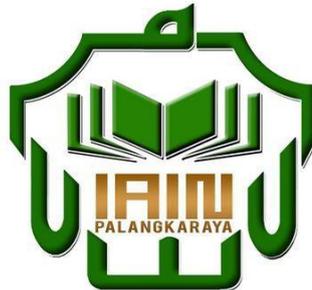


**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM INOVASI  
PENDIDIKAN DI MTsN PANGKALAN BUN  
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

TESIS

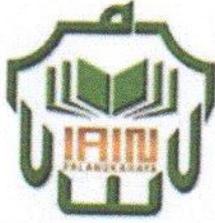
Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)



Oleh:

**H. Norhanuddin**  
NIM: 15013099

**PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1438 H / 2017 M**



KEMENTERIAN AGAMA  
**Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya**  
**Program Pascasarjana**  
**Magister Pendidikan Islam (MPI)**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Center No. 24 Palangka Raya Kalimantan Tengah.  
Fax (0536)3222105, 3226356. Email : [iaipalangka Raya@kemenag.go.id](mailto:iaipalangka Raya@kemenag.go.id) Website: <http://iaain/-palangkaraya.ac.id>.

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM INOVASI PENDIDIKAN DI MTsN  
PANGKALAN BUN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

Ditulis oleh : H. NORHANUDDIN

NIM : 15013099

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Jenjang : Strata Dua (S2)

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Palangka Raya, 24 Oktober 2017

Direktur,

Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag.  
NIP. 19591009 198903 1 002



KEMENTERIAN AGAMA  
Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya  
Program Pascasarjana  
Magister Pendidikan Islam (MPI)

Jl. G. Obos Komplek Islamic Center No. 24 Palangka Raya Kalimantan Tengah.  
Fax (0536)3222105, 3226356. Email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id) Website: <http://iain//palangkaraya.ac.id>.

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM INOVASI PENDIDIKAN DI MTsN  
PANGKALAN BUN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

Ditulis oleh : H. NORHANUDDIN

NIM : 15013099

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Jenjang : Strata Dua (S2)

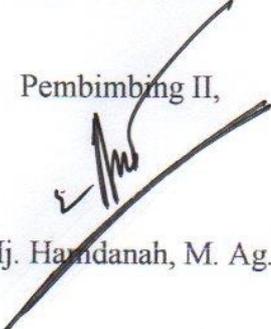
Dapat disetujui dan diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN  
Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Palangka Raya, 24 Oktober 2017

Pembimbing I,

  
Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag.

Pembimbing II,

  
Dr. Hj. Hamdanah, M. Ag.

Mengetahui

Ketua Prodi MPI,



Dr. H. Sardimi, M. Ag.

## PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM INOVASI PENDIDIKAN DI MTsN PANGKALAN BUN KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT** Oleh H. Norhanuddin NIM. 15013099 telah diujikan oleh Tim Penguji Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada :

Hari : Kamis,  
Tanggal : 27 Safar 1439 H./ 16 Nopember 2017 M.

Palangka Raya, 16 Nopember 2017

Tim Penguji,

1. Dr. H. Abu Bakar H.M, M. Ag.  
Pimpinan Sidang/Anggota

(.....)

2. Dr. H. Abdul Qodir, M. M.Pd.  
Penguji Utama/ Anggota

(.....)

3. Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag  
Anggota

(.....)

4. Dr. Hj. Hamdanah, M. Ag.  
Sekretaris/Anggota

(.....)

Direktur,  
Pascasarjana IAIN Palangkaraya

  
**Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag**  
NIP. 19591009 198903 1 002

## ABSTRAK

### **H. Nurhanuddin, 2017. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat.**

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

Melihat fenomena di atas, maka peneliti terpanggil untuk mengadakan penelitian dengan fokus: Kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat, yang meliputi: 1) Gagasan baru untuk inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat; 2) Implementasi ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat; dan 3) Pengaturan lingkungan kerja di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat.

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

Temuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan meliputi: 1) Gagasan baru dan inovasi pendidikan bidang pembelajaran dan sarana prasarana pada MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat dikemas dalam bentuk program perencanaan peningkatan mutu pembelajaran dan sarana prasarana pembelajaran, yaitu program peningkatan kualitas guru melalui supervisi, penilaian kinerja, diklat, PKG dan pemberdayaan MGMP, serta pengadaan sarana prasarana penunjang pembelajaran; 2) Implementasi gagasan baru pada MTsN Pangkalan Bun telah dilaksanakan dengan baik oleh semua komponen madrasah untuk kemajuan pendidikan mutu pembelajaran dan kelengkapan sarana prasarana penunjang pembelajaran di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat; 3) Mengatur lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun dengan baik mulai dari yang berbentuk fisik dan nonfisik sehingga menjadi lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para guru dan karyawan untuk dapat bekerja optimal

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kepala Madrasah dan Inovasi Pendidikan

## ABSTRACT

### **H. Nurhanuddin, 2017. Leadership of Headmaster in Education Innovation in MTsN Pangkalan Bun Kotawaringin Barat Regency.**

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

Based on the phenomenon above, the researcher intended to conduct research with focus on: Leadership of headmaster in education innovation in MTsN Pangkalan Bun Kotawaringin Barat Regency, which include: 1) New ideas for education innovation in the field of learning, infrastructure and facilities in MTsN Pangkalan Bun West Kotawaringin Regency; 2) Implementation of new ideas in MTsN Pangkalan Bun Kotawaringin Barat Regency; and 3) Work regulation in MTsN Pangkalan Bun Kotawaringin Barat Regency.

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

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

Keywords: leadership, headmaster, education innovation

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
 الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ  
 وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ.

Pertama-tama, penulis mengucapkan hamdalah kepada Tuhan yang telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dalam dunia penelitian. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terim kasih kepada:

1. Rektor IAIN Palangkaraya yang telah banyak memberikan kemudahan dalam studi hingga penyelesaian tesis ini.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang bersedia menyediakan waktunya guna memberikan arahan dan fasilitasi dalam penulisan tesis ini.
3. Ketua Program Studi, yang bersedia menyediakan waktunya guna memberikan arahan dan fasilitasi dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag.selaku pembimbing I , yang bersedia menyediakan waktunya guna memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
5. Ibu Dr. Hj. Hamdanah, M.Ag., selaku pembimbing II, yang bersedia menyediakan waktunya guna memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini..
6. Kepala MTsN Pangkalan Bun yang telah banyak memberikan informasi dan kemudahan dalam penelitian, hingga tuntasnya penulisan tesis ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut dalam menyusun dan mengumpulkan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua ini tidak mungkin penelitian ini bisa diselesaikan.

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah di dalam memberikan doa dan perhatiannya.

Pngkalan Bun, 21 Oktober 2017  
Penulis,

**H. Norhanuddin**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat”, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil jiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Jika dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 23 Oktober 2017

Yang membuat pernyataan:



H. NORHANUDDIN  
NIM. 15013099

## MOTTO

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ  
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ  
 الْمُفْسِدِينَ

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan..”

(Q. Surah Al Qasas:77)

## PERSEMBAHAN

Dengan memohon Rahmat, Hidayah, dan Karunia Allah SWT, kupersembahkan karya kecil ini kepada orang-orang yang sangat kukasihi dan kusayangi.

Bapak dan ibu tercinta, sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tak terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada ibu dan bapak yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tak mungkin dapat penulis balas.

Istri tercinta Hj. Noor Laila, sebagai tanda cinta, kupersembahkan karya kecil ini untukmu. Terima kasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabaranmu yang telah memberikanku semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini, semoga engkau pilihan Allah yang terbaik untukku, dunia sampai akherat.

