan mengubah. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru menuju kearah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang ada sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan).⁵²

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, inovasi ialah pemasukan atau pengenalan hal-hal baru; pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat).⁵³ Menurut Miles dalam Soemanto, inovasi ialah macam-macam "perubahan" genus. Inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan sistem. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan.⁵⁴

⁵⁰ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996, h. 225

⁵¹ M. Manulang, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: University Gajah Mada Press, 2001, h. 194

⁵² Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992, h. 72

⁵³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996, h. 541

⁵⁴ W. Soemanto, *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1980, h. 62

Beberapa pengertian inovasi yang dibuat para ahli dikemukakan di bawah ini:

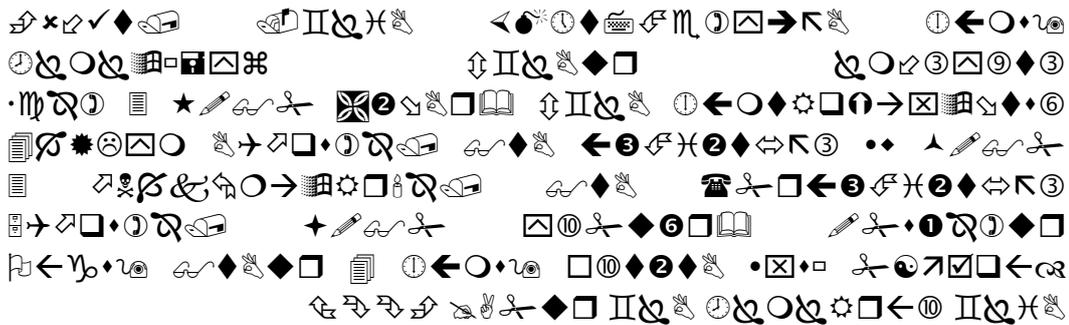
- a. Inovasi adalah spesies dari genus "perubahan". Secara umum tampaknya berguna untuk mendefinisikan sebuah inovasi sebagai disengaja, novel, perubahan tertentu, yang dianggap lebih berkhasiat dalam mencapai tujuan sistem. Dari tampilan pointof buku ini (inovasi dalam pendidikan, tampaknya membantu untuk mempertimbangkan inovasi sebagai keras dan direncanakan untuk bukan sebagai yang diperoleh sembarangan.
- b. Sebuah inovasi adalah suatu ide, praktek, atau objek yang dianggap sebagai baru dengan unit individu atau lainnya adopsi. Tidak penting, sejauh perilaku manusia yang bersangkutan, apakah atau tidak sebuah ide adalah "obyektif" baru yang diukur dengan selang waktu sejak penggunaan pertama atau penemuan. Kebaruan dirasakan dari ide untuk individu menentukan atau reaksinya untuk itu. Jika ide tampaknya baru untuk individu, itu adalah sebuah inovasi.
- c. inovasi jangka biasanya digunakan dalam tiga konteks yang berbeda. Dalam satu konteks itu identik dengan penemuan; yaitu, mengacu pada proses kreatif dimana dua atau lebih konsep atau entitas yang ada digabungkan dalam beberapa cara baru untuk menghasilkan konfigurasi yang sebelumnya tidak diketahui oleh orang yang terlibat. Seseorang atau organisasi yang melakukan jenis kegiatan biasanya dikatakan inovatif. Sebagian besar literatur tentang kreativitas memperlakukan inovasi istilah dalam mode ini.

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

Inovasi pendidikan merupakan sebuah gagasan/ide pembaharuan yang berbeda dengan sebelumnya dan dilakukan secara sengaja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kata *innovation* erat kaitanya dengan *discovery* dan *invention*. *Discovery* berarti penemuan sesuatu yang

sebenarnya sudah ada akan tetapi belum diketahui orang, berbeda halnya dengan *invention* penemuan sesuatu yang benar-benar baru.

Perilaku untuk mengadakan inovasi juga terdapat dalam firman Allah surat *Ar-Ra'du* ayat 11:



Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.⁵⁵

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya, serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.⁵⁶ Jadi inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. Inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya sistem pendidikan nasional.

Dengan demikian, *innovation* merupakan sebuah ide/barang yang dirasa baru oleh sekelompok masyarakat tertentu, sehingga wujud dari

⁵⁵ Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemah...*,h.250

⁵⁶ Udin Syaefudin Sa’ud. *Inovasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta. 2013. h. 6.

inovasi juga dapat diartikan memperbaiki atau memperbaharui sesuatu yang sebenarnya sudah ada menjadi sesuatu yang baru dan lebih baik.

7. Tahapan-tahapan Inovasi Pendidikan

Menurut Rogers, proses keputusan inovasi terdiri dari 5 tahap, yaitu :

- a. Tahap Pengetahuan (*Knowledge*), tahap ini berlangsung, bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, membuka diri terhadap adanya suatu inovasi serta ingin mengetahui bagaimana fungsi inovasi tersebut.
- b. Tahap Bujukan (*Persuasion*), tahap ini berlangsung, bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, seseorang membentuk sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap inovasi.
- c. Tahap Keputusan (*Decision*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, melakukan aktivitas yang mengarah kepenetapan untuk memutuskan menerima atau menolak inovasi.
- d. Tahap Implementasi (*Implementation*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, menerapkan atau menggunakan inovasi.
- e. Tahap Konfirmasi (*Confirmation*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah dibuatnya. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang diterima terdahulu.⁵⁷

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Pendidikan

Lembaga pendidikan formal seperti sekolah adalah suatu sub sistem dari sistem sosial. Jika terjadi perubahan dalam sistem sosial, maka lembaga pendidikan formal tersebut juga akan mengalami perubahan maka hasilnya akan berpengaruh terhadap sistem sosial. Oleh karena itu suatu lembaga pendidikan mempunyai beban yang ganda yaitu melestarikan nilai-nilai budaya tradisional dan juga mempersiapkan generasi muda agar dapat menyiapkan diri menghadapi tantangan kemajuan zaman.

