

# **PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DAN INOVATOR PENINGKATAN MUTU LEMBAGA**

**Munardji**

IAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung  
*munardji.iaintagung@gmail.com*

## **ABSTRACT**

Improving the quality of education is closely related to improving human resource. Meanwhile, the quality of human resources at school is a partly relied to the quality of the principal. A principal is responsible to the success or failure of education. The problem lies upon the difficulty to find a credible principal who can manage the institution quite well. The jobs of a principal are (1) encourage the teachers to have continuous professional development, (2) become role model for everybody at school, (3) make innovation for the institution.

*Kata Kunci:* Kepala Madrasah, Motivator, Inovator, Mutu

## **Pendahuluan**

Kondisi keberadaan madrasah di tanah air sebagian besar mutunya belum menggembirakan. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan mutu itu dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi sampai saat ini hasilnya kurang optimal.<sup>1</sup>

Meningkatkan mutu pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara mutu SDM di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah.<sup>2</sup> Meski kepala madrasah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagalnya dalam dunia pendidikan.

---

<sup>1</sup>Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), hal. 5; Lihat juga dalam Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul*, (Yogyakarta: Prismsophie, 2009), hal. 103

<sup>2</sup>Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hal. vi-vii; Lihat juga dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal. 7

Dewasa ini, eksistensi kepala madrasah sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.<sup>3</sup> Soroton demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang dapat menjadikan para guru semangat dalam berdedikasi, memberikan suri tauladan bagi warganya, serta mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Peningkatan mutu pendidikan menjadi pilihan krusial dan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang baik dalam skala nasional maupun global. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa posisi SDM Indonesia masih sangat rendah dibandingkan SDM bangsa lain. Rendahnya daya saing bangsa tersebut, tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan, karena instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan SDM adalah dengan memberikan pendidikan kepada mereka. Berdasarkan atas peneringkatan yang dilakukan oleh *World Competitiveness Year Book* yang dipublikasikan pada tahun 2008, menempatkan Indonesia pada posisi memprihatinkan ialah peringkat 54 pada tahun 2007 meskipun, naik 51 pada 2008.

Paradigma baru pendidikan di era otonomi daerah menuntut adanya kemandirian madrasah yang dapat menjadikan madrasah bersifat demokratis, termasuk kemandirian kepala madrasah, para guru dan staff dalam menjalankan tugas profesionalnya. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBS/M) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah/madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh Umaedi<sup>4</sup> dari teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan dengan salah satu indikatornya adalah adanya harapan yang tinggi dari personalia sekolah (kepala sekolah, guru, dan karyawan serta siswa) untuk berprestasi dalam upaya mengelola pendidikan yang berkualitas.

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan hasil yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan sekolah yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik<sup>5</sup> dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang

---

<sup>3</sup>Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen...*, hal. vii

<sup>4</sup>Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, (Jakarta: Depdikbud, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999), hal. 36

<sup>5</sup>Edmonds, R. *Some School Work and More Can Social Policy*. 9 (2) (New York: Cassel, 1979), hal. 28-32

menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang efektif pula.<sup>6</sup> Michael Pullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah.<sup>7</sup> Ketiga penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan yang terpenting.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa menjadi kepala madrasah dimaknai dalam kerangka dua orientasi sekaligus. *Pertama*, tugas itu harus dimaknai sebagai pemenuhan kewajiban beribadah kepada Allah Swt dengan baik dan ikhlas. *Kedua*, sebagai pejabat harus menunaikan tugas sebaik-baiknya. Sehingga yang menjadi persoalannya adalah kegiatan kepala madrasah bagaimana yang cocok dan mampu merubah madrasah yang sebagian besar terbelenggu dalam lingkaran negatif menjadi lingkaran positif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian peran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama para guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Ada kemungkinan fungsi dan peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator sangat besar pengaruhnya dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya program madrasah sebagian besar ditentukan oleh kemampuan manajerial yang dimiliki seorang kepala madrasah sebagai ujung tombak pengelolaan madrasah.<sup>8</sup>

