BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan telah didefinisikan oleh beberapa ahli bahwa dalam proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan perlu adanya kepemimpinan. yang berhubungan dengan kepemimpinan salah satunya dikemukakan salah satu ahli. Kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. [1]

Dari pandangan kepemimpinan di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu pengaruh sosial yang dalam hal ini perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan.

Masalah perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru). Bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari

[1] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Menejemen dan Kepemimpinan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 61-62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan. Menurut Yukl mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan ada dua: (1) perilaku yang berorientasi tugas, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan, pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.[2]

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seseorang yang memimpin suatu sekolah dan dia mampu dia mampu untuk melakukan analisis terhadap kehidupan informal sekolah dan iklim atau suasana organisasi sekolah.[3]

a. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Dapat dimaklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Di samping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

---

[2] *Ibid*, 63

[3] Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet 3, (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kualifikasi Kepala Sekolah

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifi-kasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.[4]

a) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1). Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau di-ploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkepen-didikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

2). Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusiasetinggi-tingginya 56 tahun;

3). Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-ma-sing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal(TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan

4). Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetara-kan dengan kepangkatan yang dikeluarkan olehyayasan atau lembaga yang berwenang.

b) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:

1). Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI)adalah sebagai berikut:

a). Berstatus sebagai guru SD/MI;

b). Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI;dan

[4] Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan Nasional, No.13 Thn 2007

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c). Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkanoleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

c. Kompetensi

1). Kepribadian

a). Berakhlak mulia, mengembang-kan budaya dan tradisi akhlakmulia, dan menjadi teladanakhlak mulia bagi komunitas disekolah/ madrasah.

b). Memiliki integritas kepribadiansebagai pemimpin.

c). Memiliki keinginan yang kuatdalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.

d). Bersikap terbuka dalam melak-sanakan tugas pokok dan fungsi.

e). Mengendalikan diri dalam meng-hadapi masalah dalam pekerjaansebagai kepala sekolah/ madra-sah.

f). Memiliki bakat dan minat jabatansebagai pemimpin pendidikan.

2). Manajerial

a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

b) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.

c) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

h) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.

i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

k) Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan, dan efisien.

l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.

m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/ madrasah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

n) Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.

p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3). Kewirausahaan

a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.

b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fung-sinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.

e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan pro-duksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4). Supervisi

a). Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b). Melaksanakan supervisi akade-mik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

c). Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5). Sosial

a). Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah.

b). Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

c). Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, dirganisasi dan ditata. Yang perlu dilaksanakan oleh kepala madrasah antara lain:[5] (1) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain, (2) Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan , (3) Dengan waktu dan sumber terbatas seorang kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan, (4) Kepala madrasah harus berpikir secara analistik dan konsepsional, (5) Kepala madrasah sebagai juru

[5] Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penengah, (6) Kepala madrasah sebagai politisi, (7) Kepala madrasah sebagai diplomat, (8) Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit. Hal ini dapat diambil benang merah bahwa kepala madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan sembilan program pendidikan di madrasah.

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

---

[6] *Ibid.*, 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Sergiovanni, Peran kepala madrasah dalam administrasi meliputi pertanggungjawaban pada guru dan pekerja lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus. Sedangkan tugas kepala madrasah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mensuport kerja guru dan staf adalah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjuk kerja memberi sumber daya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus menerus dengan orang tua, merencanakan menjadwal kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik guru, menangani problem murid, berhubungan kantor pusat kepala madrasah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan. Kepala madrasah mempunyai peranan terhadap administrasi. Administrasi menurutnya, merujuk pada perilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala madrasah.

Peran administrasi kepala madrasah peran administrasi daripada kepemimpinan. Administrasi menurutnya, merujuk pada perilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala madrasah. Peran administrasi dan kepemimpinan kepala madrasah ini sulit dipisahkan keduanya merupakan komplemen yang saling menyeimbangkan. Keberhasilan kepala madrasah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan.

Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dipengaruhi oleh gaya terhadap bawahan (guru). Gaya kepemimpinan tersebut, dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dijelaskan dalam teori *path-goal*,[7] yaitu gaya pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan (payoff) pribadi bawahan bagi pencapaian kerja-tujuan dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap di jalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut. Para pemimpin juga mempengaruhi kepuasan dari bawahan, khususnya dengan pemimpin tersebut.

Beberapa pernyataan tentang kepemimpinan kepala madrasah tersebut dapat diambil benang merah bahwa gaya pemimpin terhadap bawahan (guru) sangat menentukan keberhasilan dalam mengembangkan sebuah institusi yang baik dan kualitas. Komitmen, dukungan dari pemimpin dan bawahan adalah kuncinya keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

4. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif

Menurut teori *path-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan

[7] *Ibid.*, 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan.