Anak-anakku tersayang, Fikri Hidayat, Vivi Rizki Amalaia, Vera Nurtriana dan Fajeriyannur yang selalu menjadi penyemangat hidup penulis. Raihlah kebahagiaan duniamu dengan ilmu, raihlah kebahagiaan akheratmu dengan ilmu, dan raihlah kebahagiaan dunia dan akheratmu dengan ilmu, manfaatkan usiamu untuk memberikan manfaat pada sesama.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN TESIS.....	ii
NOTA DINAS .....	iii
PENGESAHAN TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	viii
MOTTO .....	ix
PERSEMBAHAN .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
DAFTAR LITERASI .....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus Penelitian	
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	12
2. Pengertian Inovasi Pendidikan .....	26
3. Tahapan-tahapan inovasi pendidikan .....	29
4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Pendidikan...	30
5. Konsep Manajemen Inovasi Pendidikan .....	38
6. Paradigma Inovasi Pendidikan .....	40
7. Peran Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan .....	42
8. Inovasi Bidang Pembelajaran dan Sarana Prasarana .....	48
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	55
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
B. Latar Penelitian .....	61
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	62
D. Data dan Sumber Data.....	63
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	64
F. Prosedur Analisis Data .....	69
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	73
1. Kredibilitas .....	74
2. Tranferabilitas .....	74

3. Dependabilitas .....	74
4. Konfirmabilitas .....	75
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	76
B. Penyajian Data.....	83
C. Pembahasan dan Hasil Temuan .....	110
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
A. Simpulan .....	127
B. Rekomendasi .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>129</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>130</b>
1. Pedoman Wawancara .....	133
2. Pedoman Observasi .....	135
3. Pedoman Dokumentasi.....	136
4. Transkrip Wawancara .....	137
5. Transkrip Observasi .....	160
6. Dokumen Gambar .....	163
<b>KETERANGAN PENELITIAN .....</b>	<b>173</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS .....</b>	<b>176</b>

**DAFTAR TABEL**

	Hal.
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	60
Tabel 4.1 Data Kepala MTsN Pangkalan Bun 1997-2017.....	82
Tabel 4.2 Data Keadaan Guru MTsN Pangkalan Bun .....	83
Tabel 4.3 Sasaran Program MTsN Pangkalan Bun 2016-2023.....	85
Tabel 4.4 Keadaan Orang Tua Peserta Didik.....	88

**DAFTAR GAMBAR**

	Hal
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Kualitatif Menurut Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman.....	76

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Hal.
Lampiran 1 Pedoman wawancara .....	130
Lampiran 2 Pedoman Observasi .....	132
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi .....	133
Lampiran 6 Surat Penelitian.....	134
Lampiran 7 Surat Keterangan Riset .....	135
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian dari Kemenag .....	136
Lampiran 9 Surat Keterangan Selesai Riset.....	137
Lampiran 10 Trankrip Wawancara .....	134
Lampiran 11 Trankrip Observasi .....	152
Lampiran 12 Gambar-gambar Kegiatan.....	155

## DAFTAR TRANSLITERASI<sup>1</sup>

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### 1. Konsunan Tunggal

Huruf Aarab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Sa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	đ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha;	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya.	Y	Ye

<sup>1</sup>IAIN Palangkaraya, *Panduan Penulisan Tesis Pascasarjana*, (Palangkaraya: IAIN Palangkaraya, 2015), h. 69

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
  - a. Vocal rangkap ( سَو ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
  - b. Vocal rangkap ( سَي ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya ( أَلْفَا تِحَةٌ = *al-fātiḥah* ), ( أَلْعُلُومُ = *al-'ulūm*), dan ( قِيمَةٌ = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya ( = ḥaddun), ( = saddun), ( = ṭayyib).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya ( الْبَيْتُ = *al-bayt*), ( السَّمَاءُ = *al-samā'*).
6. *Tā' marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā' marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya ( رُوْيَةُ الْهَلَالِ = *ru'yat al-hilāl* ).
7. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya ( رُوْيَةُ = *ru'yah* ), ( فُقُهَاءُ = *fuqahā'*).

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang.**

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

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 dinyatakan :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>2</sup>

Selanjutnya dalam Pasal 1 ayat 2 dinyatakan bahwa: “Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai -nilai agama, kebudayaan Nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan zaman”.<sup>3</sup>

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mewujudkan Pendidikan Nasional menjadi suatu sistem yang lebih relevan dan sesuai serta dapat menunjang terhadap program-program pembangunan nasional. Dalam

---

<sup>2</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Sinar Grafika, 2003, h. 3

<sup>3</sup>Ibid. h.4

mewujudkan cita-cita untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, maka harus dapat memecahkan banyak masalah yang menyangkut peningkatan harkat dan martabat manusia yaitu persoalan yang terkait dengan pendidikan/peradaban masyarakat.

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

Manusia yang berkualitas adalah hasil dari pendidikan yang berkualitas serta pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Tentunya manusia yang berkualitas demikian dihasilkan oleh suatu sistem pendidikan dan pelatihan yang berorientasikan pasar.<sup>4</sup> Dengan demikian madrasah yang berkualitas tentunya adalah madrasah yang mampu menghasilkan output yang sesuai dengan kebutuhan pasar, artinya dapat bersaing di era globalisasi yang kian maju.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang ditengah-tengah masyarakat. Pertumbuhan dan perkembangan madrasah dalam dunia pendidikan Islam sangat menentukan nasib generasi Islam masa depan. Madrasah merupakan titik tonggak utama dalam mendidik dan mengajarkan pendidikan Islam pada generasi Islam. Dalam kurikulum Madrasah memiliki 30% pelajaran agama dan 70% pelajaran umum sehingga komposisi pendidikan agama pada madrasah lebih besar daripada sekolah umum.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>H. A. R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Indonesia Tera, 1999, h. 123

<sup>5</sup>Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Surabaya: PSAPM, 2003, h. 195

Pada kenyataan yang ada, pendidikan madrasah sering dipandang sebagai pendidikan kelas-2. Hal tersebut dapat dibuktikan dari begitu besar minat masyarakat terhadap sekolah umum. Menanggapi hal tersebut, pengelola madrasah dituntut lebih peduli dalam meningkatkan profesionalitas, mutu madrasah, dan mutu pendidikan secara terus menerus agar madrasah dapat memberikan andil dalam peran pendidikan Islam abad 21, hal itu dapat dilakukan jika kepala madrasah dan tenaga kependidikan di madrasah mampu mengadakan pembaharuan-pembaharuan serta menguasai dan memahami visi misi secara terpadu serta program-program yang telah disepakati dan juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat. Madrasah yang hanya memelihara keadaan stabil, tanpa ingin merespon berbagai gejolak dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan yang tidak menguntungkan, seperti kehilangan pelanggan, berkurangnya kepercayaan masyarakat, tidak relevannya lulusan, dan sebagainya.

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

Kepala madrasah juga dituntut untuk dapat memerankan kepemimpinannya dengan baik, yaitu dengan melaksanakan fungsi dan perannya secara maksimal baik peran sebagai *edukator, manager, leader, supervisor,*

*administrator, motivator, serta inovator.* Salah satu usaha untuk merespon tantangan zaman kepala madrasah harus mampu menjalankan fungsinya sebagai *inovator*. Dalam menjalankan peran sebagai inovator kepala madrasah berperan sebagai seseorang yang membuat inovasi (pembaharuan) pendidikan yang dianggap masih bersifat monoton dan konvensional, sehingga dengan adanya inovasi diharapkan akan tercipta suasana pendidikan yang berkualitas, yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Inovasi dapat diartikan sebagai penemuan hal-hal yang baru (hasil kreasi manusia). Benda atau hal-hal yang ditemukan benar-benar baru dan sebelumnya belum ada. Latar belakang timbulnya inovasi didalam pendidikan disebabkan oleh adanya persoalan dan tantangan yang perlu dipecahkan dengan pemikiran baru.<sup>6</sup>Akan tetapi, pembaharuan merupakan upaya memperkenalkan hal yang baru dengan maksud memperbaiki segala yang sudah terbiasa demi timbulnya praktek yang baru.<sup>7</sup>Dari keterangan diatas dapat diambil suatu pengertian bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan inovasi pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang direncanakan, diperlukan seorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggunakan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Madrasah yang berkualitas maka peran pemimpin di madrasah adalah hal yang signifikan dalam menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh gaya

---

<sup>6</sup>Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008, h. 2

<sup>7</sup>Cece Wijaya, dkk. *Upaya Pemabaharuan Dalam Pendidikan*, Bandung: Remaja karya, 1988, h.11

kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan merupakan proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Bentuk-bentuk inovasi pendidikan yang dilaksanakan kepala madrasah adalah inovasi non fisik seperti inovasi bidang pembelajaran dan fisik seperti inovasi di bidang sarana prasarana. Kepala madrasah sebagai orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan sudah selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan jabatan yang diembannya. Kepala madrasah dalam mengembangkan tugasnya hendaknya didasari dengan sikap sungguh-sungguh dan etos kerja yang tinggi. Kepala madrasah yang mempunyai kesungguhan dan etos kerja yang tinggi akan mampu melaksanakan inovasi pendidikan dengan baik, disamping itu juga hendaknya ditunjang dengan kemampuan manajerial yang handal sehingga mampu mewujudkan madrasah yang efektif, kondusif dan dinamis.

Kehadiran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru, karyawan, dan siswa. Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya inovasi pendidikan dan kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah. Namun, perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan

lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpinnya.