### **Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif**

Berbicara masalah karakteristik kepemimpinan efektif berkembang seiring dengan perkembangan dinamika organisasi. Dalam studi efektifitas orang cendrung ditemukan keragaman karakteristik kepemimpinan efektif. Semula kepemimpinan efektif identik dengan kepemimpinan birokratik dan ilmiah, tetapi sekarang ditemukan strategi kepemimpinan baru dengan menempatkan aspek sosial budaya sebagai faktor yang menciptakan efektifitas organisasi. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tidak lepas dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikan. Sejumlah kajian terhadap organisasi madrasah memberi temuan tentang besarnya kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan perbaikan efektifitas madrasah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu

---

<sup>6</sup>Hallinger & K. Lethwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement* (London: t.p, 1994), hal. 206-218

<sup>7</sup>Micael Pullan, *The Meaning of Educational Change*, (USA: OISE Press, 1982), hal. 7

<sup>8</sup>Lihat dalam Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hal. 126

ditentukan kepemimpinan kepala madrasah sebagai kunci kesuksesan.<sup>9</sup> Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja akan tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupakan sosok unik membantu madrasah: berimage tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan atau dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan image sebenarnya.

Dalam mewujudkan madrasah yang bermutu ini jelas membutuhkan kepemimpinan madrasah efektif. Kriteria kepala madrasah yang efektif ialah mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan harapan yang tinggi. Jika seorang kepala madrasah sudah dapat mengupayakan madrasah memenuhi kriteria di atas maka bisa disebut kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sukses (*successfull school*). Kepemimpinan kepala madrasah efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran (*instructure manager*), pemimpin inspirasional (*inspiration leader*), pengelola sumber daya (*manager of resources*), pakar organisasi (*organizational expert*), pemimpin kultural (*cultural learder*) dan penasehat atau pelindung guru (*teacher advocate*).

Menurut Mulyasa<sup>10</sup> kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut: (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; (2) dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain sekolah; (5) mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah; dan (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Menurut identifikasi Beck dan Murphy<sup>11</sup> kepala sekolah efektif di madrasah cemerlang meliputi: (1) semula kepala sekolah tidak bermaksud menjadi kepala sekolah, (2) bersemangat dan menerima tanggungjawabnya sebagai misi sebuah kerja, (3) *concern* terhadap pendidikan dan dapat membagi antara tujuan pendidikan jangka panjang dengan jangka pendek, (4) mereka dapat beradaptasi jika menemukan hal yang bukan pekerjaannya, dapat membuat pergeseran yang dibutuhkan dan memulai dengan terobosan-terobosan baru, (5) siswa tidak dicetak untuk gagal belajar atau mempunyai

---

<sup>9</sup>Liphan J. M, *The Principal: Concept, Competencies and Cases*, (New York: Longman, Inc, 1985), hal. 56

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 77

<sup>11</sup>Beck dan Murphy, *The Four Imperative a Successfull School*, (Thousand Oaks: Californian Crowin Press Inc, 1996), hal. 115

penyimpangan perilaku, menekankan tanggungjawab memecahkan masalah siswa yang gagal belajar dan menyimpang perilakunya, (6) mempunyai kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan menjalin kerja sama dengan mereka atau menggunakan proses kelompok secara efektif memperhatikan secara baik orang tua, guru dan murid dengan menunjukkan keterampilan intuisi dan empati bagi kelompoknya, (7) agresif dalam menjamin pengakuan yang dibutuhkan sekolah, kritis pada kantor pusat karena sumber daya tidak memadai, memecahkan hambatan birokrasi, mencari bantuan atas masalah yang dihadapi dari sumber apapun yang secara potensial bermanfaat, dan (8) berkemampuan menyusun strategi, mampu mengidentifikasi tujuan dan merencanakan alat untuk mencapainya.

Sebaliknya sekolah-sekolah yang dilabelkan sebagai kantong wadah diidentifikasi dalam karakteristik meliputi:<sup>12</sup> (1) kepemimpinan kepala sekolah lemah, (2) bangunan kotor tidak diperbaiki lingkungan tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan anak, (3) sekolah kekurangan staf dan peralatan, (4) semangat kerja guru dan murid rendah, (5) pengawasan terlalu ketat sehingga staf bekerja dengan rasa takut, (6) progra pengajaran bersifat ritualistik dan tradisional sangat tidak berkaitan dengan kebutuhan murid, (7) iklim umum yang kurang sehat dan bersemangat, dan (8) kepala sekolah hanya sekadarnya menggunakan waktu mereka (*serving out their time*).