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang efektif ada empat:[8] (1) kepemimpian instruksi, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas untuk selalu mengikuti peraturan, prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka, (2) kepemimpinan yang mendukung, yaitu memberi perhatian pada kebutuhan bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) kepemimpinan partisipasi, berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4) kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan, menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

---

[8] M. Ngalim Puritanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1987), 59

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian perilaku bawahan (guru) dalam menerima tugas dari kepala madrasah adalah:[9] (1) komitmen merupakan suatu hasil yang dituju, sepakat pada suatu keputusan yang telah diberikan atasannya. (2) Kepatuhan merupakan suatu hasil yang di dalam target bersedia untuk melakukan apa yang diberikan atasannya. (3) Penolakan merupakan suatu penghindaran terhadap tugas yang diberikan.

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

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

---

[9]*Ibid.*, 32.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah sarjana muda. Karena jenis SMTP maupun SMTA itu bermacam-macam (SMP, SMA, STM, SMKK, SPMA dll), maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan / jenis sekolah yang dipimpinnya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja / menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. Mengenai persyratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

1). Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.

2). Adanya ketidak seimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejurusan (teknik dan ekstra) yang sangat sedikit.

3). Di kota besar kelebihan guru sedang dipesok sangat kekurangan guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4). Dan lain-lain.[10]

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengehatuan dan kecakapan yang sesuai dengan fak jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.[11]

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafath hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. 2) Mempunyai pengalaman kerja yang

---

[10] H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Cet 3, (Jakarta, Rineka Cipta, 2005), 91-92

[11] M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan,* Cet 13, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991), 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolahan ynag dipimpinnya. 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan. 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya. 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pemgembangan sekolahnya.[12]

Menurut M. Ngalim Purwanto ada beberapa ciri-ciri dan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai berikut :

a. Berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya.
b. Menguasai dan memahami benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap lembaga atau bagian.
c. Berwibawa dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepengawasan terutama human relation.
d. Memiliki sifat jujur, tegas konsekuen, ramah dan rendah hati.
e. Berkemauan keras, rajin bekerja demi terciptanya tujuan / program yang telah digariskan / disusun.[13]

---

[12] H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, 92

[13] M.Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, (Bandung: Remaja Karya, 1988), 85-86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

a. Peran Kepala Sekolah

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*) kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-ornag yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimiliknya dirasakan mampu memecahkan persoalan oraganisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.[14]

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat mejadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan intergritas.Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur

---

[14] Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. 3 (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2002), 84

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang didasari atas peraturan yang berlaku. Secara system jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemipinan formal dapat duraikan melalui berbagai pendekatan-pendakatan pengangkatan pembinaan tanggung jawab.

Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah/lingkungan terkait,dan kepada bawahan.

Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mictzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin yaitu:[15]

1. Peranan Hubungan antara perseorangan (*Interpersonal roles*)
   a) Figurehead.
   b) Kepemimpinan (leadership)
   c) Penghubung (Liasion)
2. Peranan Informasional (*informational roles*)

   Ada tiga macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf (*nerve center*) yaitu:

   a) Sebagai Monitor
   b) Sebagai Disseminator
   c) Spokesmen

[15] Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional Roles*)

Ada 4 macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

a. Entrepreneur.

b. Orang yang memperhatikan gangguran *(Disturbance handles).*

c. Orang yang menyediakan segala sumber *(A Resource Allcater)*

d. A Negotiator Role

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut: 1) Proses adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu 2) Sumberdaya suatu sekolah dan 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu di laksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manejer: 1) Belajar dengan dan melalui orang lain 2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadpi berbagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persoalan 4) Berfikir secara realistik dan konseptual 5) Adalah juru penengah 6) Adalah seorang politisi 7) Adalah seorang diplomat dan 8) pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan: 1*)* *Technical Skills* 2) *Human Skills* 3) *Conceptu*al *Skil*

Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang releven dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, pengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menetukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

(1). Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.

(2). Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

(3). Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka sercara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

(4). Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.

(5). Bekerja dengan tim manajemen.

(6). Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Kepala Sekolah

Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

"The function of leadership, therfore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with thier maximum capapibility".

Agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan menyakinkan bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pendapat berbeda mengenai peranan kepemimpinan, dibicarakan pula H.G Hicks dan CR Gullet.

a). Kepala Sekolah Sebagai pemimpin

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusah mempraktekan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Yaitu : [16]

1. Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat deperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
4. Kepala sekolah berperan sebagi katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru,staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan didalam kesempatan apapun.
7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.

Secara esensial kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama, yaitu apakah guru dan staf dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya Tugas-tugas

[16] *Ibid.*,88.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:[17]

1. Merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf sekolah
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah.
6. Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat.
7. Membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah.
8. Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
12. Memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak pada komunitas sekolah
13. Menerima feral dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan yang tidak dapat merka selesaikan.
14. Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
15. Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan olah siswa
16. Mengamankan kantor sekolah
17. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
18. Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal.