Manajemen yang baik adalah yang dapat mensinergikan seluruh komponen organisasi, baik manajemen tingkat atas, tengah dan bawah. Namun keefektifan dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi akan selalu bergantung kepada bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan pemegang kendali maju mundurnya suatu organisasi. Pemimpin adalah seorang yang sadarakan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemberian motivasi terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral.<sup>8</sup> Untuk kemajuan sebuah lembaga pendidikan, seorang pemimpin harus berupaya keras menciptakan perubahan-perubahan yang inovatif dan kreatif dengan pembentuk tim kerja yang mapan sehingga dalam pencapaian tujuan madrasah dapat dilaksanakan dengan kerjasama yang partisipatif.

Seseorang yang diangkat menjadi pemimpin tentunya memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh guru dan karyawan lainnya, terlebih jika kepala madrasah tersebut harus mengadakan perubahan-perubahan yang lebih efektif serta menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi lebih unggul. Kepemimpinan yang efektif merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan

---

<sup>8</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005, h. 5

dalam situasi yang berubah-ubah karena berlangsung melalui interaksi antar-sesama manusia.

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

Era desentralisasi adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai dan kreatifitas demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai dan kreatifitas ini dapat diimplementasikan sesuai dengan potensi daerah yang ada. Peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan, dalam hal ini adalah pendidikan madrasah. Kualitas kepemimpinan menentukan untuk mencapai keberhasilan suatu pendidikan Islam dalam hal ini termasuk lembaga pendidikan Islam di MTs N Pangkalan Bun.

Sementara itu, sesuai pengamatan yang telah dilakukan oleh penulis, bahwa MTs Negeri Pangkalan Bun memberikan wahana pembaharuan dan pencerahan bagi lembaga pendidikan Islam, semakin tahun semakin membaik kualitas pendidikannya. Sebagai contoh jika dilihat dari segi sarana prasarana, beberapa tahun yang lalu proses pembelajaran di kelas ala kadarnya dengan media

belajar yang terbatas, sedangkan saat ini proses pembelajaran di kelas sudah menggunakan LCD Proyektor sebagai media belajar dan pada tiap kelas sudah ada CCTV sehingga aktivitas di kelas selalu terpantau dengan baik. Kemudian dari segi manajemen kelas, saat ini manajemen kelas dalam proses pembelajaran lebih beragam metode yang diterapkan oleh Bapak/Ibu Gurunya, sehingga siswa terlihat lebih aktif dan kreatif dalam mengikuti keberlangsungan pembelajaran. Selanjutnya dari segi administrasi keuangan Sekolah/Madrasah, sudah memanfaatkan aplikasi administrasi Sekolah (AKS) yang terbaru 2017. Kemudian dari segi pengelolaan lingkungan kerja, saat ini suasana lingkungan kerja jauh lebih kondusif dan lebih hangat, baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Hal ini dapat terlihat dari hubungan kerjasama antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja. Perubahan-perubahan yang tampak dalam hal ini adalah suatu perubahan yang timbul akibat penerapan pola manajemen dan inovasi pendidikan dari Kepala Sekolah yang ada. Sehingga dalam hal ini penulis tertarik untuk lebih dalam jauh meneliti secara khusus tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTs N Pangkalan Bun.

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam inovasi pendidikan pada MTsN Pangkalan Bun, maka yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan kepala MTsN sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan

pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif.

## 2. Sub Fokus Penelitian

Dari fokus penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti membagi sub fokus penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan gagasan baru untuk melakukan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun.
- b. Kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun
- c. Kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja sehingga menghasilkan suasana kondusif di MTsN Pangkalan Bun.

## C. Rumusan Masalah

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

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MtsN Pangkalan Bun ?

2. Bagaimana Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di MtsN Pangkalan Bun ?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di MtsN Pangkalan Bun ?

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian pada bab pendahuluan, yang kemudian dipertajam dalam bab Tinjauan Pustaka, maka tujuan penelitian yang dipaparkan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis ;

1. Bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MtsN Pangkalan Bun.
2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di MtsN Pangkalan Bun.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di MtsN Pangkalan Bun.

Hasil penelitian tentang “Kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun” diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yang dijabarkan sebagai berikut :

## 1. Secara Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan mengenai manajemen pendidikan Islam terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam inovasi pendidikan;
- b. Menjadikan bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna menjadikan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini; dan
- c. Memperkaya khazanah keilmuan tentang manajemen pendidikan Islam khususnya mengenai kepemimpinan dalam inovasi pendidikan pada perpustakaan Program Pascasarjana IAIN Palangkaraya.

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi Kementerian Agama, akan memberikan masukan dan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan terkait dengan pembinaan dan pengembangan kepemimpinan dalam inovasi pendidikan di Madrasah;
- b. Sebagai bahan masukan bagi para kepala madrasah agar dapat melakukan pengembangan kepemimpinan dalam inovasi pendidikan di madrasah; dan
- c. Bagi peneliti lain, sebagai gambaran awal bagi peneliti lainnya untuk mengkaji lebih jauh tentang permasalahan yang serupa.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub-Fokus

##### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

###### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang paling menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya.<sup>9</sup>

Thoha mengatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “Kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”.<sup>10</sup>

Sedangkan Veithzal Rivai mengartikan:

Kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2009, h. 143

<sup>10</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 258

<sup>11</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 148

Adapun Dubrin dalam Abdullah Munir memberikan beberapa pengertian kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga;
- b. Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan;
- c. Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh dengan mengikuti suatu standar/keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.<sup>12</sup>

Dari pengertian di atas kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut juga berdasarkan pada penerimaan oleh kelompok dan kepemilikan keahlian khusus pada situasi khusus. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bass dalam Suharsaputra bahwa *“Leadership is an interaction between two or more members of group that often involves a structuring or restructuring of situation and the perceptions and expectations of the member”*.<sup>13</sup>

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dalam hal berpikir

---

<sup>12</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008, h. 32

<sup>13</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Refika Aditama, 2010, h. 115

dan bertindak agar perilaku yang semula individualistis dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Kepemimpinan dapat juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Konteks kepemimpinan terdiri dari pemimpin dan pengikut, pemimpin merupakan orang yang mempengaruhi dan pengikut merupakan orang yang dipengaruhi untuk mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin.

Pemimpin dalam suatu organisasi terdapat jika ada orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, maka mereka akan mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mampu bekerjasama guna mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

## **2. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah merupakan subjek yang paling banyak terlibat dalam aplikasi manajemen pendidikan madrasah di tingkat mikro. Kepala madrasah

mendedikasikan hidupnya untuk bekerja (*live and work*) di dalam sistem pendidikan sebagai kepala atau pimpinan atau sebutan lain yang sesuai untuk jabatan itu. Sebutan formal untuk kepala madrasah di Indonesia adalah "guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah". Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran".<sup>14</sup> Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah. Masing-masing pemimpin mempunyai pola yang berbeda dalam menerapkan kepemimpinannya. Pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong orang-orang yang dipimpinnya dengan cara yang berbeda-beda pula.

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan madrasah dari segi bahasa adalah sekolah. Madrasah dari segi istilah adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid yang menerima pelajaran.<sup>15</sup> Sedangkan

---

<sup>14</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, h. 83

<sup>15</sup>*Ibid.*, h. 17

Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.<sup>16</sup>

Allah berfirman dalam Alquran bahwa Dia Menciptakan manusia sebagai khalifah di muka bumi, Khalifah disini dapat diartikan sebagai pemimpin bagi siapapun, baik pemimpin Negara maupun pemimpin lembaga pendidikan (kepala madrasah). Alquran *Surah Fāthir* ayat 39 berbunyi :

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۖ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ

ۖ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْتًا ۖ وَلَا يَزِيدُ

الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا<sup>17</sup>

Artinya ;

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barang siapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.<sup>18</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena itu kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa “kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan

<sup>16</sup>Rahman, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006, h. 106

<sup>17</sup> *Fāthir* [35]: 39

<sup>18</sup> Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemah dan Per-kata*, Yayasan penelenggara penterjemah/penafsir al-Quran revisi terjemah oleh Lajnah Pentashih Mushaf al-Quran. Sygma Jakarta, 2008. H.430

kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, Pembina tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.<sup>19</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam (madrasah).

### **c. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah**

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya dalam organisasi, dalam hal ini organisasi madrasah mengharapkan para pemimpinnya dapat memberikan arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah.<sup>20</sup> Pekerjaan kepala madrasah adalah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran, sehingga mereka mampu menstimulir dan membimbing siswa-siswi untuk dapat berpartisipasi dalam masyarakat.