Peran dan fungsi kepala sekolah sangat esensial dalam mencapai predikat sebagai kepala madrasah berprestasi. Madrasah-madrasah yang berhasil disebut madrasah: efektif, sukses, berprestasi atau baik yang dibedakan dengan kepala madrasah yang buruk. Di negara maju penelitian sekolah efektif cukup banyak diakui para ahli dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pencapaian tujuan, proses dan respon lingkungan. Penetapan sekolah efektif yang didasarkan pada salah satu pendekatan masih memiliki kelemahan dan menjadi ideal apabila kriteria dari ketiga pendekatan dilakukan secara bersama-sama. Kriteria ini bersifat universal dan mempengaruhi sistem pendidikan baik di negara maju maupun negara berkembang termasuk Indonesia yang sistem pendidikan masih dipengaruhi iklim sosio-kultural-religius termasuk pola kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah pada dasarnya memiliki peran utama yaitu *school manager* dan *education leader*.<sup>13</sup> Sebagai manajer atau administrator kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan bersifat administratif dan operatif. Sedangkan sebagai pemimpin pendidik kepala sekolah bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif dilakukan oleh kepala sekolah terdiri atas kegiatan yang bertujuan mengarahkan semua

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Manajemen...*, hal. 91

<sup>13</sup>Jamaluddin., "Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Kemampuan Mengajar Guru, Status Sosial Ekonomi Orang tua, Status Akademis, Motivasi Belajar Fasilitas, Belajar dengan Mutu Lulusan SMU di Kabupaten Malang", *Desertasi* tahun 2002.

orang yang terlibat di sekolah dan mengerjakan hal tepat sesuai dengan tujuan sekolah yang akan dicapai

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kesuksesan madrasah. Sedangkan kepala madrasah efektif ditandai tiga kriteria yaitu (1) mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid untuk belajar, (2) para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan (3) seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan tinggi.<sup>14</sup> Jika seorang kepala madrasah dapat mengusahakan madrasah dengan tiga hal tersebut, maka disebut kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sebagai madrasah sukses atau madrasah terkemuka dipandang sebagai menara kecemerlangan dibedakan dengan madrasah yang lemah.

### **Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator**

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai “*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*”.<sup>15</sup> Prespektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Pelaksanaan peran, tugas pokok dan fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah profesional. Kepala madrasah harus mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kepala madrasah sebagai motivator yang merupakan salah satu dari tujuh tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah. Menurut Mintzberg dalam Wahjosumidjo bahwa seorang pimpinan yang berperan sebagai leader (penggerak) dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.<sup>16</sup> Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah pimpinan madrasah yang dapat berperan sebagai leader maupun manajer harus dapat pula berperan sebagai pemberi motivasi (motivator) bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang berorientasi pada bawahan juga menjelaskan bahwa pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan kepada bawahan. Oleh sebab itu, peran kepala madrasah sebagai

---

<sup>14</sup>Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hal. 33

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 98-120

<sup>16</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Abad XXI*, (Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998), hal. 13

motivator merupakan peran yang sangat penting dalam meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah, agar guru bersedia memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Meter juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam melakukan pemotivasian guru dan tenaga kependidikan di sekolah, meliputi (1) partisipasi, semakin banyak keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula perasaan kepemilikan atas keputusan dan mereka akan berusaha keras membantu pelaksanaan keputusan itu; (2) komunikasi, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah diberi tahu tentang hasil yang akan dicapai, perubahan dan kemajuan yang dicapai maka mereka akan cenderung lebih bekerjasama dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok (*team work*); (3) pengakuan, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah mendapat penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka mereka akan terdorong untuk lebih bekerja keras; (4) pendelegasian wewenang, sebagai kepala sekolah harusnya tahu bahwa sebaiknya mendelegasikan sebagian tanggungjawab kepada guru atau tenaga kependidikan yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga mereka merasa dipercaya dan diberdayakan.<sup>17</sup>

Selain itu, menurut peneliti bahwa kepala madrasah dalam peranannya sebagai motivator juga harus memahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi yaitu dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu (1) kebutuhan pribadi sebagai manusia, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kehormatan diri, kebutuhan berteman, dan kebutuhan untuk dipandang bermanfaat dalam masyarakat; (2) faktor-faktor yang melekat dalam situasi kerja, misalnya sifat dan jenis pekerjaan, peluang untuk dianggap sebagai bagian kelompok, kesempatan peningkatan karier, lingkungan kerja, peluang berkreasi dan berinovasi; (3) sistem manajemen, guru dan tenaga kependidikan suka mengetahui dan perlu mengetahui apa saja yang diharapkan dari mereka dan tugas yang mereka lakukan adalah bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi; dan (4) sistem sosial yang tercermin dalam masyarakat.

Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, harus dimulai dengan sikap demokratis dalam setiap melakukan pembinaan, segala sesuatunya yakni dari, oleh dan untuk guru dan tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah tut wuri handayani.

---

<sup>17</sup>*ibid*, hal. 49

Menurut Mulyasa bahwa beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, adalah (1) membantu mereka dalam mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu mereka dalam meningkatkan standar perilakunya, dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.<sup>18</sup>

Sementara itu Milton menyatakan bahwa tidak ada rumus untuk memotivasi orang lain, tetapi beberapa panduan ini bisa jadi dipertimbangkan dan diikuti oleh seseorang yang bertindak sebagai motivator, yaitu (1) mengetahui kebutuhan dasar manusia dan proses motivasi, (2) memeriksa kepercayaan dasar orang lain atau asumsi-asumsi tentang orang lain, (3) meletakkan proses motivasi dalam konteks organisasional total (dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan atau iklim organisasi), (4) memperhatikan perhatian individu-individu, (5) dalam kapasitas sebagai supervisor lakukan keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi dua arah, (6) hadirkan kepuasan kebutuhan dengan mengubah kebijakan, arus kerja dan prosedur sehingga meminimalkan dampak negatif dalam proses motivasi, dan (7) mendorong perubahan yang kondusif untuk memuaskan kebutuhan manusia, baik sebagai individu maupun dalam kelompok.<sup>19</sup>

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu bentuk motivasi yang sangat penting untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan profesionalitasnya, sehingga dapat mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi mereka secara terbuka dan mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

### **Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator**

#### ***Pengertian Inovasi Pendidikan***

Inovasi berasal dari kata latin, *innovation* yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja).

Lebih lanjut Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa inovasi pendidikan merupakan inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan dan diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil

---

<sup>18</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 120

<sup>19</sup>Carles R. Milton., *Human Behavior in Organisation: Three Levels of Behavior*, (New York: Prentice-Hall, Inc, Engliwood Cliffs, 1981), hal. 68



invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.<sup>20</sup>

Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

### ***Sasaran Inovasi Pendidikan***

Setelah membahas definisi inovasi dan perbedaan antara inovasi dan perubahan, maka berikut ini akan diuraikan tentang sasaran inovasi pendidikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan.

*Pertama*, guru. Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya kepada tujuan yang hendak dicapai. Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru antara lain adalah penguasaan materi yang diajarkan, metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi siswa, hubungan antar individu, baik dengan siswa maupun antar sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan seperti administrator, misalnya kepala sekolah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya, pengalaman dan keterampilan guru itu sendiri. Dengan demikian, maka dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan. Tanpa melibatkan mereka, maka sangat mungkin mereka akan menolak inovasi yang diperkenalkan kepada mereka. Hal ini seperti diuraikan sebelumnya, karena mereka menganggap inovasi yang tidak melibatkan mereka adalah bukan miliknya yang harus dilaksanakan, tetapi sebaliknya mereka menganggap akan mengganggu ketenangan dan kelancaran tugas mereka. Oleh karena itu, dalam suatu inovasi pendidikan, gurulah yang utama dan pertama terlibat karena guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman, sebagai dokter, sebagai motivator dan lain sebagainya.