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinnya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut: 1. Perencanaan (*Planning*),

[17] *Ibid.*,89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pengorganisasian (*organization*), 3. Pengarahan (*directing*), 4. Pengorganisasian (*coordining*) dan 5. Pengawasan (*controlling*).

b). Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administratror pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengjaran di sekolahnya oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai adnimistrasi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada enam bidang management sebagai berikut:

(1). Pengolahan pengajaran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2). Pengolahan kepegawaian

(3). Pengolahan gediung dan halaman

(4). Pengolahan keuangan

(5). Pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat

(6). Pengolahan kesiswaan

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebagaian dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikut sertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua pontensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebaginya dapat dimanfatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baikinya agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang kelapa sekolah dalam pengatahuan teknis dan ijazah banyak guru-guru yang setaraf bahkan mungkin ada yang melebihi kepala guru –guru pada umumnya sudah mempunyai pengalaman dan keahlian profesional dan dalam sosial ekonomi banyak guru-guru yang setaraf bahkan mungkin lebih dari pada kepala sekolah, karena itulah seorang kelapa sekolah lebih berat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Lancar tidaknya suatu kepala sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan-kecakapanya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksankan kepemimpinannya disekolah. Begitu pula untuk melaksanakan supervisi untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolahnya bukanlah yang menentukan hanya faktor guru-gurunya saja, tetapi cara bagaimana memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya itu, dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikut sertakan dan memanfaatkan anggota-anggota kelompoknya semaksimal mungkin. Mengikutsertakan dan menyemangatkan angota-angota kelompoknya itu tidak dapat dengan cara dominasi yang otoriter. Sebab dengan cara yang otoriter ia akan mempunyai sikap "kalah", sehingga tidak dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang sebaiknya-baiknya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan rasa tanggung jawab inilah yang diperlukan sebagai pengerak dan penghasil potensi yang maksimal. Karena itu mengikutsertakan dan menyemangatkan anggota kelompok hendaknya dilakukan atas dasar respect terhadap sesama manusia, saling menghargai dan saling mengakui kesanggupan masing-masing. Sebagai pemimpin kita harus dapat bekerja *"within the group" bukan "on the group".*

c). Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syrat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.[18] Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan disekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi antara lain :

(1). Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan tersebut.

---

[18] Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Bina Aksara, 1982), 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2). Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta usaha apa yang dapat ditempuh untuk mengatasi dan memenuhinya.

(3). Membantu guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang masalah-masalah dan kesukaran belajar murid-murid.

(4). Membantu guru-guru agar mereka memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai variasi metode-metode pengajaran modern sesuai dengan sifat masing-masing mata pelajaran yang diberikan.

(5). Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan dan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong untuk terus memperkembangkan minat, bakat dan kemampuan mereka.

(6). Memeberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru terutama kepada guru baru, agar mereka dapat mamasuki, memahami dan menghayati suasana sekolah dan jabatan dengan sebaik-baiknya.

(7). Membantu guru-guru untuk memahami sumber-sumber pengalaman belajar dengan murid-murid didalam sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditengah-tengah masyarakat sebagai situasi belajar mengajar diperkaya karenanya.

(8). Membantu guru untuk memahai dapat membuat dan mempergunakan berbagai alat pengajaran dan alat peraga untuk memperbaiki kualitas belajar mengajar.

(9). Membantu guru agar mereka dapat melaksanakan evaluasi terhadap hasil-hasil kemajuan dan pertumbuhan murid-murid berdassrkan kriteria-kriteria yang valid, reliable dan obyektif.

(10). Memberikan moral kelompok yang kuat dan mempertaruhkan moral kerja yang tinggi dari pada setiap anggota staf sekolah.

(11). Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya agar guru-guru dapat mengunakan kemampuan dan waktu sepenuhnya bagi pelaksanaan tugas jabatan mereka.

(12). Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar sejauhmana tujuan-tujuan sekolah itu dapat dicapai.

(13). Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainya.

(14). Memupuk dan mengembangkan hubungan-hubungan yang harmonis dan kooperatif antara anggota-anggota staf sekolah dan mengintegrasikan sekolah dengan masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(15). Mengikutisertakan orang tua murid dan masyarakat didalam usaha penetapan program umum sekolah dan perencanaan pelaksanaan serta perbaikan kurikulum bagi sekolah tersebut.

Dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, baik sebgai administrator maupun sebagai supervisor disekolahnya, maka dapatlah dimengerti persyaratan kepribadian, pengetahuan dan kecakapan, skill dan sebagaimana yang harus dimiliki oleh setiap personil yang akan menduduki jabatan kepala sekolah.