Kepala madrasah harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik. Ini berarti bahwa ia harus mampu mengelola “*school plant*”, pelayanan-pelayanan khusus sekolah dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga guru-guru dan siswa-siswa memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja,

---

<sup>19</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h. 25

<sup>20</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfa Beta, 2005, h.

mengelola personalia pengajar dan siswa, membina kurikulum yang dapat memenuhi kebutuhan siswa serta dapat memajukan program pengajaran di madrasahnyanya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah bertanggungjawab untuk pertumbuhan guru dan siswa secara kontinyu. Dalam praktik demokratis, ia harus mampu membantu guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak.<sup>21</sup> Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik.<sup>22</sup>

Daryanto mengemukakan beberapa fungsi kepala sekolah sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijakan sekolah.
2. Pengaturan tata kerja sekolah, yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, penyelenggara kegiatan.
3. Pempervisi kegiatan sekolah meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>23</sup>

Peran kepala madrasah merupakan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan sebagai seorang kepala madrasah, dalam hal ini peran kepala madrasah bertindak sebagai tenaga pelaksana inti program madrasah. Peran kepala madrasah sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor,*

---

<sup>21</sup>Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1998, h. 20

<sup>22</sup>Gaffar, MS, *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Angkasa Raya, 1992, h. 154

<sup>23</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, h. 81

*leader, inovator, dan motivator.* Untuk lebih jelasnya mengenai peran kepala madrasah tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

### **1) Peran Kepala Madrasah sebagai Edukator**

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

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

- 1 Pembinaan mental;
- 2 Pembinaan moral;
- 3 Pembinaan sarana fisik; dan
- 4 Pembinaan *artistic*.<sup>24</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, bahwa salah satu peran kepala madrasah adalah sebagai edukator. Dalam menerapkan peran tersebut, kepala madrasah harus menerapkan nilai-nilai: pembinaan mental, moral, sarana fisik dan artistik.

### **2) Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer**

Kepala madrasah juga berperan sebagai manajer. Manajer dalam artiumum adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan-

---

<sup>24</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2005, h. 99

kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan orang-orang pelaksana.<sup>25</sup>

Dalam melakukan peranan kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi manajer, yaitu:

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b. Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c. Mampu menghadapi persoalan;
- d. Berpikir secara realistis dan konseptual;
- e. Sebagai juru penengah;
- f. Sebagai seorang politisi;
- g. Sebagai seorang diplomat;
- h. Sebagai seorang pengambil keputusan yang sulit.<sup>26</sup>

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

### **3) Peran Kepala Madrasah sebagai Administator**

Menurut Wijono tugas seorang kepala madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu administrasi material, administrasi personel

---

<sup>25</sup>*Ibid.*, h. 115

<sup>26</sup>James A.F. Stoner, *Manajemen*, Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhalindo, 1996)

dan administrasi kurikulum.<sup>27</sup> Administrasi material adalah administrasi yang mencakup bidang-bidang material sekolah seperti ketatausahaan sekolah, keuangan, pergedungan, perlengkapan, dan lain-lain. Administrasi personal adalah administrasi yang mencakup administrasi keguruan, kesiswaan, dan pegawai sekolah lainnya. Administrasi kurikulum adalah administrasi yang mencakup penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum dan pelaksanaan kurikulum.

Kepemimpinan dan administratif pendidikan yang berhasil bagi kepala madrasah adalah diarahkan pada pengembangan aktifitas pengajaran dan belajar siswa. Peran kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasahnyanya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Pendidikan di madrasah tidak lepas dari administrasi madrasah.<sup>28</sup> Adapun peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membuat perencanaan atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989, h. 18

<sup>28</sup>Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995, h. 98

<sup>29</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006, h. 106

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

#### **4) Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor**

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi supervise dalam pendidikan bukan hanya sekedar control melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.<sup>30</sup>

Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor antara lain membangkitkan dan memotivasi guru-guru dan pegawai maadrasah di dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, bersama guru-guru berusaha mengembangkan dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku dan membina kerjasama yang baik serta harmonis di antara warga madrasah.<sup>31</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai supervisor adalah bagaimana kepala madrasah melakukan kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, h. 76

<sup>31</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala ....*,h.111

pegawai madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Hal tersebut dilakukan dengan cara membangkitkan dan memotivasi guru-guru dan pegawai madrasah di dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

### 5) Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

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

- a. Memiliki kepribadian yang kuat. Sebagai seseorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, bertindak dengan objektif, bertanggungjawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.
- b. Memahami personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswa yang berbeda latar belakang.
- c. Memiliki upaya untuk mensejahterakan guru dan karyawan.
- d. Mau mendengar kritik yang konstruktif dari semua pihak yang terkait dengan tugasnya.
- e. Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya.
- f. Kemampuan berkomunikasi dengan baik, dimengerti, teratur, dan sistematis kepada semua pihak.
- g. Kemampuan mengambil keputusan secara bersama dalam musyawarah.
- h. Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat diterima oleh pihak lain.<sup>32</sup>

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

---

<sup>32</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, h. 39

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

#### 6) Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator

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

- a. Memiliki gagasan baru (*proaktif*) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- b. Kemampuan mengimplementasikan ide-ide yang baru tersebut dengan baik. Ide tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan dapat berupa: pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan NEM, penggalan dan oprasional, dan peningkatan prestasi siswa.
- c. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang mendorong semangat kerja yang baik pula.<sup>33</sup>

Sementara itu menurut Karna Husni perencanaan harus dibuat oleh komponen sekolah yang terdiri dari kepala, guru, staf dan komite untuk menentukan kebutuhan dan kegiatan sekolah dalam waktu tertentu. Berdasarkan hasil analisis ditentukan kegiatan, waktu, dana dan biaya, tingkat kebutuhan. Perpaduan analisis kegiatan dan sumber dana serta waktu pelaksanaannya menghasilkan apa yang dinamakan Rencana Anggaran

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 39

Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M). Kegiatan ini diwajibkan berdasarkan PP no. 19 tahun 2005 pasal 53.<sup>34</sup>

Sedangkan kaitanya dengan lingkungan kerja, Sedarmayanti, mengemukakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik :“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.”<sup>35</sup>

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

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

Selanjutnya Sadarmayanti, mengemukakan bahwa :

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.<sup>36</sup>

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

## 7) Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator

---

<sup>34</sup> H. Karna Husni, Manajemen Perubahan, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2015, h.282.

<sup>35</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Jakarta ; Mandar Maju,

<sup>36</sup> *Ibid.*,

Secara etimologi motivasi berasal dari bahasa Inggris “*motivation*” yang berarti alasan, daya batin, dan dorongan.<sup>37</sup> Motivasi adalah objek tindakan seseorang atau hal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak, atau niat, atau sesuatu yang memberikan tenaga, mengarah dan mempertahankan gelagat (perilaku manusia, usaha mendalam (*inner striving*)).<sup>38</sup> Sedangkan Manulang mengemukakan bahwa motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan.<sup>39</sup>

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberi motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

## **B. Pengertian Inovasi Pendidikan**

Secara etimologi inovasi berasal dari kata latin “*innovatio*” yang berarti pembaharuan dan perubahan. Kata kerjanya “*innovo*” yang berarti memperbarui dan mengubah. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru menuju kearah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang ada

---

<sup>37</sup>Imam Bawani, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, Surabaya; Al-Ikhlas, 1987, h. 119

<sup>38</sup>Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 1996, h. 225

<sup>39</sup>M. Manulang, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: University Gajah Mada Press, 2001, h. 194

sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan).<sup>40</sup>

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, inovasi ialah pemasukan atau pengenalan hal-hal baru; pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat).<sup>41</sup> Menurut Miles dalam Soemanto, inovasi ialah macam-macam “perubahan” genus. Inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan sistem. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan.<sup>42</sup>

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

- 1) Inovasi adalah spesies dari genus "perubahan". Secara umum tampaknya berguna untuk mendefinisikan sebuah inovasi sebagai disengaja, novel, perubahan tertentu, yang dianggap lebih berkhasiat dalam mencapai tujuan sistem. Dari tampilan pointof buku ini (inovasi dalam pendidikan, tampaknya membantu untuk mempertimbangkan inovasi sebagai keras dan direncanakan untuk bukan sebagai yang diperoleh sembarangan.
- 2) Sebuah inovasi adalah suatu ide, praktek, atau objek yang dianggap sebagai baru dengan unit individu atau lainnya adopsi. Tidak penting, sejauh perilaku manusia yang bersangkutan, apakah atau tidak sebuah ide adalah "obyektif" baru yang diukur dengan selang waktu sejak penggunaan pertama atau penemuan. Kebaruan dirasakan dari ide untuk individu menentukan atau reaksinya untuk itu. Jika ide tampaknya baru untuk individu, itu adalah sebuah inovasi.
- 3) inovasi jangka biasanya digunakan dalam tiga konteks yang berbeda. Dalam satu konteks itu identik dengan penemuan; yaitu, mengacu pada

---

<sup>40</sup>Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992, h. 72

<sup>41</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996, h. 541

<sup>42</sup>W. Soemanto, *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1980, h. 62

proses kreatif dimana dua atau lebih konsep atau entitas yang ada digabungkan dalam beberapa cara baru untuk menghasilkan konfigurasi yang sebelumnya tidak diketahui oleh orang yang terlibat. Seseorang atau organisasi yang melakukan jenis kegiatan biasanya dikatakan inovatif. Sebagian besar literatur tentang kreativitas memperlakukan inovasi istilah dalam mode ini.