Motivasi yang mendorong perlunya diadakan inovasi pendidikan jika dilacak biasanya bersumber pada dua hal yaitu: 1) kemauan sekolah (lembaga pendidikan) untuk mengadakan respon terhadap tantangan

⁵⁷ Udin Saefudin Sa'ud, , *Inovasi Pendidikan...*, h. 36-40

kebutuhan masyarakat, dan 2) adanya usaha untuk menggunakan sekolah (lembaga pendidikan) untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Antara lembaga pendidikan dan sistem sosial terjadi hubungan yang erat dan saling mempengaruhi. Misalnya suatu sekolah telah dapat sukses menyiapkan tenaga terdidik sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka dengan tenaga terdidik berarti tingkat kehidupannya meningkat, dan cara bekerjanya juga lebih baik. Tenaga terdidik akan merasa tidak puas jika bekerja yang tidak menggunakan kemampuan inteletiknya, sehingga perlu adanya penyesuaian dengan lapangan pekerjaan. Dengan demikian akan selalu terjadi perubahan yang bersifat dinamis, yang disebabkan adanya hubungan interaktif antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Udin Syaefuddin Sa'ud mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses inovasi pendidikan yakni: 1) kegiatan belajar mengajar; 2) faktor internal dan eksternal; dan 3) sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan).⁵⁸

a. Kegiatan Belajar Mengajar

Yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar adalah kemampuan guru sebagai tenaga profesional. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, disertai tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah dirumuskan. Tetapi dalam pelaksanaan tugas pengelolaan kegiatan belajar mengajar terdapat berbagai faktor yang menyebabkan orang memandang bahwa pengelolaan kegiatan belajar mengajar adalah kegiatan yang kurang profesional, kurang efektif, dan kurang perhatian. Sebagai alasan mengapa orang memandang tugas guru

⁵⁸ Udin Syaefuddin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan...*, h. 53

dalam mengajar mengandung banyak kelemahan tersebut, antara lain dikemukakan bahwa:

- 1) Keberhasilan tugas guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sangat ditentukan oleh hubungan interpersonal antara guru dengan siswa. Dengan demikian maka keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut, juga sangat ditentukan oleh pribadi guru dan siswa. Dengan kemampuan guru yang sama belum tentu menghasilkan prestasi belajar yang sama jika menghadapi kelas yang berbeda, demikian pula sebaliknya dengan kondisi kelas yang sama jika diajar oleh guru yang berbeda belum tentu dapat menghasilkan prestasi belajar yang sama meskipun para guru tersebut semuanya telah memenuhi persyaratan sebagai guru yang profesional.
- 2) Kegiatan belajar mengajar di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi. Pada waktu guru mengajar dia tidak mendapatkan balikan dari teman sejawatnya. Kegiatan guru di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi dari kegiatan kelompok. Apa yang dilakukan guru di kelas tanpa diketahui oleh guru yang lain. Dengan demikian maka sukar untuk mendapatkan kritik untuk pengembangan profesinya. Ia menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan cara yang terbaik.
- 3) Berkaitan dengan kenyataan di atas tersebut, maka sangat minimal bantuan teman sejawat untuk memberikan bantuan saran atau kritik guna peningkatan kemampuan profesionalnya. Apa yang dilakukan guru di kelas seolah-olah sudah merupakan hak mutlak tanggungjawabnya, orang lain tidak boleh ikut campur tangan. Padahal apa yang dilakukan mungkin masih banyak kekurangannya.
- 4) Belum ada kriteria yang baku tentang bagaimana pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang efektif. Dan memang untuk membuat kriteria keefektifan proses belajar mengajar sukar

ditentukan karena sangat banyak variabel yang ikut menentukan keberhasilan kegiatan belajar siswa. Usaha untuk membuat kriteria tersebut sudah dilakukan misalnya dengan digunakannya APKG (Alat Penilaian Kompetensi Guru).

- 5) Dalam melaksanakan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar, guru menghadapi sejumlah siswa yang berbeda satu dengan yang lain baik mengenai kondisi fisik, mental intelektual, sifat, minat, dan latar belakang sosial ekonominya. Guru tidak mungkin dapat melayani siswa dengan memperhatikan perbedaan individual satu dengan yang lain, dalam jam-jam pelajaran yang sudah diatur dengan jadwal dalam waktu yang sangat terbatas.
- 6) Berdasarkan data adanya perbedaan individual siswa, tentunya lebih tepat jika pengelolaan kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan cara yang sangat fleksibel, tetapi kenyataannya justru guru dituntut untuk mencapai perubahan tingkah laku yang sama sesuai dengan ketentuan yang telah dirumuskan. Jadi anak yang berbeda harus diarahkan menjadi sama. Jika guru tidak dapat mengatasi masalah ini dapat menimbulkan anggapan diragukan kualitas profesionalnya.
- 7) Guru juga menghadapi tantangan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, yaitu tanpa adanya keseimbangan antara kemampuan dan wewenangnya mengatur beban tugas yang harus dilakukan, serta tanpa bantuan dari lembaga dan tanpa adanya insentif yang menunjang kegiatannya. Ada kemauan guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, mungkin dengan cara belajar sendiri atau mengikuti kuliah di perguruan tinggi, tetapi tugas yang harus dilakukan masih terasa berat, jumlah muridnya dalam satu kelas 50 orang, masih ditambah tugas administratif, ditambah lagi harus melakukan kegiatan untuk menambah penghasilan karena gaji pas-pasan, dan masih banyak

lagi faktor yang lain. Jadi program pertumbuhan jabatan atau peningkatan profesi guru mengalami hambatan.

- 8) Guru dalam melaksanakan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar mengalami kesulitan untuk menentukan pilihan mana yang diutamakan karena adanya berbagai macam tuntutan. Dari satu segi meminta agar guru mengutamakan proses belajar, tetapi dari sudut lain dia dituntut harus menyelesaikan sajian materi kurikulum yang harus diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, karena menjadi bahan ujian nasional. Demikian pula dari satu segi guru dituntut menekankan perubahan tingkah laku efektif, tetapi dalam evaluasi hasil belajar yang dipakai untuk menentukan kelulusan siswa hanya mengutamakan aspek kognitif. Apa yang harus dipilih guru? Apakah harus melayani semua tuntutan?