Sedangkan menurut Jhon Minor Gwyn yang dikutip oleh Piet A Suhartian, ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

(1). Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual

(2). Bertanggung jawab dalam mengkoordini dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

(3). Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyrakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tugas supervisi ialah sebagai berikut :

(1). Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.

(2). Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.

(3). Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, ada delapan fungsi Supervisi sebagai berikut :

(1). Mengkoordinir semua usaha sekolah

(2). Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

(3). Memperluas pengalaman guru-guru

(4). Menstimulir usaha-usaha yang kreatif

(5). Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus

(6). Menganalisis situasi belajar mengajar

(7).Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf

(8).Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tegasnya fungsi supervisi adalah untuk memelihara program pengajaran dengan sebaik-baiknya.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat disingkat sebagai berikut:

(1). Merancang, mengarahkan dan mengkoordinir semua aktivitas agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapinya tujuan sekolah.

(2). Membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan penuh semangat dan kegembiraan.

(3). Menjaga suasana baik dalam sekolah antar guru-guru, antara murid-murid, antara pegawai, antar kelas sehingga tercapai suasana kekeluargaan.

(4). Melaksanakan hubungan baik kedalan dan keluar sekolah.

(5). Menjaga adanya koordinasi antar seksi-seksi dalam organisasi sekolah dan sebagainya.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan supervisi itu sebagai berikut :

(1). Lingkungan masyaraka dimana sekolah berada.

(2). Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.

(3). Tingkatan dan jenis sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(4). Keberadaan guru-guru dan pegawai-pegawai yang tersedia.

(5). Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, faktor yang paling dominan dalam menentukan keberhasialan supervisi adalah faktor-faktor kecakapan dan kemampuan kepala sekolah dalam tugasnya sebagai supervisor, sebab segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya. Supervisor juga harus memiliki karekter dan kesanggupan untuk mempengaruhi orang lain, mengembangkan usaha kerjasama mendayagunakan segenap kecakapan guru.

d). Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

(1). Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.

(2). Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

(3). Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.

(4). Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: Organisasi orang tua siswa, Organisasi siswa dan Organisasi Guru.

e). Kepala Sekolah Sebagai Staf.

Sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf artinya seseorang yang bertugas membantu atasan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam proses pengelolaan organisasi. Pengertian membantu atasan, mengandung arti memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasehat dalam:

(1). Merencanakan dan mengendalikan kegiatan.

(2). Pengemdalian keputusan dan kegiatan manajemen yang lain.

(3). Memecahkan masalah yang dihadapi.

(4). Mengkoordinasikan kegiatan operasional dan melakukan penilaian.

Agar tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf dalam membantu atasan, dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu:

(1). Melihat memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju

(2). Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.

(3). Memiliki perasaan prioritas, cara berfikir tepat waktu, strategi, perspektif dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.

(4). Menyadari kedudukannya sebagai pemikir (*braintrust*) atau otak (*brain power*), dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memperhatikan tugas-tugas staf tersebut, memberikan indikasi bahwa hakikat pekerjaan staf adalah:

(1). Merupakan bagian integral dari pada kegiatan yang harus terselenggara dilingkungan organisasi.

(2). Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan pemimpin untuk menjadi lebih efektif.

(3). Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan, dan

(4). Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila semua kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

4. Konsep Inovasi Pendidikan

Inovasi

Inovasi berarti pembaharuan. Kata "*innovation*" dari bahasa Inggris sering diterjemahkan segala hal yang baru atau pembaharuan.[9] Bahasa Indonesia menjadi inovasi. Inovasi terkadang dipakai untuk menyatakan

[9] Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum,* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penemuan, karena hal yang baru itu penemuan. Kata penemuan sering digunakan terjemah bahasa Inggris discovery, dan invention. Kata innovation, discovery, dan invention mengandung arti ditemukannya sesuatu yang baru, baik sebenarnya barangnya itu sendiri sudah ada lama kemudian baru diketahui atau memang benar-benar baru dalam arti sebelumnya tidak ada.

Menurut Miles inovasi ialah macam-macam "perubahan" genus. Inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan sistem. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan.

Definisi inovasi diatas, oleh 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 inversi atau diskoversi yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau kelompok masyarakat. Jadi inovasi adalah bagian dari perubahan sosial.

Hal yang mempengaruhi cepat lambatnya penerimaan inovasi sebagai berikut:[19] (a) Keuntungan relatif, yaitu sejauhmana dianggap menguntungkan bagi penerimanya, (b) Kompatibel, kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan penerima, (c) Kompleksitas, tingkat kesukaran

[19] Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

inovasi. Inovasi yang mudah akan cepat diterima, (d) Triabilitas, dapat dicoba atau tidak, inovasi yang dapat dicoba akan cepat diterima, (e) Dapat diamati, inovasi yang mudah diamati akan cepat diterima.