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

Inovasi pendidikan merupakan sebuah gagasan/ide pembaharuan yang berbeda dengan sebelumnya dan dilakukan secara sengaja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kata *innovation* erat kaitanya dengan *discovery* dan *invention*. *Discovery* berarti penemuan sesuatu yang sebenarnya sudah ada akan tetapi belum diketahui orang, berbeda halnya dengan *invention* penemuan sesuatu yang benar-benar baru.

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

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ  
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ  
 اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ<sup>43</sup>

Artinya ;

Baginya (Manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>44</sup>

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya, serta senagaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.<sup>45</sup> Jadi inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. Inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang

<sup>43</sup> *Ar Ra'du* [13]: 11

<sup>44</sup> Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemah...*,h.250

<sup>45</sup> Udin Syaefudin Sa'ud. *Inovasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta. 2013. h. 6.

lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya sistem pendidikan nasional.

Dengan demikian, *innovation* merupakan sebuah ide/barang yang dirasa baru oleh sekelompok masyarakat tertentu, sehingga wujud dari inovasi juga dapat diartikan memperbaiki atau memperbaharui sesuatu yang sebenarnya sudah ada menjadi sesuatu yang baru dan lebih baik. Dalam dunia pendidikan.

### C. Tahapan-tahapan Inovasi Pendidikan

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

- a. Tahap Pengetahuan (*Knowledge*), tahap ini berlangsung, bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, membuka diri terhadap adanya suatu inovasi serta ingin mengetahui bagaimana fungsi inovasi tersebut.
- b. Tahap Bujukan (*Persuasion*), tahap ini berlangsung, bila seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, seseorang membentuk sikap menyenangi atau tidak menyenangi terhadap inovasi.
- c. Tahap Keputusan (*Decision*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, melakukan aktivitas yang mengarah kepenetapan untuk memutuskan menerima atau menolak inovasi.
- d. Tahap Implementasi (*Implementation*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, menerapkan atau menggunakan inovasi.
- e. Tahap Konfirmasi (*Confirmation*), tahap ini berlangsung ketika seseorang atau unit pengambil keputusan yang lain, mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah dibuatnya. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang diterima terdahulu.<sup>46</sup>

### D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Pendidikan

Lembaga pendidikan formal seperti sekolah adalah suatu sub sistem dari sistem sosial. Jika terjadi perubahan dalam sistem sosial, maka lembaga pendidikan formal tersebut juga akan mengalami perubahan maka hasilnya akan berpengaruh terhadap sistem sosial. Oleh karena itu suatu lembaga pendidikan mempunyai beban yang ganda yaitu melestarikan

---

<sup>46</sup> Udin Saefudin Sa'ud, , *Inovasi Pendidikan...*, h. 36-40

nilai-nilai budaya tradisional dan juga mempersiapkan generasi muda agar dapat menyiapkan diri menghadapi tantangan kemajuan zaman.

Motivasi yang mendorong perlunya diadakan inovasi pendidikan jika dilacak biasanya bersumber pada dua hal yaitu: 1) kemauan sekolah (lembaga pendidikan) untuk mengadakan respon terhadap tantangan kebutuhan masyarakat, dan 2) adanya usaha untuk menggunakan sekolah (lembaga pendidikan) untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Antara lembaga pendidikan dan sistem sosial terjadi hubungan yang erat dan saling mempengaruhi. Misalnya suatu sekolah telah dapat sukses menyiapkan tenaga terdidik sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka dengan tenaga terdidik berarti tingkat kehidupannya meningkat, dan cara bekerjanya juga lebih baik. Tenaga terdidik akan merasa tidak puas jika bekerja yang tidak menggunakan kemampuan intelegnya, sehingga perlu adanya penyesuaian dengan lapangan pekerjaan. Dengan demikian akan selalu terjadi perubahan yang bersifat dinamis, yang disebabkan adanya hubungan interaktif antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Udin Syaefuddin Sa'ud mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses inovasi pendidikan yakni: 1) kegiatan belajar mengajar; 2) faktor internal dan eksternal; dan 3) sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan).<sup>47</sup>

a. Kegiatan Belajar Mengajar

---

<sup>47</sup>Udin Syaefuddin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan...*, h. 53

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

- (1) Keberhasilan tugas guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sangat ditentukan oleh hubungan interpersonal antara guru dengan siswa. Dengan demikian maka keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut, juga sangat ditentukan oleh pribadi guru dan siswa. Dengan kemampuan guru yang sama belum tentu menghasilkan prestasi belajar yang sama jika menghadapi kelas yang berbeda, demikian pula sebaliknya dengan kondisi kelas yang sama jika diajar oleh guru yang berbeda belum tentu dapat menghasilkan prestasi belajar yang sama meskipun para guru tersebut semuanya telah memenuhi persyaratan sebagai guru yang profesional.

- (2) Kegiatan belajar mengajar di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi. Pada waktu guru mengajar dia tidak mendapatkan balikan dari teman sejawatnya. Kegiatan guru di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi dari kegiatan kelompok. Apa yang dilakukan guru di kelas tanpa diketahui oleh guru yang lain. Dengan demikian maka sukar untuk mendapatkan kritik untuk pengembangan profesinya. Ia menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan cara yang terbaik.
- (3) Berkaitan dengan kenyataan di atas tersebut, maka sangat minimal bantuan teman sejawat untuk memberikan bantuan saran atau kritik guna peningkatan kemampuan profesionalnya. Apa yang dilakukan guru di kelas seolah-olah sudah merupakan hak mutlak tanggungjawabnya, orang lain tidak boleh ikut campur tangan. Padahal apa yang dilakukan mungkin masih banyak kekurangannya.
- (4) Belum ada kriteria yang baku tentang bagaimana pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang efektif. Dan memang untuk membuat kriterian keefektifan proses belajar mengajar sukar ditentukan karena sangat banyak variabel yang ikut menentukan keberhasilan kegiatan belajar siswa. Usaha untuk membuat kriteria tersebut sudah dilakukan misalnya dengan digunakannya APKG (Alat Penilaian Kompetensi Guru).
- (5) Dalam melaksanakan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar, guru menghadapi sejumlah siswa yang berbeda satu dengan yang lain baik mengenai kondisi fisik, mental intelektual, sifat, minat,

dan latar belakang sosial ekonominya. Guru tidak mungkin dapat melayani siswa dengan memperhatikan perbedaan individual satu dengan yang lain, dalam jam-jam pelajaran yang sudah diatur dengan jadwal dalam waktu yang sangat terbatas.

- (6) Berdasarkan data adanya perbedaan individual siswa, tentunya lebih tepat jika pengelolaan kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan cara yang sangat fleksibel, tetapi kenyataannya justru guru dituntut untuk mencapai perubahan tingkah laku yang sama sesuai dengan ketentuan yang telah dirumuskan. Jadi anak yang berbeda harus diarahkan menjadi sama. Jika guru tidak dapat mengatasi masalah ini dapat menimbulkan anggapan diragukan kualitas profesionalnya.
- (7) Guru juga menghadapi tantangan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, yaitu tanpa adanya keseimbangan antara kemampuan dan wewenangnya mengatur beban tugas yang harus dilakukan, serta tanpa bantuan dari lembaga dan tanpa adanya insentif yang menunjang kegiatannya. Ada kemauan guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, mungkin dengan cara belajar sendiri atau mengikuti kuliah di perguruan tinggi, tetapi tugas yang harus dilakukan masih terasa berat, jumlah muridnya dalam satu kelas 50 orang, masih ditambah tugas administratif, ditambah lagi harus melakukan kegiatan untuk menambah penghasilan karena gaji pas-pasan, dan masih banyak lagi faktor yang lain. Jadi program pertumbuhan jabatan atau peningkatan profesi guru mengalami hambatan.