*Kedua*, siswa. Sebagai obyek utama dalam pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar, siswa memegang peran yang sangat dominan. Dalam proses belajar mengajar, siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan intelegensi, daya motorik, pengalaman, kemauan dan komitmen yang timbul dalam diri mereka tanpa ada paksaan. Hal ini bisa terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya

---

<sup>20</sup>Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik di Sumekar*, Disertasi, Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, Malang, hal. 56

dengan mengenalkan kepada mereka tujuan dari pada perubahan itu mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, sehingga apa yang mereka lakukan merupakan tanggungjawab bersama yang harus dilaksanakan dengan konsekuen. Peran siswa dalam inovasi pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran unsur-unsur lainnya, karena siswa bisa sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, dan bahkan sebagai guru. Oleh karena itu, dalam memperkenalkan inovasi pendidikan sampai dengan penerapannya, siswa perlu diajak atau dilibatkan sehingga mereka tidak saja menerima dan melaksanakan inovasi tersebut, tetapi juga mengurangi resistensi seperti yang diuraikan sebelumnya.

*Ketiga*, kurikulum. Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu kurikulum sekolah dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa adanya kurikulum dan tanpa mengikuti program-program yang ada di dalamnya, maka inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi itu sendiri.<sup>21</sup> Oleh karena itu, dalam pembaharuan pendidikan, perubahan itu hendaknya sesuai dengan perubahan kurikulum atau perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan pendidikan dan tidak mustahil perubahan dari kedua-duanya akan berjalan searah.

*Keempat*, fasilitas. Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam pembaharuan pendidikan, tentu saja fasilitas merupakan hal yang ikut mempengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa adanya fasilitas, maka pelaksanaan inovasi pendidikan akan bisa dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Fasilitas, terutama fasilitas belajar mengajar merupakan hal yang esensial dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan pendidikan. Oleh karena itu, jika dalam menerapkan suatu inovasi pendidikan, fasilitas perlu diperhatikan. Misalnya ketersediaan gedung sekolah, bangku, meja dan sebagainya.

*Kelima*, lingkup sosial masyarakat. Dalam menerapkan inovasi pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Masyarakat secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak, terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik terutama masyarakat di mana peserta didik itu berasal. Tanpa melibatkan masyarakat sekitarnya, inovasi pendidikan tentu akan terganggu,

---

<sup>21</sup>Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), hal. 105

bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan sebaliknya akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

### ***Problematika Inovasi Pendidikan***

Kendala-kendala yang mempengaruhi keberhasilan usaha inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum, antara lain adalah (1) perkiraan yang tidak tepat terhadap inovasi (2). konflik dan motivasi yang kurang sehat (3). lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya inovasi yang dihasilkan (4). keuangan (financial) yang tidak terpenuhi (5). penolakan dari sekelompok tertentu atas hasil inovasi (6) kurang adanya hubungan sosial dan publikasi.<sup>22</sup> Untuk menghindari masalah-masalah tersebut di atas, dan agar mau berubah terutama sikap dan perilaku terhadap perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan, sehingga perubahan dan pembaharuan itu diharapkan dapat berhasil dengan baik, maka guru, administrator, orang tua siswa, dan masyarakat umumnya harus dilibatkan.

Setelah memperhatikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu

inovasi pendidikan, misalnya penolakan para guru tentang adanya perubahan

kurikulum dan metode belajar-mengajar, maka perlu kiranya masalah tersebut

dibahas. Namun sebelumnya, pengertian tentang resisten itu perlu dijelaskan lebih dahulu. Menurut definisi dalam "Cambridge International English Dictionary of English" bahwa Resistance is to fight against (something or someone) to not be changed by or refuse to accept (something). Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penolakan (resistance) itu adalah melawan sesuatu atau seseorang untuk tidak berubah atau diubah atau tidak mau menerima hal tersebut. Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah sebagai berikut: *pertama*, sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka.

*Kedua*, guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Disamping itu

---

<sup>22</sup>Subandiyah, *Inovasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1992), hal. 81

sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka.

*Ketiga*, inovasi yang baru yang dibuat oleh orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga diungkapkan oleh Munro yang mengatakan bahwa "mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program".<sup>23</sup> Keempat, inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya.

*Kelima*, Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka. Untuk mengatasi masalah dan kendala seperti diuraikan di atas, maka berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan inovasi baru.

#### ***Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan***

Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B. Milles, seperti yang dikutip oleh Ibrahim.<sup>24</sup> (1) Pembinaan Personal. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial menempatkan personal (orang) sebagai bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya. (2) Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah. (3) Fasilitas Fisik. Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video. (4) Penggunaan

---

<sup>23</sup> Munro, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 1987), hal. 36

<sup>24</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme...* hal. 92

Waktu. Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran. (5) Perumusan Tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional. (6) Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya. (7) Peran yang Diperlukan. Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*.

Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara: (1) konstruktif, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya; (2) kreatif, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya; (3) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing; (4) integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif; (5) rasional dan obyektif, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif; (6) pragmatis, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah; (7) keteladanan, harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik; (8) adaptabel dan fleksibel, harus mampu beradaptasi dan luwes dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala...* hal. 118-119

### **Penutup**

Mengacu pada pembahasan di atas, maka peran kepala madrasah sebagai motivator harus memiliki pendekatan dan strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada guru maupun tenaga kependidikan yang ada di madrasah agar semua tugas yang dibebankan dapat dilakukan dengan baik dan optimal. Lingkungan yang kondusif dapat menumbuhkan motivasi personel madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah mampu mewujudkan hubungan kerja yang harmonis di antara personel madrasah dengan adanya rasa nyaman dan menyenangkan.

Kesuksesan peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi berbagai faktor diantaranya adalah keteladanan, perhatian, tingkat Sumbur Daya Manusia (SDM) yang tinggi, fasilitas yang memadai dan pelayanan khusus dari kepala madrasah terhadap kebutuhan para guru. Apabila kepala madrasah mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada warga madrasah dalam rangka mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari apa yang diprogramkan dan untuk memberikan imbalan, maka peningkatan mutu pendidikan akan segera terelisir.

Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah keteladanan dari kepala madrasah apalagi di Indonesia yang banyak menganut ajaran Ki Hajar Dewantara: "*Ing ngarso sung tulodo, Ing madya mangun karso dan Tut wuri handayani*". Semua personil madrasah meneladani perilaku kepala madrasah dalam segala aktivitasnya.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu program inovasi dalam menjalankan peran dan fungsinya kepala madrasah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan dengan lingkungannya. Kepala madrasah selalu berusaha mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Dengan secara bertahap yang dideskripsikan dengan teori inovasi Charles Handy, inovasi dimulai dengan mengenali keinginan untuk berubah, menentukan cara baru untuk memenuhi kebutuhan, mengevaluasi hasil uji coba inovasi atau cara baru tersebut, mengkaji hasil uji coba dan mewujudkan keberhasilan proses. Kepala madrasah dalam melakukan ini dengan menggunakan keahlian dan kekuasaannya serta mengembangkan konsep nilai-nilai religius bekerja dengan hati, jabatan adalah ujian, amanah, ibadah dan ikhlas mencari Ridha Allah. Kepala madrasah selalu berusaha mendorong dan membina setiap guru agar dapat berkembang secara optimal dan berinovasi dalam menjalankan tugas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim, "Proses Perubahan di Sekolah Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik di Sumekar", *Disertasi*, Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, Malang, t.t.
- Beck dan Murphy, *The Four Imperative a Successfull School*, Thousand Oaks: Californian Crowin Press Inc, 1996
- Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986
- Edmonds, R. *Some School Work and More Can Social Policy*.9 (2) New York: Cassel, 1979
- Hallinger & K. Lethwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*, London: t.p, 1994
- Hasyim, Farid, *Strategi Madrasah Unggul*, Yogyakarta: Prismsophie, 2009
- Jamaluddin., "Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Kemampuan Mengajar Guru, Status Sosial Ekonomi Orang tua, Status Akademis, Motivasi Belajar Fasilitas, Belajar dengan Mutu Lulusan SMU di Kabupaten Malang", *Desertasi* tahun 2002.
- Liphan J. M, *The Principal: Concept, Competencies and Cases*, New York: Longman, Inc, 1985
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN-MALIKI Press, 2010)
- Milton, Carles R., *Human Behavior in Organisation: Three Levels of Behavior*, New York: Prentice-Hall, Inc, Engliwood Cliffs, 1981
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* Malang: UIN-Maliki Press, 2010
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005
- Munro, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 1987
- Prabowo, Sugeng Listyo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* Malang: UIN-Malang Press, 2008
- Pullan, Micael, *The Meaning of Educational Change*, USA: OISE Press, 1982
- Sa'ud, Udin Syaefudin, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 2010
- Subandiyah, *Inovasi Pnedidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 1992

- Sulistiyani, Ambar Teguh, & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, Jakarta: Depdikbud, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Abad XXI*, Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998