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

Inovasi Pendidikan

Pandangan inovasi diatas dapat dijadikan benang merah, inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil inversi atau diskoversi, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Inovasi mengiringi perputaran zaman yang tak henti-hentinya berputar sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Lembaga kependidikan tidak boleh terpesona oleh sarana yang ada : metode dan teknik lama yang menekankan hafalan harus dibenahi. Oleh karena berbagai hal, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan zaman, situasi, kondisi, dan kebutuhan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

Inovasi pendidikan tidak datang dengan sendirinya, kita harus mengupayakannya. Kalau tidak, pendidikan kita akan tertinggal oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat ini. Bahwa inovasi pendidikan harus dapat melewati empat tahapan:[20]

a. *The increase in work load* (pertambahan beban kerja) artinya inovasi dan eksperimen harus sudah dipikirkan jauh sebelumnyaagar bisa menggantikan hal yang sudah usang, bukan pada waktu krisis sedang menimpa, baru sibuk mencari jawabannya.
b. Mempersiapkan diri dengan mempertinggi keahlian dalam rangka Loss of confidence (kehilangan kepercayaan), artinya guru harus menerima dan mengembangkan ide-ide baru, sehingga tidak canggung dan berdiam diri.
c. *The period of confusion* (masa kacau) artinya sebelum arah inovasi yang diserap jelas tujuannya, bisa saja timbul kekacauan, tetapi dalam hal ini masih dalam batas-batas yang dapat ditanggung oleh para pengajar.
d. *The Blacklash*, artinya apabila ada kasus-kasus yang timbul, misalnya rumus evaluasi hendaknya dipecahkan menurut upaya inovasi.

---

[20] Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum* (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1993), 15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Inovasi Lembaga Pendidikan

Inovasi pendidikan dalam komponen pendidikan atau sosial adalah :

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

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

c. Fasilitas fisik. Sistem sosial termasuk juga sistem pendidikan tentu mendayagunakan berbagai sarana dan hasil teknologi untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang dengan komponen ini, misalnya : perubahan pengaturan ruangan, kelas, perlengkapan peralatan laboratorium bahasa, CCTV (TVST – Televisi Siaran Terbatas), dan sebagainya.

d. Penggunaan waktu. Suatu sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan komponen ini, misalnya : pengaturan waktu belajar (semester, catur wulan), pembuatan jadwal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelajaran yang dapat memberi kesempatan siswa untuk memilih waktu sesuai dengan keperluannya dan sebagainya.

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

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

g. Peran yang diperlukan. Dalam sistem pendidikan diperlukan kejelasan peran yang diperlukan untuk melancarkan jalannya pencapaian tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini ; peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan ketrampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota team teaching, dan sebagainya.

h. Wawasan dan perasaan. Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan petugas. Kesamaan wawasan dan perasaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan bidang ini : wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendekatan ketrampilan proses, perasaan cinta pada pekerjaan guru, kesediaan berkorban, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum SD (MI) yang disempurnakan.

i. Bentuk hubungan antar bagian (mekanisme kerja). Dalam sistem pendidikan perlu ada kejelasan hubungan antar bagian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang relevan : diadakan perubahan pembagaian tugas antar seksi di kantor Depag dan mekanisme kerja antar seksi, di madrasah Ibtidaiyah diadakan perubahan hubungan kerja antar guru bidang studi dan tata usaha tentang pengadministrasian nilai siswa.

j. Hubungan dengan sistem yang lain. Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam beberapa hal harus berhubungan atau bekerjasama dengan sistem yang lain. Inovasi yang relevan dengan bidang ini:Dalam usaha pelaksanaan Usaha Kesehatan Madrasah (UKS) bekerjasama dengan Depkes. Kedua hubungan diatas dalam konteks luas adalah hubungan masyarakat (public relation) dalam bidang pendidikan.

k. Strategi. Strategi dalam hal ini ialah tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun pola strategi sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Desain. Ditemukannya suatu inovasi dengan perencanaan penyebarannya berdasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada.

   Kesadaran dan perhatian. Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi ialah adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi (baik individu maupun kelompok) akan perlunya inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.

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

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

Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial, dan inovasi pendidikan merupakan bagian dari perubahan sosial. Dalam rangka peningkatan peningkatan kwalitas madrasah, inovasi lembaga pendidikan adalah keharusan. Hal-hal yang perlu diketahui oleh kepala madrasah, guru tentang inovasi adalah faktor yang mempengaruhi inovasi lembaga pendidikan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan inovasi lembaga pendidikan, model inovasi lembaga pendidikan petunjuk tentang cara menerapkan inovasi pendidikan madrasah.