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bagaimana uniknya kegiatan belajar mengajar, yang memungkinkan timbulnya peluang untuk munculnya pendapat bahwa professional guru diragukan bahkan ada yang mengatakan bahwa jabatan guru itu “semu profesional”, karena jika profesional yang penuh tentu akan memberi peluang pada anggotanya untuk:

- a. menguasai kemampuan profesional yang ditunjukkan dalam penampilan;
- b. memasuki anggota profesi dan penilaian terhadap penampilan profesinya, diawasi oleh kelompok profesi;
- c. ketentuan untuk berbuat profesional, ditentukan bersama antar sesama anggota profesi.⁵⁹

Dengan berdasarkan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar tersebut, maka dapat merupakan sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut, atau bahkan dari sudut yang lain

⁵⁹ Gerald Zaltman, David H. Florio, Linda a Sikorski, *Dynamic Educational Change*, New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1977)

dapat juga dikatakan bahwa dengan adanya kelemahan-kelemahan tersebut itu maka sukar penerapan inovasi pendidikan secara efektif.

b. Faktor Internal dan Eksternal

Satu keunikan dari sistem pendidikan ialah baik pelaksana maupun klien (yang dilayani) adalah kelompok manusia. Perencana inovasi pendidikan harus memperhatikan mana kelompok yang mempengaruhi dan kelompok yang dipengaruhi oleh sekolah (sistem pendidikan).

Faktor internal yang mempengaruhi pelaksanaan sistem pendidikan dan dengan sendirinya juga inovasi pendidikan ialah siswa. Siswa sangat besar pengaruhnya terhadap proses inovasi karena tujuan pendidikan untuk mencapai perubahan tingkah laku siswa. Jadi siswa sebagai pusat perhatian dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan berbagai macam kebijakan pendidikan.

Faktor eksternal yang mempunyai pengaruh dalam proses inovasi pendidikan ialah orang tua. Orang tua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik ia sebagai penunjang secara moral membantu dan mendorong kegiatan siswa untuk melakukan kegiatan belajar sesuai dengan yang diharapkan sekolah, maupun sebagai penunjang pengadaan dana.

Para ahli pendidik (profesi pendidikan) merupakan faktor internal dan juga faktor eksternal, seperti: guru, administrator pendidikan, konselor, terlibat secara langsung dalam proses pendidikan di madrasah. Ada juga para ahli yang diluar organisasi madrasah tetap ikut terlibat dalam kegiatan madrasah seperti: para pengawas, inspektur, konsultan, dan mungkin juga pengusaha yang membantu pengadaan fasilitas sekolah. Demikian pula para penatar guru, staf pengembangan dan penelitian pendidikan, para guru besar, dosen, dan organisasi persatuan guru, juga merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan sistem pendidikan atau inovasi pendidikan. Namun apakah mereka termasuk faktor internal atau

eksternal agak sukar dibedakan, karena guru sebagai faktor internal tetapi juga menjadi anggota organisasi persatuan guru, yang dapat dipandang sebagai faktor eksternal. Penting untuk diketahui bahwa seorang yang akan merencanakan inovasi pendidikan, harus memperhatikan berbagai faktor tersebut, apakah itu internal atau eksternal.

c. Sistem Pendidikan (Pengelolaan dan Pengawasan)

Dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Penanggung jawab sistem pendidikan di Indonesia adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian Agama yang mengatur seluruh sistem berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Dalam kaitan dengan adanya bermacam aturan dari pemerintah tersebut maka timbul permasalahan sejauh mana batas kewenangan guru untuk mengambil kebijakan dalam melakukan tugasnya dalam rangka menyesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat. Demikian pula sejauh mana kesempatan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya guna menghadapi tantangan kemajuan zaman. Dampak dari keterbatasan kesempatan meningkatkan kemampuan profesional serta keterbatasan kewenangan mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugas bagi guru, dapat menyebabkan timbulnya siklus otoritas yang negative. Siklus otoritas yang negatif bagi guru yang dikemukakan oleh Florio yang dikutip Zaltman adalah guru memiliki keterbatasan kewenangan dan kemampuan profesional, menyebabkan tidak mampu untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghadapi tantangan kemajuan zaman. Rasa ketidakmampuan menimbulkan frustrasi dan bersikap apatis terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Sikap apatis dan rasa frustrasi mengurangi rasa tanggung jawab dan rasa ikut terlibat (komitmen) dalam pelaksanaan tugas. Dampak dari sikap apatis, kurang semangat berpartisipasi dan kurang rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, menyebabkan tampak dari luar sebagai guru yang kurang mampu atau tidak profesional. Dengan adanya tanda-tanda bahwa guru kurang mampu melaksanakan tugas maka mengurangi kepercayaan atasan terhadap guru. Dengan adanya rasa kurang percaya menyebabkan timbulnya kecurigaan atau ketidakjelasan kewenangan dan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Karena atasan menganggap tidak memperoleh kejelasan tentang tanggungjawab penggunaan wewenang serta kemampuan profesional yang dimiliki guru, maka dibatasi pemberian wewenang dan kesempatan mengembangkan kemampuannya.

9. Konsep Manajemen Inovasi Pendidikan

Inovasi sebagai bagian dari perubahan sosial memerlukan adanya pengelolaan (manajemen) yang mantap, matang dan cermat agar inovasi tersebut dapat terarah pada tujuan yang akan dicapai. Untuk memenuhi keperluan tersebut, diperlukan suatu model yang disebut “(*Change Management System*)”.

Manajemen sendiri menurut Stoner manajemen adalah merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁶⁰ Dengan demikian, maka manajemen inovasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan mengendalikan (mengawasi dan menilai) segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia dan non manusia secara

⁶⁰ Subandijah. *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*. Jakarta. Raja Grafindo Persada. 1993. h.54

efisien dan efektif untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen perubahan sosial (*Change Management System*) menurut Zaltman, memiliki 3 sub-sistem yaitu: (1) Sub-sistem organisasi yang meliputi perencanaan dan pengorganisasian; (2) Sub-sistem komunikasi yang meliputi pelaksanaan dan difusi inovasi; (3) Sub-sistem target perubahan yang meliputi proses keputusan oleh adopter yang selanjutnya menjadi bahan penilaian pelaksanaan inovasi. Sistem pengelolaan perubahan sosial tersebut bertujuan untuk mengadakan perubahan social.⁶¹

Sedangkan beberapa pakar manajemen lain, seperti Hersey dan Blanchard membagi fungsi manajemen menjadi empat yang disingkat dengan POMC, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan). Siagian (1983) mengemukakan lima fungsi manajemen, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan) dan *evaluation* (penilaian).⁶²

Berdasarkan beberapa pembagian fungsi manajemen tersebut, fungsi manajemen pendidikan yang dikemukakan di sini adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan) dan *evaluation* (penilaian). Kelima rangkaian kegiatan tersebut merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara satu dengan lainnya dan dilaksanakan oleh orang atau lembaga yang diberi tugas untuk melakukan kegiatan tersebut.