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

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

- a. menguasai kemampuan profesional yang ditunjukkan dalam penampilan;
- b. memasuki anggota profesi dan penilaian terhadap penampilan profesinya, diawasi oleh kelompok profesi;
- c. ketentuan untuk berbuat profesional, ditentukan bersama antar sesama anggota profesi.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Gerald Zaltman, David H. Florio, Linda a Sikorski, *Dynamic Educational Change*, New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1977)

Dengan berdasarkan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar tersebut, maka dapat merupakan sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut, atau bahkan dari sudut yang lain dapat juga dikatakan bahwa dengan adanya kelemahan-kelemahan tersebut itu maka sukar penerapan inovasi pendidikan secara efektif.

b. Faktor Internal dan Eksternal

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

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

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

Para ahli pendidik (profesi pendidikan) merupakan faktor internal dan juga faktor eksternal, seperti: guru, administrator pendidikan, konselor, terlibat secara langsung dalam proses pendidikan di madrasah. Ada juga para ahli yang diluar organisasi madrasah tetap ikut terlibat dalam kegiatan madrasah seperti: para pengawas, inspektur, konsultan, dan mungkin juga pengusaha yang membantu pengadaan fasilitas sekolah. Demikian pula para penatar guru, staf pengembangan dan penelitian pendidikan, para guru besar, dosen, dan organisasi persatuan guru, juga merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan sistem pendidikan atau inovasi pendidikan. Namun apakah mereka termasuk faktor internal atau eksternal agak sukar dibedakan, karena guru sebagai faktor internal tetapi juga menjadi anggota organisasi persatuan guru, yang dapat dipandang sebagai faktor eksternal. Penting untuk diketahui bahwa seorang yang akan merencanakan inovasi pendidikan, harus memperhatikan berbagai faktor tersebut, apakah itu internal atau eksternal.

#### c. Sistem Pendidikan (Pengelolaan dan Pengawasan)

Dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Penanggung jawab sistem pendidikan di Indonesia adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian Agama yang mengatur seluruh sistem berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Dalam kaitan dengan adanya bermacam aturan dari pemerintah tersebut maka timbul permasalahan sejauh mana batas kewenangan guru untuk mengambil kebijakan dalam melakukan

tugasnya dalam rangka menyesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat. Demikian pula sejauh mana kesempatan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya guna menghadapi tantangan kemajuan zaman. Dampak dari keterbatasan kesempatan meningkatkan kemampuan profesional serta keterbatasan kewenangan mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugas bagi guru, dapat menyebabkan timbulnya siklus otoritas yang negative. Siklus otoritas yang negatif bagi guru yang dikemukakan oleh Florio yang dikutip Zaltman adalah guru memiliki keterbatasan kewenangan dan kemampuan profesional, menyebabkan tidak mampu untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghadapi tantangan kemajuan zaman. Rasa ketidakmampuan menimbulkan frustrasi dan bersikap apatis terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

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

serta kemampuan profesional yang dimiliki guru, maka dibatasi pemberian wewenang dan kesempatan mengembangkan kemampuannya.

#### **E. Konsep Manajemen Inovasi Pendidikan**

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

Manajemen sendiri menurut Stoner manajemen adalah merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>49</sup> Dengan demikian, maka manajemen inovasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan mengendalikan (mengawasi dan menilai) segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia dan non manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen perubahan sosial (*Change Management System*) menurut Zaltman, memiliki 3 sub-sistem yaitu: (1) Sub-sistem organisasi yang meliputi perencanaan dan pengorganisasian; (2) Sub-sistem

---

<sup>49</sup> Subandijah. *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.1993.h.54

komunikasi yang meliputi pelaksanaan dan difusi inovasi; (3) Sub-sistem target perubahan yang meliputi proses keputusan oleh adopter yang selanjutnya menjadi bahan penilaian pelaksanaan inovasi. Sistem pengelolaan perubahan sosial tersebut bertujuan untuk mengadakan perubahan sosial.<sup>50</sup>

Sedangkan beberapa pakar manajemen lain, seperti Hersey dan Blanchard membagi fungsi manajemen menjadi empat yang disingkat dengan POMC, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan). Siagian (1983) mengemukakan lima fungsi manajemen, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan) dan *evaluation* (penilaian).<sup>51</sup>

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

## F. Paradigma Inovasi Pendidikan

---

<sup>50</sup> Zaltman, Gerald, dan Robert Duncan. *Strategy of Planned Change*. New York : A. Willey-Interscience Publication John Wiley & Sons. 1977. h.87

<sup>51</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2002.h.59

Menurut Zamroni, macam-macam paradigma pendidikan antara lain ;

a. Konservatisme

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

b. Liberalisme

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

c. Anarkisme

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

d. Fundamentalisme

- a) Dalam pendidikan mengambil bentuk gerakan “kembali ke dasar”
- b) Gerakan ini memusatkan pada suatu sasaran tertentu, seperti mengembalikan pendidikan pada “Tiga R”, yaitu Read, Write, dan Arithmetic
- c) Jam sekolah mengutamakan pelajaran bahasa nasional, sains, matematika, dan sejarah
- d) Pendidik harus mengambil peran dominan
- e) Pengajaran menggunakan sistem menghafal, PR, ujian dilaksanakan sesering mungkin
- f) Rapor dibagikan sesering mungkin dengan indeks prestasi
- g) Disiplin harus ketat
- h) Kelulusan berdasarkan serangkaian tes-tes untuk mengetahui tingkat ketrampilan dan pengetahuan
- i) Permainan dan ketrampilan diberikan di luar jam sekolah
- j) Menghapus bidang studi pilihan dan meningkatkan yang wajib
- k) Menolak inovasi dan menekankan pada konsep
- l) Program layanan sosial di sekolah menyita waktu sekolah

m) Memasukkan “patriotisme” dan nasionalisme di sekolah.<sup>52</sup>

### **G. Peran Kepala Madrasah dalam Inovasi Pendidikan**

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

Agen pembaharuan (*change agen*) adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pengusaha pembaharu.<sup>53</sup> Sedangkan menurut Havelock yang dikutip Bafadal dijelaskan bahwa *change agen* adalah seseorang yang mempunyai misi untuk mempermudah perubahan atau inovasi terencana. Dengan demikian tugas utama agen perubahan adalah menciptakan dan memantapkan hubungan dengan orang yang dibantu, baik secara perorangan maupun kolektif yang disebut dengan pengguna, klien, sistem pengguna, dan sistem klien. Dalam penelitian ini, kepala madrasah adalah agen perubahan dalam usaha pengembangan pendidikan Islam. Dalam menjalankan perannya sebagai inovator pendidikan kepala madrasah dituntut untuk aktif, kreatif, inovatif, serta mampu merespon

---

<sup>52</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, BIGRAF Publising, 2000. Hlm.81-82

<sup>53</sup> Ibrahim, *Inovasi Pendidikan.....*, h. 76

lingkungan sehingga perubahan yang terjadi sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan/masyarakat.

Kepala madrasah merupakan *top leader* dari suatu lembaga pendidikan. Kebijakan yang diputuskan merupakan hal yang strategis dalam keberhasilan madrasah. Kepala madrasah seharusnya orang yang memiliki kecerdasan, kekreatifan, visi, misi dan tujuan ke depan dalam rangka menatap realitas masyarakat yang semakin global. Menurut pandangan Gorton, kepala madrasah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi pendidikan. Tugas pokok dalam program inovasi pendidikan adalah menilai efektivitas program, mengkaji, mengembangkan dan mengimplementasikan program pengembangan madrasah.<sup>54</sup>

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

- a. Kepala madrasah sebelum melangkah lebih jauh perlu tahu tugasnya sendiri. Tugas pokok tersebut menjadi pedoman untuk melaksanakan kegiatan sehingga tidak menyimpang dari tugas pokoknya. Andaikata

---

<sup>54</sup>R. A. Gorton, *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*, New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976, h. 215

ada

penyimpangan, akan cepat kembali kepada tugas pokoknya sebagai rujukan.