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

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

Bagaimanapun juga peningkatan sumber daya manusia (human resourch) melalui pendidikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengentaskan masyarakat yang masih tertinggal menuju masyarakat yang lebih maju. Sebab pendidikan Islam (madrasah) secara ideal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang berkwalitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam hal karakter, sikap moral, penghayatan dan pengamalan ajaran agama. Oleh karena itu, madrasah haruslah senantiasa mengorientasikan diri kepada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat, sebagai konsekwensi logis dari perubahan.

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

5. Peran Kepala Madrasah Dalam Inovasi Lembaga Pendidikan

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, dan visi dan tujuan ke depan dalam rangka menatap realitas masyarakat yang semakin global. Menurut pandangan Gorton kepala madrasah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi pembelajaran. Tugas pokok dalam pembelajaran adalah menilai efektivitas program, mengkaji, mengembangkan dan mengimplementasikan program pengembangan madrasah.[21]

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

---

[21] Gorton, RA, *School Administration Challenge and OpportunityFor Leadership*, (New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976), 215

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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;[22]

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

---

[22] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. 3 (Jakarta, Grafindo Persada, 2002), 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

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-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

citakan. Sehingga keberadaan madrasah ikut dalam tahap pembenahan dan pengembangan.

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

1. Mengatasi krisis nasional yang berkepanjangan dengan membangun kembali masyarakat dan bangsa yang demokratis.
2. Mempersiapkan masyarakat dan bangsa Indonesia dalam kehidupan masyarakat baru.

Keadaan ini menuntut reposisi madrasah sebagai salah satu wadah pengembangan generasi muda sesuai dengan perubahan visi misi kehidupan bangsa dalam era reformasi dengan mengaktualisasikan potensi-potensi positif yang dimiliki madrasah. Madrasah sebagai sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam sangat menarik perhatian dalam rangka melaksanakan cita-cita pendidikan nasional, oleh karena bukan saja jumlah peserta didiknya yang signifikan tetapi juga karena karakteristik madrasah sangat sesuai dengan cita-cita reformasi.

Dilihat dari segi peranan madrasah yang sangat menonjol oleh karena : pertama, pendidikan di madrasah yang selama ini seakan-akan tersisih dari maenstream pendidikan nasional namun berkenaan dengan pendidikan anak bangsa, kedua, madrasah sebagai pendatang baru dalam sistem pendidikan nasional relatif menghadapi berbagai masalah dan kendala di dalam hal mutu, manajemen termasuk masalah kurikulumnya. Dari pandangan di atas, inovasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan madrasah sangat urgen dalam menjawab kendala dan kelemahan madrasah, untuk menatap masa depan yang cemerlang. Disinilah peran agen pembaharu dalam proses inovasi pendidikan menjadi prioritas yang pertama dalam rangka pembenahan madrasah secara mendasar dan berkelanjutan.

Inovasi madrasah merupakan *sosially constructed*, sebab realitas sosial yang berkembang menuntutnya, maka proses inovasi mestinya harus terus berlangsung. Jika kita sepakat bahwa sejarah kehidupan manusia adalah sejarah perubahan. Maka mempertahankan apa yang sudah ada, termasuk dalam hal ini adalah (madrasah/lembaga pendidikan Islam) tanpa mempertanyakan dengan relevansi tuntutan realitas sosial yang terus membludak – adalah sikap picik dan akan memperpanjang ketidakberdayaan kaum. Dalam konteks kemajuan zaman yang disebut globalisasi menuntut adanya generasi (agen pembaharu/inovator) yang mampu berpacu dalam keberagamaan kultural, tanpa kehilangan jati diri. Agen pembaharu yang dimaksud selain harus cerdas, juga mampu bersikap dan berpikir pluralistik, serta mempunyai landasan kultural yang kokoh sebagai bekal antisipatif. Untuk menjawab tantangan itu, madrasah dituntut mampu merumuskan wilayah perhatiannya yang selaras dengan semangat peradaban. Madrasah (pendidikan Islam) berdasarkan fungsinya sebagai pewaris kebudayaan dan pengembang potensi individu, madrasah perlu diperkaya dengan nuansa sosio kultural yang lebih aktual. Tanpa antisipasi yang tepat kearah ini, madrasah tidak mungkin bisa terlibat secara aktif dan maksimal dalam kehidupan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persepsi masyarakat bahwa madrasah kurang memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan seringnya terdengar suara sumbang bahwa madrasah menjadi pilihan terakhir setelah kompetisi di "madrasah umum" merupakan gejala yang mengisyaratkan bahwa madrasah tidak bisa memenuhi tuntutan hidup yang terus berkembang. Melihat kenyataan ini, agen pembaharu (inovator) sangat dibutuhkan dalam proses inovasi pendidikan madrasah seiring dengan perkembangan zaman.