10. Paradigma Inovasi Pendidikan

Menurut Zamroni, macam-macam paradigma pendidikan antara lain ;

⁶¹ Zaltman, Gerald, dan Robert Duncan. *Strategy of Planned Change*. New York : A. Willey-Interscience Publication John Wiley & Sons. 1977. h.87

⁶² Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2002.h.59

a. Konservatisme

Kecenderungan politik bergantung pada sejarah dan perkembangan budaya. Misalnya, konservatisme sosial mempertahankan lembaga dan proses-proses sosial yang sudah ada. Perubahan boleh tetapi harus mentaati tatanan yang sudah berlaku. Mereka tidak menolak nalar tetapi juga menerima nalar secara total. Sedangkan konservatisme reaksionisme menolak nalar dan konservatif filosofis menempatkan nalar di atas segala-galanya.

b. Liberalisme

- 1) Menekankan cara pemecahan masalah secara ilmiah.
- 2) Tujuannya menuntaskan masalah praktis.
- 3) Guru seharusnya memelihara dan memperbaiki tatanan sosial yang sudah ada.
- 4) Murid harus mampu memecahkan masalahnya sendiri.
- 5) Kaum liberal mendahulukan individu dari pada masyarakat.
- 6) Psikologis dikondisikan oleh social.
- 7) Psikologis adalah basis pembuktian benar-tidaknya pengetahuan.
- 8) Konsekuensi emosional tidak mungkin dipengaruhi secara kolektif.
- 9) Belajar mungkin berlangsung dalam matriks sosial, tetapi belajar selalu bersifat personal dan pribadi.
- 10) Kaum liberal memandang sekolah sebagai lembaga terbuka dan lebih kritis.

c. Anarkisme

- 1) Lembaga pendidikan bekerja sama dengan proses-proses politis yang memerosotkan individu, sekedar “sekerup” kelompok, sekedar butiran kepribadian dalam seronce kesosialan.
- 2) Pemosotan martabat manusia secara sistematis.
- 3) Pendidikan adalah proses belajar lewat pengalaman sosial.
- 4) Sekolah mengabaikan tanggung jawab mendidik siswa secara sejati.

d. Fundamentalisme

- 1) Dalam pendidikan mengambil bentuk gerakan “kembali ke dasar”.

- 2) Gerakan ini memusatkan pada suatu sasaran tertentu, seperti mengembalikan pendidikan pada “Tiga R”, yaitu Read, Write, dan Arithmetic.
- 3) Jam sekolah mengutamakan pelajaran bahasa nasional, sains, matematika, dan sejarah.
- 4) Pendidik harus mengambil peran dominan.
- 5) Pengajaran menggunakan sistem menghafal, PR, ujian dilaksanakan sesering mungkin.
- 6) Rapor dibagikan sesering mungkin dengan indeks prestasi.
- 7) Disiplin harus ketat.
- 8) Kelulusan berdasarkan serangkaian tes-tes untuk mengetahui tingkat ketrampilan dan pengetahuan
- 9) Permainan dan ketrampilan diberikan di luar jam sekolah.
- 10) Menghapus bidang studi pilihan dan meningkatkan yang wajib.
- 11) Menolak inovasi dan menekankan pada konsep
- 12) Program layanan sosial di sekolah menyita waktu sekolah.
- 13) Memasukkan “patriotisme” dan nasionalisme di sekolah.⁶³

11. Peran Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin mempunyai tugas, peran, fungsi, dan tanggungjawab yang besar terhadap keberhasilan madrasah yang dipimpinnya. Dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemimpin seorang kepala madrasah tidak lepas dari fungsi dan perannya baik peran sebagai *leader*, manajer, administrator, maupun perannya sebagai inovator. Dalam menjalankan perannya sebagai inovator seorang pemimpin harus bersiap diri sebagai agen perubahan di dalam situasi kerja.

Agen pembaharuan (*change agen*) adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan

⁶³ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, BIGRAF Publising, 2000. Hlm.81-82

yang diinginkan oleh pengusaha pembaharu.⁶⁴ Sedangkan menurut Havelock yang dikutip Bafadal dijelaskan bahwa *change agen* adalah seseorang yang mempunyai misi untuk mempermudah perubahan atau inovasi terencana. Dengan demikian tugas utama agen perubahan adalah menciptakan dan memantapkan hubungan dengan orang yang dibantu, baik secara perorangan maupun kolektif yang disebut dengan pengguna, klien, sistem pengguna, dan sistem klien. Dalam penelitian ini, kepala madrasah adalah agen perubahan dalam usaha pengembangan pendidikan Islam. Dalam menjalankan perannya sebagai inovator pendidikan kepala madrasah dituntut untuk aktif, kreatif, inovatif, serta mampu merespon lingkungan sehingga perubahan yang terjadi sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan/masyarakat.

Kepala madrasah merupakan *top leader* dari suatu lembaga pendidikan. Kebijakan yang diputuskan merupakan hal yang strategis dalam keberhasilan madrasah. Kepala madrasah seharusnya orang yang memiliki kecerdasan, kekreatifan, visi, misi dan tujuan ke depan dalam rangka menatap realitas masyarakat yang semakin global. Menurut pandangan Gorton, kepala madrasah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi pendidikan. Tugas pokok dalam program inovasi pendidikan adalah menilai efektivitas program, mengkaji, mengembangkan dan mengimplementasikan program pengembangan madrasah.⁶⁵

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

⁶⁴ Ibrahim, *Inovasi Pendidikan.....*, h. 76

⁶⁵ R. A. Gorton, *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*, New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976, h. 215