- b. Mengetahui jumlah personelnya. Hal ini sangat perlu terutama untuk pembagian tugas secara adil. Sebab pemimpin yang disenangi atau disukai, bila salah satu tidak masuk, maka tugasnya dapat dilimpahkan kepada yang lain sehingga tidak sampai merugikan madrasah.
- c. Mengetahui nama-nama personelnya. Orang akan lebih cepat datang bila dipanggil nama pribadinya.
- d. Mengetahui tugas masing-masing personelnya. Hal ini memudahkan sistem kontrol, bila terjadi hal-hal yang diinginkan.
- e. Memperhatikan terhadap kehadiran para personelnya. Kepala madrasah perlu jeli terhadap kehadiran pembantunya. Hal ini sangat dimungkinkan ketidakhadirannya memerlukan pertolongan atau bantuan karena salah satu keluarganya kena musibah.
- f. Memperhatikan peralatan pembantunya. Alat kerja yang baik dapat membantu kelancaran pekerjaan.
- g. Menilai personelnya. Menilai personel bukan berarti mencari kesalahan.

Hasil dari penilaian tersebut, kepala madrasah akan mudah memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya dan memberikan prioritas mana yang perlu diberi bimbingan.

- h. Mengambil tindakan-tindakan. Kepala madrasah yang bertanggung jawab tidak membiarkan pembantunya atau stafnya yang menyeleweng.
- i. Memperhatikan karier pembantunya. Hal ini sangat diperlukan agar karier pembantunya tidak terhambat, malah semakin meningkat.
- j. Memperhatikan kesejahteraan, baik dirinya dan stafnya.
- k. Menciptakan suasana kekeluargaan
- l. Memberikan laporan kepada atasannya. Hal ini dimaksudkan agar kepala madrasah cepat mengetahui apa yang terjadi, bila perlu segera mengambil tindakan.

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

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

- a. Mengatasi krisis nasional yang berkepanjangan dengan membangun kembalimasyarakat dan bangsa yang demokratis.
- b. 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 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:

- a. Pendidikan di madrasah yang selama ini seakan-akan tersisih dari *maenstream* pendidikan nasional namun berkenaan dengan pendidikan anakbangsa.

b. Madrasah sebagai pendatang baru dalam sistem pendidikan nasional relatif menghadapi berbagai masalah dan kendala di dalam hal mutu, manajemen termasuk masalah kurikulumnya.

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

Inovasi madrasah merupakan *socially constructed*, sebab realitas sosial yang berkembang menuntutnya, maka proses inovasi mestinya harus terus berlangsung. Jika melihat sejarah kehidupan manusia maka kehidupan manusia merupakan 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 masyarakat. Dalam konteks kemajuan zaman yang disebut globalisasi menuntut adanya generasi (agen pembaharu/ inovator) yang mampu berpacu dalam keberagaman kultural, tanpa kehilangan jati diri. Agen pembaharu yang dimaksud selain harus cerdas, juga mampu bersikap dan berpikir pluralistik, serta mempunyai landasan kultural yang kokoh sebagai bekal antisipatif. Untuk menjawab tantangan itu, madrasah dituntut mampu merumuskan wilayah perhatiannya yang selaras dengan semangat peradaban.

## H. Inovasi bidang Pembelajaran dan Sarana Prasarana Pembelajaran.

### 1. Pembelajaran.

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

- 1) Seorang guru perlu bersifat dan cermat dalam mengerjakan dan mengembangkan materi serta metode yang telah dirancang. Kurangnya kreativitas guru dapat menyebabkan penyampaian materi menjadi kurang menarik dan kurang berkembang sehingga tujuan penguasaan materi pelajaran dan metode kurang berhasil.
- 2) Seorang guru dengan yakin dan mantap melaksanakan langkah-langkah pembelajaran yang sudah diterapkan. Namun demikian, tidak tertutup kemungkinan bagi guru untuk mengubah langkah-langkah tersebut sehingga lebih cocok dengan kebutuhan pembelajaran.
- 3) Seorang guru di kelas perlu memberikan dan membangun suasana pembelajaran yang diwarnai oleh suasana keterbukaan, kesejajaran, kesetaraan, saling menghargai pendapat, rasa keingintahuan yang tinggi, serta suasana yang menyenangkan dan bersahabat antara guru dan murid..<sup>55</sup>

Maka untuk menciptakan proses aktivitas pembelajaran yang efektif dan menarik, guru harus memiliki penguasaan substansi atau materi pelajaran serta memiliki pengetahuan yang mendalam tentang desain dan pengembangan program pembelajaran serta strategi penyampaiannya. Guru juga harus memiliki pemahaman tentang langkah analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi program pembelajaran untuk mendesain dan mengembangkan pembelajaran yang efektif, efisien dan menarik. Kreativitas guru sangat diperlukan untuk menciptakan kegiatan pembelajaran yang menarik. Pemahaman dan keterampilan dalam mengombinasikan metode, media, dan strategi pembelajaran merupakan hal yang bersifat kreatif untuk meningkatkan motivasi belajar siswa.<sup>56</sup>

Dengan demikian, pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang dikondisikan sedemikian rupa oleh seorang guru melalui perencanaan yang matang, atau skenario yang kontekstual dan menantang bagi

---

<sup>55</sup> Abdul Rachman Shaleh. *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006, h. 133-134

<sup>56</sup> Hj. Yeti Heryati, dkk. *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2014, h. 190

hidupnya suasana keingin tahuan siswa untuk memahami sebuah permasalahan dan menyelesaikannya, selanjutnya guru sebagai fasilitator mampu membuat suasana yang kondusif dan situasional, dengan strategi dan metode yang variatif, demokratis, keterbukaan dan bertanggung jawab.

Pembelajaran dan pengajaran kontekstual adalah suatu pendekatan pembelajaran dan pengajaran yang mengaitkan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata siswa dan mendorong siswa membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai individu, anggota keluarga, masyarakat, dan bangsa. Dengan pendekatan tersebut, proses belajar mengajar akan lebih konkret, lebih realitis, lebih aktual, lebih nyata, lebih menyenangkan, dan lebih bermakna. Proses belajar mengajar berpendekatan kontekstual ini diharapkan dapat meningkatkan hasil belajar (kualitas, kreativitas, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas). Hasil belajar meningkat, karena dalam pengajaran kontekstual semua panca indra siswa diaktifkan dan dimanfaatkan secara serentak dalam proses belajar mengejar melalui kegiatan – kegiatan belajar yang lebih ( aktual, konkret, realitis, nyata, menyenangkan, dan bermakna).<sup>57</sup>

Dalam konteks pelaksanaan proses pembelajaran di kelas saat ini diperlukan pengembangan kemampuan berpikir kritis, berpikir kreatif serta kemampuan siswa dalam menyelesaikan masalah. Sebab, dalam dunia kerja yang berorientasi pada persaingan, serta kecepatan dalam pengambilan keputusan menjadi sebuah tuntutan yang tidak bisa dielakan. Oleh karenanya, siswa harus dilatih oleh guru untuk aktif di kelas, menyelesaikan masalah. Yaitu, dengan menggunakan berbagai strategi yang dapat mendukung proses pembelajaran berjalan dengan menyenangkan (*joyful learning*). Konsekuensi logis dari tuntutan ini adalah guru harus mampu mengembangkan sistem pembelajaran dengan memosisikan peserta

---

<sup>57</sup> *Ibid*, h. 137-138

didik sebagai pusat proses pembelajaran ( *student center instruction*). Konsekuensi logis dari tuntutan ini adalah guru harus mampu mengembangkan sistem pembelajaran (*student center instruction*), sehingga betul – betul tercipta proses pembelajaran yang aktif (*active learning*), kreatif (*creativ learning*), efektif (*effective learning*) dan menyenangkan (*joyful learning*) atau yang dikenal dengan sistem pembelajaran PAKEM.<sup>58</sup>

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

*Problem Base Learning* adalah lingkungan belajar yang di dalamnya menggunakan masalah untuk belajar mempelajari suatu hal, mereka harus mengidentifikasi suatu masalah, baik yang dihadapi secara nyata atau suatu kasus. Masalah diajukan sedemikian rupa sehingga para pelajar menemukan kebutuhan belajar yang diperlukan agar mereka dapat memecahkan masalah tersebut.<sup>59</sup>

*Active learning* adalah pendekatan yang diperkenalkan pertama kali oleh Bonwell dan Elson tahun 1991, pembelajaran aktif menurut Joel Wein (1991) suatu pendekatan untuk mendidik para siswa dengan memberikan peran yang lebih aktif di dalam proses pembelajaran. Unsur umum di dalam pendekatan ini adalah peran guru dipindahkan kedudukannya, dari yang paling berperan di depan kelas dan