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

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

Menurut Rogers langkah-langkah tugas agen pembaharu dalam memperkenalkan inovasi : (1) Membangkitkan kebutuhan untuk berubah, tahap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini agen pembaharu membantu klien menemukan masalah-masalah penyelesaiannya, (2) Memantapkan hubungan pertukaran informasi. Agen pembaharu harus segera membina hubungan dengan klien, dan adanya saling kepercayaan, (3) Mendiagnosa masalah yang dihadapi. Agen pembaharu harus melihat masalah dengan kaca mata klien, artinya kesimpulan diagnosa harus berdasarkan analisa situasi dan psikologi klien, bukan berdasarkan pandangan pribadi agen pembaharu, (4) Membangkitkan kemauan klien untuk berubah. Agen pembaharu bertugas untuk mencari cara memotivasi dan menarik perhatian klien agar timbul kemauannya untuk berubah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan agen pembaharu:[23] a) Kegigihan usaha agen pembaharu, b) Lebih berorientasi pada klien daripada kepada pengusaha pembaharu, c) Menyesuaikan dengan kebutuhan klien, d) Agen pembaharu dan klien berkomunikasi, e) Harus diadakan kontak dengan klien yang berstatus lebih rendah dari agen pembaharu, f) Emphati terhadap klien g) Menggunakan pembantu agen pembaharu, h) Kepercayan klien terhadap agen pembaharu, i) Hindari adanya profesional semu, j) Mendayagunakan pemuka pendapat, k) Menumbuhkan kemampuan klien untuk menilai inovasi.

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Inovasi Pendidikan

Agar kita dapat memahami tentang perlunya perubahan pendidikan atau kebutuhan adanya inovasi pendidikan yang sangat besar pengaruhnya terhadap

[23] Cece Wijaya, dkk, *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran,* (Jakarta: Bina Aksara, 1991), 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan pendidikan madrasah, yaitu : a. Kegiatan belajar mengajar, b. Faktor internal dan eksternal, c. sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan).

a. Faktor Kegiatan Belajar Mengajar

Tujuan belajar yang utama adalah bahwa apa yang dipelajari itu berguna dikemudian hari, yakni membantu kita untuk dapat belajar terus dengan cara yang lebih mudah. Hal ini dikenal sebagai transfer belajar. Transfer tergantung pada penguasaan prinsip-prinsip umum atau struktur mata pelajaran. Makin umum atau fundamental prinsip-prinsip yang dikuasai makin besar bidang transfernya terhadap masalah-maslah baru. Selain itu tujuan pelajaran bukan hanya penguasaan prinsip-prinsip fundamental, melainkan juga mengembangkan sikap yang positif terhadap belajar. Penelitian dan penemuan serta pemecahan masalah atas kemampuan sendiri.[24]

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

[24] Nasution, *Berbagai Pendekatan Dalai Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengajaran guru : kemampuan, metode/cara pengajaran guru, dan bahkan hubungan guru dengan murid.

Kendati demikian, kesadaran umum akan besarnya tanggung jawab seorang guru itu belumlah terwujud dalam usaha mereka untuk mengajar dengan pertimbangan-pertimbangan yang saksama. Tidaklah mengherankan jika pengetahuan para guru tentang proses instruksional relatif masih kurang, sebagaian besar telah dilatih dengan cara-cara yang mendekati mistik. Begitu juga pengalaman praktek mengajar biasanya tidak menolong sicalon guru mempelajari bagaimana mengajar, ini berbeda dengan yang telah menjadi keyakinan kuat dari banyak pengamat. Sebenarnya, si calon guru hanya belajar tentang bagaimana "menghabiskan jatah waktunya". Bahkan sudah beberapa tahun-pun. Sebagai guru, situasi tersebut tidak banyak mengalami perubahan.[25]

Pandangan tersebut, menimbulkan peluang untuk munculnya pendapat bahwa profesional guru diragukan bahkan ada yang mengatakan bahwa jabatan guru itu "semi profesional" (setengah profesional). Dengan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar tersebut, maka dapat merupakan sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Guru harus menyegarkan informasinya tentang perubahan-perubahan dalam disiplin

[25] Pophan L. Baker, *Teknik Mengajar Secara Sistematis,* (Jakarta : Rineka Cipta, 2001), 1-3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilmunya ; teknologi umum, ilmu informasi, lingkungan, menguasai pengajaran dan disesuaikan dengan perkembangan informasi baru.

b. Faktor internal dan eksternal

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

Siswa merupakan obyek utama dalam proses belajar mengajar siswa dididik oleh pengalaman belajar mereka, dan kualitas pendidikan hanya bergantung pada pengalaman, kualitas pengalaman, sikap, termasuk sikapnya pada pendidikan. Belajar dipengaruhi oleh orang yang dikaguminya.[26]

Faktor eksternal yang mempunyai pengaruh dalam proses inovasi pendidikan ialah orang tua/penilik madrasah. Orang tua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik ia sebagai penunjang secara moralmembantu dan

---

[26] Widjaya, C, dkk, *Upaya Pembaharuan Dalai Pendidikan dan Pengajaran*, (Bandung : Rosda Karya, 1988), 29

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendorong kegiatan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar sesuai dengan yang diharapkan madrasah, misal : BP3/SPP.