- a. Kepala madrasah sebelum melangkah lebih jauh perlu tahu tugasnya sendiri. Tugas pokok tersebut menjadi pedoman untuk melaksanakan kegiatan sehingga tidak menyimpang dari tugas pokoknya. Andaikata ada penyimpangan, akan cepat kembali kepada tugas pokoknya sebagai rujukan.
- b. Mengetahui jumlah personelnya. Hal ini sangat perlu terutama untuk pembagian tugas secara adil. Sebab pemimpin yang disenangi atau disukai, bila salah satu tidak masuk, maka tugasnya dapat dilimpahkan kepada yang lain sehingga tidak sampai merugikan madrasah.
- c. Mengetahui nama-nama personelnya. Orang akan lebih cepat datang bila dipanggil nama pribadinya.
- d. Mengetahui tugas masing-masing personelnya. Hal ini memudahkan sistem kontrol, bila terjadi hal-hal yang diinginkan.
- e. Memperhatikan terhadap kehadiran para personelnya. Kepala madrasah perlu jeli terhadap kehadiran pembantunya. Hal ini sangat dimungkinkan ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya kena musibah.
- f. Memperhatikan peralatan pembantunya. Alat kerja yang baik dapat membantu kelancaran pekerjaan.
- g. Menilai personelnya. Menilai personel bukan berarti mencari kesalahan. Hasil dari penilaian tersebut, kepala madrasah akan mudah memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya dan memberikan prioritas mana yang perlu diberi bimbingan.
- h. Mengambil tindakan-tindakan. Kepala madrasah yang bertanggung jawab tidak membiarkan pembantunya atau stafnya yang menyeleweng.
- i. Memperhatikan karier pembantunya. Hal ini sangat diperlukan agar karier pembantunya tidak terhambat, malah semakin meningkat.
- j. Memperhatikan kesejahteraan, baik dirinya dan stafnya.
- k. Menciptakan suasana kekeluargaan

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

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

12. Inovasi bidang Pembelajaran dan Sarana Prasarana Pembelajaran

a. Pembelajaran

Dalam upaya melaksanakan pembelajaran, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh guru sebagai berikut:

- 1) Seorang guru perlu bersifat dan cermat dalam mengerjakan dan mengembangkan materi serta metode yang telah dirancang. Kurangnya kreativitas guru dapat menyebabkan penyampaian materi menjadi kurang menarik dan kurang berkembang sehingga tujuan penguasaan materi pelajaran dan metode kurang berhasil.
- 2) Seorang guru dengan yakin dan mantap melaksanakan langkah-langkah pembelajaran yang sudah diterapkan. Namun demikian, tidak tertutup kemungkinan bagi guru untuk mengubah langkah-langkah tersebut sehingga lebih cocok dengan kebutuhan pembelajaran.
- 3) Seorang guru di kelas perlu memberikan dan membangun suasana pembelajaran yang diwarnai oleh suasana keterbukaan, kesejajaran, kesetaraan, saling menghargai pendapat, rasa keingintahuan yang tinggi, serta suasana yang menyenangkan dan bersahabat antara guru dan murid.⁶⁶

Maka untuk menciptakan proses aktivitas pembelajaran yang efektif dan menarik, guru harus memiliki penguasaan substansi atau materi pelajaran serta memiliki pengetahuan yang mendalam tentang desain

⁶⁶ Abdul Rachman Shaleh. *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006, h. 133-134

dan pengembangan program pembelajaran serta strategi penyampaian. Guru juga harus memiliki pemahaman tentang langkah analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi program pembelajaran untuk mendesain dan mengembangkan pembelajaran yang efektif, efisien dan menarik. Kreativitas guru sangat diperlukan untuk menciptakan kegiatan pembelajaran yang menarik. Pemahaman dan keterampilan dalam mengombinasikan metode, media, dan strategi pembelajaran merupakan hal yang bersifat kreatif untuk meningkatkan motivasi belajar siswa.⁶⁷

Dengan demikian, pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang dikondisikan sedemikian rupa oleh seorang guru melalui perencanaan yang matang, atau skenario yang kontekstual dan menantang bagi hidupnya suasana keingin tahuan siswa untuk memahami sebuah permasalahan dan menyelesaikannya, selanjutnya guru sebagai fasilitator mampu membuat suasana yang kondusif dan situasional, dengan strategi dan metode yang variatif, demokratis, keterbukaan dan bertanggung jawab.

Pembelajaran dan pengajaran kontekstual adalah suatu pendekatan pembelajaran dan pengajaran yang mengaitkan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata siswa dan mendorong siswa membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai individu, anggota keluarga, masyarakat, dan bangsa. Dengan pendekatan tersebut, proses belajar mengajar akan lebih konkret, lebih realitis, lebih aktual, lebih nyata, lebih menyenangkan, dan lebih bermakna. Proses belajar mengajar berpendekatan kontekstual ini diharapkan dapat meningkatkan hasil belajar (kualitas, kreativitas, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas). Hasil belajar meningkat, karena dalam pengajaran kontekstual semua panca indra siswa diaktifkan dan dimanfaatkan secara serentak dalam proses belajar mengejar melalui kegiatan – kegiatan belajar yang lebih (aktual, konkret, realitis, nyata, menyenangkan, dan bermakna).⁶⁸

Dalam konteks pelaksanaan proses pembelajaran di kelas saat ini diperlukan pengembangan kemampuan berpikir kritis, berpikir kreatif serta kemampuan siswa dalam menyelesaikan masalah.

⁶⁷ Hj. Yeti Heryati, dkk. *Manajajemen Sumberdaya Pendidikan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2014, h. 190

⁶⁸ Hj. Yeti Heryati, dkk. *Manajajemen.....*, h. 137-138

Sebab, dalam dunia kerja yang berorientasi pada persaingan, serta kecepatan dalam pengambilan keputusan menjadi sebuah tuntutan yang tidak bisa dielakan. Oleh karenanya, siswa harus dilatih oleh guru untuk aktif di kelas, menyelesaikan masalah. Yaitu, dengan menggunakan berbagai strategi yang dapat mendukung proses pembelajaran berjalan dengan menyenangkan (*joyful learning*). Konsekuensi logis dari tuntutan ini adalah guru harus mampu mengembangkan sistem pembelajaran dengan memosisikan peserta didik sebagai pusat proses pembelajaran (*student center instruction*). Konsekuensi logis dari tuntutan ini adalah guru harus mampu mengembangkan sistem pembelajaran (*student center instruction*), sehingga betul – betul tercipta proses pembelajaran yang aktif (*active learning*), kreatif (*creativ learning*), efektif (*effective learning*) dan menyenangkan (*joyful learning*) atau yang dikenal dengan sistem pembelajaran PAKEM.⁶⁹

Di antara metode, model dan pendekatan pembelajaran yang banyak dirujuk oleh lembaga-lembaga pendidikan sekarang ini antara lain pembelajaran berbasis masalah (*problem base learning*) dan pembelajaran aktif (*active learning*).

Problem Base Learning adalah lingkungan belajar yang di dalamnya menggunakan masalah untuk belajar mempelajari suatu hal, mereka harus mengidentifikasi suatu masalah, baik yang dihadapi secara nyata atau suatu kasus. Masalah diajukan sedemikian rupa sehingga para pelajar menemukan kebutuhan belajar yang diperlukan agar mereka dapat memecahkan masalah tersebut.⁷⁰

Problem Base Learning atau penyelesaian masalah adalah proses mental yang merupakan bagian dari proses masalah yang lebih luas, mencakup temuan dan pembentukan masalah. Penyelesaian masalah terjadi ketika suatu kondisi membutuhkan perubahan dari

⁶⁹ Hj. Yeti Heryati, dkk. *Manajemen.....*, h. 150-152

⁷⁰ Nursalam dan Feri Efendi, *Pendidikan dalam Keperawatan*, PT. Salemba Medika, Jakarta, 2008. H.124

kenyataan yang dihadapi menuju kondisi yang diinginkan. Adapun tujuan mengintegrasikan aktivitas pembelajaran penyelesaian masalah agar siswa mampu: a) terlibat langsung dalam memahami hakikat masalah yang dihadapi dan cara menyelesaikannya; b) mengikuti tahapan-tahapan berpikir ilmiah dalam mengatasi persoalan yang dihadapi; c) menggunakan kekuatan berpikir secara rasional dalam memecahkan masalah; d) mengumpulkan berbagai sumber yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah; e) membuat keputusan untuk menentukan solusi terbaik yang sesuai dengan jenis masalah yang dihadapi.⁷¹

Strategi pembelajaran berbasis masalah ini dikhususkan untuk melatih anak berpikir kreatif dalam menemukan suatu permasalahan. Sehingga pemikiran kreatif anak tidak dapat dibatasi dengan satu atau dua jawaban. Namun, beribu alternative jawaban tanpa memandang benar dan salah. Adapun langkah-langkah pelaksanaan strategi pembelajaran berbasis masalah, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Berikan sebuah permasalahan yang telah direncanakan. Misalnya: sediakan air, pewarna, botol, kertas, kantong plastik kecil dan sebagainya.
- 2) Perintahkan anak untuk melakukan sesuatu atas beberapa media yang telah disediakan.
- 3) Dorong anak untuk mencoba, jika bersikap pasif pendidik bisa memberikan satu atau dua buah contoh membuat produk.
- 4) Dampingi anak untuk belajar mencoba melakukan aktivitas belajar dengan media yang telah tersedia.
- 5) Berikan penghargaan atas berbagai produk yang telah dihasilkan anak.

⁷¹ Muhammad Yaumi. *Pembelajaran Berbasis Multiple Intelligences*, Jakarta: Dian Rakyat, 2012, hlm.

6) Publikasikan produk hasil karya anak melalui foto atau mendokumentasikannya di ruang kelas atau rumah.⁷²

Active learning adalah pendekatan yang diperkenalkan pertama kali oleh Bonwell dan Elson tahun 1991, pembelajaran aktif menurut Joel Wein (1991) suatu pendekatan untuk mendidik para siswa dengan memberikan peran yang lebih aktif di dalam proses pembelajaran. Unsur umum di dalam pendekatan ini adalah peran guru dipindahkan kedudukannya, dari yang paling berperan di depan kelas dan mempresentasikan pembelajaran, menjadi para siswalah yang berada pada posisi pengajaran diri mereka sendiri dan guru dirubah sebagai seorang pelatih dan penolong dalam proses itu.⁷³

Anak usia dini belajar melalui *active learning*, metode yang digunakan adalah memberikan pertanyaan pada anak dan membiarkan berpikir atau bertanya pada diri sendiri, sehingga hasil belajar yang didapat merupakan konstruksi anak tersebut. Karena pada dasarnya anak memiliki kemampuan untuk membangun dan mengkreasi pengetahuan sendiri, sehingga sangat penting bagi anak untuk terlibat langsung dalam proses belajar. Piaget juga menjelaskan bahwa pengalaman belajar anak akan lebih banyak didapat dengan cara bermain, melakukan percobaan dengan objek nyata, dan melalui pengalaman konkret. Anak mempunyai kesempatan untuk mengkreasi dan memanipulasi objek atau ide.⁷⁴

Strategi pembelajaran berpusat pada anak ditandai dengan: (a) Adanya materi yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan anak; (b) metode pembelajaran yang mengacu pada *center of interest* melalui pengembangan tematik; (c) media dan sumber belajar yang dapat memperkaya lingkungan belajar; dan (d) pengelolaan kelas yang

⁷² Safrudin Aziz. *Strategi Pembelajaran Aktif Anak Usia Dini Panduan Bagi Guru,Orangtua, Konselor, dan Praktisi Pendidikan Anak Usia Dini*.Yogyakarta:Kalimedia,2017.

⁷³ Winastwan Gora, , dan Sunarto, , *Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, PT. Elex Media Komputindo, 2010, h. 10

⁷⁴ Yuliani Nurani Sujiono, *Konsep Dasar Pendidikan Anak*, Jakarta: Indeks.2009. hlm.

bersifat demokrasi, keterbukaan, saling menghargai, kepedulian dan kehangatan.⁷⁵

Untuk mengembangkan pembelajaran yang diharapkan, tentunya harus didukung oleh tenaga yang profesional pula, yaitu seorang guru yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan ketentuan kompetensi yang dipersyaratkan terhadap mereka.

b. Sarana Prasarana

Sebagaimana ditetapkan dalam UU Sisdiknas no. 20 tahun 2003 Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan bahwa “Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik”. Pasal ini menekankan pentingnya sarana prasarana dalam satuan pendidikan, sebab tanpa didukung sarana prasarana yang relevan, maka pendidikan tidak akan berjalan secara efektif.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Ketentuan di atas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2007 tentang Standar

⁷⁵ Yuliani Nurani Sujiono, *Konsep Dasar.....*

Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).

Hubungan antara sarana prasarana dengan pembelajaran adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis peralatan dan perlengkapan yang disediakan di madrasah mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar.
- 2) P erersediaan sarana dan prasarana yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar. Demikian pula, administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut. Penyediaan sarana di madrasah disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik serta kegunaan hasilnya pada masa mendatang.⁷⁶

Dengan demikian sarana dan prasarana berhubungan erat dengan suksepsi pelaksanaan pembelajaran, karena pembelajaran membutuhkan sarana dan prasarana sebagai alat untuk mendekatkan dan menghantarkan pemahaman siswa terhadap terjadinya interaksi pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan instruksional secara efektif, di samping terjalinnya informasi keberhasilan pembelajaran oleh guru terhadap kepala madrasah sebagai penanggung jawab kualitas guru dan proses pembelajaran.