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

c. Sistem pendidikan (pengolaan dan pengawasan)

Dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Pendidikan Nasional diatur oleh Diknas, Pendidikan Agama diatur oleh Depag. Dalam rangka untuk mengembangkan dan meningkatkan kwalitas pendidikan perlunya pengelolaan sistem pendidikan disesuaikan dengan tuntutan zaman. Hal ini pada umumnya menyangkut ; pertama-tama pendektan para pengelola terhadap perkembangan pendidikan yang harus melakukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang di dalam kerangka mana segala reformasi dan inovasi harus dijalankan.[27]

---

[27] Amidjaya, dkk, *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*, (Jakarta: Widiasarana Indonesia, 1991), 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

2. Perencanaan Inovasi Pendidikan

Dalam studi manajemen bahwa perencanaan merupakan hal utama dari beberapa fungsi manajemen. Dalam proses penentuan kebijakan organisasi (lembaga pendidikan), penyusunan strategi, kebijaksanaan, progam pendidikan di madrasah, dan sebagainya.[28]

Perencanaan merupakan yang mutlak perlu dilakukan untuk uskesnya suatu difusi (proses komunikasi), adopsi, implementasi, dan institusi inovasi pendidikan. Perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan yang berupa kegiatan-kegiatan diagnosa, pengumpulan data, analisa data, perumusan masalah, perumusan kebutuhan, peminjaman dan pemilikan sumber, penentuan faktor penunjang dan penghambat, alternatif pemecahan masalah inovasi, pengumpulan keputusan, pembuatan jadwal kegiatan, monitoring, balikan, dan evaluasi dalam bidang pendidikan.

Faktor dominan pada suatu lembaga pendidikan adalah faktor manusianya. Faktor yang dominan adalah guru dan siswa. Interaksi guru dan

---

[28] Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE-UGM, 1997), 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

siswa merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap proses inovasi pendidikan. Tiga macam hubungan antara suatu sistem dengan lingkungannya dapat meneyebabkan terjadinya perubahan pada sistem, yaitu : reaktif, proaktif, dan interaktif.

a. Hubungan reaktif artinya sistem secara kontinu/berkesinambungan mengadakan respon terhadap kekuatan/tekanan dari luar, misalnya : masalah politik, ekonomi, sosial budaya dan sebagainya.
b. Hubungan proaktif, artinya sistem memegang peranan sebagai pengambil inisiatif untuk mengadakan inovasi (perubahan) secara aktif untuk berusaha mencari sumber dari lingkungan.
c. Hubungan interaktif artinya pertumbuhan dan perkembangan atau perubahan suatu sistem sebagai hasil adanya hubungan interaksi antara sistem dan lingkungannya.

Dari ketiga macam hubungan yang sesuai dengan inovasi pendidikan adalah proaktif dan interaktif. Hubungan proaktif dan interaktif antara madrasah dan lingkungannya, artinya dalam usaha mengadakan perubahan atau inovasi dapat terjadi saling mengontrol antara madrasah dan masyarakat (humas dalam lembaga pendidikan). Pimpinan madrasah (kepala madrasah) dan guru dapat bekerjasama dengan orang tua murid (saling berintraksi) untuk mengadakan perubahan atau inovasi guna mengektifkan belajar siswa. Dengan demikian segala sumber yang ada di lingkungan dapat didayagunakan untuk mensukseskan proses inovasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Elemen-elemen pokok dalam proses inovasi pendidikan meliputi : 1) Merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi pendidikan yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas, 2) Mengidentifikasi masalah, 3) Menentukan kebutuhan, 4) Mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat, 5) Menentukan alternatif kegiatan berdasarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul baik dari dalam sistem (madrasah) maupun dari luar sistem (masyarakat), 6) Menentukan alternatif pemecahan masalah, 7) Menentukan alternatif cara pendayagunaan sumber yang ada, 8) Menentukan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah, 9) Menetukan alternatif pengambil keputusan, 10) Menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi pendidikan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.[29]

---

[29] Ibrahim, *Inovasi Pendidikan* (Jakarta : Depdikbud Dikti Proyek Pengembangan Pendidikan, 1998), 172

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id