Dengan demikian sarana gedung seperti kelas, laboratorium dan peralatannya, media, lingkungan, buku, dan peralatan lain yang mendukung terhadap pelaksanaan pembelajaran merupakan sesuatu yang harus disiapkan oleh lembaga madrasah dalam rangka menjamin terlaksananya pembelajaran yang berkualitas.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan berkaitan dengan penelitian ini, yaitu :

⁷⁶ Yeti Heryati, dan H. Mumuh Muhsin, M., *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2014. H.200

1. Tesis yang ditulis Herlinski dengan judul: *Kepemimpinan Inovatif Dalam Membangun Kembali Kepercayaan Masyarakat Kepada Lembaga Pendidikan (Syudi Kasus Sekolah Menengah Pertama (SMP) Mandiri Palembang)*. Dalam penelitian ini sama-sama meneliti gaya kepemimpinan inovatif kepala sekolah. Yang membedakan adalah tujuan penelitian ini untuk mengetahui karakteristik kepala sekolah dalam membangun hubungan dengan masyarakat, Sedangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan adalah berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan.
2. Tesis yang ditulis oleh M. Isa Idris dengan judul: *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan*. Dalam penelitian ini sama-sama meneliti peran kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan. Yang membedakan adalah bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengarahkan, memotivasi dan membina guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Waykanan. Sedangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan adalah berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan yang lebih focus pada inovasi pembelajaran dan sarana prasarana.
3. Artikel ilmiah yang ditulis oleh Bagus Rachmad Saputra, dkk. dengan judul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pembelajaran Sainifik Religius*. Dalam artikel tersebut menyimpulkan bahwa Inovasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan modifikasi kurikulum nasional dengan kurikulum lokal yang ada di sekolah tanpa menghilangkan esensi dari standar proses, standar isi, dan standar penilaian yang hendak dicapai. Melibatkan pihak eksternal dalam mengembangkan inovasi pembelajaran saintifik religius yang berwawasan global seperti pelibatan tutor bahasa asing, baik Bahasa Inggris dan Bahasa Arab. Pembelajaran keislaman seperti siroh sejarah tentang perkembangan Islam, tilawah, tahfidz yang diharapkan peserta didik dapat memiliki karakter unggul secara intelektual dan adab secara akhlak. Pelibatan

masyarakat sebagai daya dukung sekolah dalam mengembangkan program pembelajaran saintifik religius di sekolah melalui forum komunikasi yang dibangun oleh sekolah dan juga kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dalam upaya pengembangan sekolah. Jadi dalam penelitian tersebut sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah yang inovatif. Yang membedakan dengan penelitian yang penulis teliti adalah lebih fokus pada inovasi pembelajaran dan sarana prasarana.

Dari ketiga penelitian tersebut di atas, terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu dalam penelitian ini penulis membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan kabupaten Banjarnegara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field reseach*) yaitu penelitian dengan cara terjun langsung ke tempat penelitian untuk mengamati dan terlibat langsung dengan objek penelitian. Jenis penelitian ini penelitian studi kasus yang bersifat kualitatif dengan logika berfikir induktif, dimana penelitian ini memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sewajarnya. Dan data yang dikumpulkan bukan berupa angka melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.⁷⁷

Penelitian ini adalah studi kasus untuk memperoleh gambaran deskriptif tentang karakteristik inovasi kepala RA dalam pembentukan ide, evaluasi dan implementasi gagasan dalam meningkatkan kinerja guru.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat yang dijadikan objek penelitian adalah RA Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara Provinsi Jawa

⁷⁷ Lexi, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Rosda Karya, 1990), hlm. 86

Tengah. Adapun yang menjadi pertimbangan penulis meneliti di RA Al Fatah 2 Danakerta antara lain:

- a. Peneliti mengetahui bahwa di lembaga tersebut telah menerapkan kepemimpinan dalam inovasi pendidikan yang berhubungan dengan gagasan baru (Proaktif), mengimplementasikan ide-ide baru dan mengatur pola kerja dilingkungan madrasah. Dan kepalanya pernah menjadi juara nasional sebagai guru inovatif.
- b. Lembaga pendidikan tersebut sudah cukup dikenal di kalangan masyarakat khususnya di wilayah kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dalam penelitian ini dimulai dari pembuatan proposal Tesis sampai dengan penyusunan tesis atau Hasil Penelitian memerlukan waktu tiga bulan dengan rincian kegiatan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.1. Waktu Perencanaan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan		
		Bulan		
		1	2	3
1	Menyusun proposal	√		
2	Seminar proposal	√		
3	Menyusun instrument penggali data		√	
4	Menggal data		√	
5	Mengolah dan menganalisa data		√	
6	Menyusun laporan hasil penelitian			√
7	Konsultasi kembali			√

C. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Diperkirakan orang

orang yang menjadi informan ini menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari objek penelitian. Informan dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah, guru dan staf, komite, dan wali murid di RA Al Fatah 2 Danakerta.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu observasi atau pengamatan, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi atau pengamatan

Observasi adalah sebagai pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.⁷⁸

Teknik observasi yaitu untuk mengamati langsung serta mencatat secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang terjadi di lokasi penelitian mengenai kepemimpinan. Pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Pada awal observasi ke lokasi penelitian hanya mengamati dan melihat aktivitas informan dan keadaan lingkungan sekolah dan membuat catatan dan hal ini adalah observasi awal. Pada observasi selanjutnya peneliti mengamati dan melihat aktivitas informan dan keadaan lingkungan sekolah pada saat berlangsungnya kegiatan proses belajar mengajar dan pada rapat guru, untuk mendapatkan informasi tentang sekolah mengenai disiplin sekolah, inovasi yang dilakukan kepala sekolah, guru dan data-data yang dapat digunakan untuk penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih,

⁷⁸ Cholid Nurbuko, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), hlm. 70

bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi informasi atau keterangan keterangan. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang populer, karena itu banyak digunakan di berbagai penelitian.

Dalam mengumpulkan data melalui teknik wawancara, peneliti melakukannya menurut langkah langkah yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Faisal dalam Annur sebagai berikut:

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan,
- b. Menyiapkan pokok pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan yang berkaitan dengan karakteristik inovasi kepala sekolah dan hal hal yang sesuai dengan rumusan masalah,
- c. Mengawali atau membuka alur wawancara,
- d. Melaksanakan wawancara,
- e. Mengkonfirmasi hasil wawancara,
- f. Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan yang dapat disempurnakan setelah peneliti sampai rumah,
- g. Mengidentifikasi hasil wawancara yang telah diperoleh di lapangan dan menyempurnakannya sehingga penelitian selesai dilakukan.⁷⁹

Wawancara ini digunakan untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan inovasi Kepala RA Al Fatah 2 Danakerta menurut persepsi guru, karyawan, siswa dan orang tua siswa.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, studi dokumentasi yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan data melalui sumber sumber tertulis misalnya dokumen dokumen resmi, makalah-makalah penelitian dan buku buku yang relevan dengan penelitian ini. Pencatatan atau data tertulis mengenai Raudatul Atfal Al Fatah 2 Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data mengenai sejarah sekolah, letak geografis, visi dan misi sekolah, daftar nama guru dan karyawan, struktur organisasi serta hal hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

⁷⁹ Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Palembang : IAIN Press, 2008), hlm. 96

E. Keabsahan Data

Dalam rangka memperoleh kesimpulan yang tepat dan obyektif maka diperlukan kredibilitas data, kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan bahwa apa yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam setting. Untuk memenuhi keabsahan data tersebut maka peneliti menggunakan beberapa teknik pemeriksaan yaitu sebagai berikut :

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Dalam perpanjangan keikutsertaan peneliti akan mampu untuk memperoleh data-data relevan yang dibutuhkan dalam penelitian sehingga pada akhirnya data yang dihasilkan akan dapat di pertanggung jawabkan kebenarannya.

2. Pemeriksaan Teman Sejawat

Dengan pemeriksanaan sejawat, peneliti melakukannya dengan cara mendiskusikan bersama teman sejawat (*peer debriefing*), termasuk koreksi di bawah pembimbing

3. Triangulasi

Adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam menggunakan teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengecek data yang diperoleh dari informan pada tahap awal untuk dikonfirmasi dengan informan yang lain, pada langkah selanjutnya sehingga data hasil penelitian benar-benar merupakan data yang valid.

F. Teknik Analisa Data

1. Reduksi Data

Reduksi data (*data reduction*), yaitu membuang yang tridak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan akhir. Yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan tranformasi data mentah atau data

kasar yang terdapat dari catatan cacatan tertulis di lapangan. Sehubungan dengan penelitian ini untuk mereduksi data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi di RA Al Fatah 2 Danakerta. Maka harus dikaji lebih cermat data atau informasi apayang kurang, informasi apa yang perlu ditambah, sehingga penelitian memperoleh data yang komprehensif tentang karakteristi inovasi kepala RA Al Fatah 2 Danakerta.

2. Penyajian Data

Paparan atau penyajian data (*data display*) yang dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclution verifyng*) yang merupakan bagian akhir dari penelitian ini. kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses analisis data. Pada bagian ini mengutarakan kesimpulan dari data yang telah diperoleh baik dari interview, dokumentasi maupun observasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005, h. 5
- Abdul Rachman Shaleh. *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006, h. 133-134
- Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hlm. 245
- Bagus Rachmad Saputra, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pembelajaran Sainifik Religius*. Jurnal Ilmiah. Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan. Volume: 8, No. 1, Januari-Juni 2021
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), hlm. 61
- Cece Wijaya, dkk. *Upaya Pemabaharuan Dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja karya, 1988, h.11
- Cholid Nurbuko, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), hlm. 70
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, h. 81
- Departemen Agama RI,, *Al-Quran Terjemah...*,h.250
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996, h. 541
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2005, h. 99
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h. 25
- Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Asdi Mahasatya, 2009), hlm. 37
- Gaffar, MS, *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Angkasa Raya, 1992, h. 154
- Gerald Zaltman, David H. Florio, Linda a Sikorski, *Dynamic Educational Change*, New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1977)
- H. A. R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Indonesia Tera, 1999 , h. 123
- H. Karna Husni, *Manajemen Perubahan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2015, h.282.

- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1998, h. 20
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia, 2011), hlm. 249
- Hj. Yeti Heryati, dkk. *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2014, h. 190
- Imam Bawani, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, Surabaya; Al-Ikhlas, 1987, h. 119
- James A.F. Stoner, *Manajemen*, Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhalindo, 1996)
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 61
- Komaruddin, (2110103174), *Kepemimpinan Transformasional (Studi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) N 3 Ogan Komering Ulu*, hlm. 39
- Lexi, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Rosda Karya, 1990), hlm. 86
- M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1996), hlm.
- M. Manulang, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: University Gajah Mada Press, 2001, h. 194
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006, h. 106
- Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995, h. 98
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, h. 39
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah)*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2009), hlm. 29
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Surabaya: PSAPM, 2003, h. 195
- Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Rajawalin Press, 2011), hlm. 95
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Rosda, 2010),

- Ngalm purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, Mutiara Sumber Widya, 1986), hlm. 33
- Nursalam dan Feri Efendi, *Pendidikan dalam Keperawatan*, PT. Salemba Medika, Jakarta, 2008. H.124
- Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Manajemen Pelatihan Ketenaga Kerjaan)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hlm. 165
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Angkasa, 1987), hlm. 254
- Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 101.
- R. A. Gorton, *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*, New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976, h. 215
- Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006, h. 106
- Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Pt. Indeks kelompok gramedia, 2003) hlm. 314.
- Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Palembang : IAIN Press, 2008), hlm. 96
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Jakarta ; Mandar Maju, 2001
- Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006) hlm. 34
- Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 22
- Soepardi, *Dasar Dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : P2LPTK, 1988), hlm. 45
- Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1996, h. 225
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2002.h.59
- Sondang Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), hlm. 47-48
- Subandijah. *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.1993.h.54
- Sudarwan Danim, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hlm. 245

- Suparlan,, *Guru Sebagai Profesi*, Hikayat Publishing, Jogyakarta, 2006, h.130-131
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfa Beta, 2005, h. 147
- Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008, h. 2
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika, 2003, h. 3
- W. Soemanto, *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1980, h. 62
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, h. 83
- Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989, h. 18
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1990), hlm. 54
- Winastwan Gora, , dan Sunarto, , *Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, PT. Elex Media Komputindo, 2010, h. 10
- Yeti Heryati, dan H. Mumuh Muhsin, M., *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2014. H.200
- Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia,1992, h. 72
- Zaltman, Gerald, dan Robert Duncan. *Strategy of Planned Change*. New York : A. Willey-Interscience Publication John Wiley & Sons. 1977. h.87
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, BIGRAF Publising, 2000. Hlm.81-82