---

<sup>58</sup> *Ibid* h. 150-152

<sup>59</sup> Nursalam dan Feri Efendi, *Pendidikan dalam Keperawatan*, PT. Salemba Medika, Jakarta, 2008. H.124

mempresentasikan pembelajaran, menjadi para siswalah yang berada pada posisi pengajaran diri mereka sendiri dan guru dirubah sebagai seorang pelatih dan penolong dalam proses itu.<sup>60</sup>

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

Merujuk pada Undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 8, bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya pasal 10 menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam rangka menjamin kualitas pembelajaran dan peningkatan mutu guru, tentunya dibutuhkan bimbingan dan pengawasan oleh kepala madrasah dan pengawas. Kepala madrasah dan pengawas dituntut untuk tetap melaksanakan bimbingan dan pengawasan secara berkala, dan pembinaan melalui lembaga maupun organisasi profesi seperti MGMP, kegiatan workshop, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis di sanggar. Pengertian musyawarah mencerminkan kegiatan dari, oleh, dan untuk

---

<sup>60</sup> Winastwan Gora, , dan Sunarto, , *Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, PT. Elex Media Komputindo, 2010, h. 10

guru, sedang guru yang dimaksud adalah guru SLTP dan SLTA negeri maupun swasta yang mengasuh dan bertanggung jawab mengelola mata pelajaran yang ditetapkan didalam kurikulum. Tujuannya adalah:

- 1) Menumbuhkan kegairahan guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.
- 2) Menyetarakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan KBM sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan.
- 3) Mendiskusikan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari cara penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran guru, kondisi sekolah dan lingkungan.
- 4) Membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif, yang berkaitan dengan keilmuan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pelaksanaan kurikulum, metodologi, dan penilaian evaluasi.<sup>61</sup>

## 2. Sarana Prasarana

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

---

<sup>61</sup> Suparlan., *Guru Sebagai Profesi*, Hikayat Publishing, Yogyakarta, 2006, h.130-131

pentingnya sarana prasarana dalam satuan pendidikan, sebab tanpa didukung sarana prasarana yang relevan, maka pendidikan tidak akan berjalan secara efektif.

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

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

Ketentuan di atas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).

Hubungan antara sarana prasarana dengan pembelajaran adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis peralatan dan perlengkapan yang disediakan di madrasah mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar.

- 2) Persediaan sarana dan prasarana yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar. Demikian pula, administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut. Penyediaan sarana di madrasah disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik serta kegunaan hasilnya pada masa mendatang.<sup>62</sup>

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

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

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

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

1. Tesis yang ditulis Asmuri dengan judul: *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah.*

---

<sup>62</sup> Yeti Heryati, dan H. Mumuh Muhsin, M., *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2014. H.200

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, bagaimana (1) keterampilan manajerial bidang keterampilan teknik, hubungan manusiawi, keterampilan konsep yang diimplementasikan, (2) strategi yang digunakan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan model penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penelitian ini membahas tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah yang meliputi keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan konsep yang diimplementasikan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah serta strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah<sup>63</sup>. Sedangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan adalah berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan.

2. Abdul Khaliq dengan judul tesis, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang (1) kepemimpinan transformasional pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin; (2) tentang proses

---

<sup>63</sup>Asmuri, *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah*, Tesis Tidak Dipublikasikan, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2011, h. v

pengambilan keputusan dan proses komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin,

Dengan model penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah dapat lebih memberikan penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja guru di sekolahnya. Sebaliknya bagi guru, diharapkan agar bisa memberikan dukungan terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolahnya; Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan telah berjalan secara demokratis dengan melibatkan semua pihak. Proses komunikasi yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien melalui jalur formal dan nonformal. Diharapkan ke depan proses tersebut dapat terus berjalan sehingga muncul sikap peduli dan turut bertanggungjawab terhadap suatu keputusan tersebut<sup>64</sup>. Sedangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan.

3. Habib Saiful Bahri, dengan judul skripsinya *Usaha-Usaha Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pendidikan (Studi Kasus di MTs Al-Yakin Pumpungan Kalitidu Bojonegoro)*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti usaha-usaha kepala sekolah dalam: (1) Inovasi meningkatkan kualitas guru; (2) Inovasi pengelolaan kurikulum; (3) Inovasi evaluasi kegiatan belajar mengajar. Dengan model penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

---

<sup>64</sup>Abdul Khaliq, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin*, Tesis Tidak Dipublikasikan, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2010, h. v

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha-usaha kepala sekolah dalam inovasi pendidikan di MTs Al-Yakin Pumpungan Kalitidu Bojonegoro telah berjalan cukup baik, yakni a) Inovasi meningkatkan kualitas guru, dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar-seminar, mengadakan studi banding dan bergabung dengan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), b) Inovasi pengelolaan kurikulum yakni menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dalam menyelenggarakan pendidikan, c) Inovasi evaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM, menggunakan evaluasi berbasis kelas dengan menggunakan bentuk laporan murni. Pola kepemimpinan yang dikembangkan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di MTs Al-Yakin mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.<sup>65</sup> Sedangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan.

4. Amrazi Zakso, artikel ilmiah dengan judul *Inovasi Pendidikan di Indonesia Antara Harapan dan Kenyataan*. Artikel ilmiah tersebut menyimpulkan bahwa inovasi pendidikan merupakan faktor penting bagi kemajuan pendidikan. Inovasi pendidikan di Indonesia tidak berjalan mulus sebagaimana diharapkan, bahkan terkesan tertatih-tatih. Kunci

---

<sup>65</sup>Habib Saiful Bahri, *Usaha-Usaha Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pendidikan Studi Kasus di MTs Al-Yakin Pumpungan Kalitidu Bojonegoro*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: UIN Maliki, 2011, h. v

persoalan tampaknya berada pada level kelas. Oleh sebab itu, upaya melakukan pembaharuan pendidikan harus berawal pada level kelas.<sup>66</sup>

Dari keempat penelitian tersebut di atas, terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu dalam penelitian ini penulis membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTs N Pangkalan Bun. Kepala MTs N Pangkalan Bun berusaha dengan maksimal untuk memajukan madrasah yang dipimpinnya dengan membuat terobosan yaitu melakukan inovasi pada bidang kurikulum, bidang profesionalisme guru, bidang kesiswaan, bidang hubungan masyarakat, bidang keagamaan dan bidang pengelolaan keuangan, dan melakukan pengaturan di lingkungan kerja MTs N Pangkalan Bun. Lebih jelasnya akan ditabulasikan sebagai berikut ;

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Dan Persamaan**  
**Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang**

No.	Nama / Judul	Perbedaan	Persamaan	Ket.
1.	Asmuri, dengan judul ; <i>Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah.</i>	Penelitian terdahulu fokus dalam peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian ini fokus dalam inovasi pendidikan	Keduanya Membahas tentang manajemen Kepala Sekolah.	
2.	Abdul Khaliq, dengan judul ; <i>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.</i>	Penelitian terdahulu fokus dalam proses pengambilan keputusan dan proses komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah,	Keduanya membahas tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah.	

<sup>66</sup>Amrazi Zakso, *Inovasi Pendidikan di Indonesia Antara Harapan dan Kenyataan*, Jurnal Ilmiah, Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora, Vol. 1 No. 1 April 2010

No.	Nama / Judul	Perbedaan	Persamaan	Ket.
		sedangkan penelitian ini fokus pada pengembangan atau inovasi pendidikan.		
3.	Habib Saiful Bahri, dengan judul ; <i>Usaha-Usaha Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pendidikan (Studi Kasus di MTs Al-Yakin Pumpungan Kalitidu Bojonegoro)</i> .	Penelitian terdahulu inovasinya fokus pada bid. Peningkatan kualitas guru, pengelolaan kurikulum dan KBM. Sedangkan penelitian ini inovasinya fokus pada bid. Pembelajaran, sarana prasarana, dan pengaturan di lingkungan kerja.	Keduanya membahas tentang Inovasi Pendidikan yang dilakukan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah.	
4.	Amrazi Zakso, dengan judul <i>Inovasi Pendidikan di Indonesia Antara Harapan dan Kenyataan</i> .	Penelitian terdahulu hanya membahas tentang tuntutan adanya inovasi dalam pendidikan. Sedangkan penelitian ini mengungkap aneka inovasi yang telah dilakukan oleh Kepala sekolah.	Keduanya membahas tentang Inovasi Pendidikan.	

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bagian metode penelitian ini mencakup tentang a. Tempat dan Waktu Penelitian; b. Latar Penelitian; c. Metodologi dan Prosedur Penelitian; d. Data dan Sumber Data ; e. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data; dan f. Prosedur Analisis Data; dan g. Pemeriksaan Keabsahan Data.

#### **I. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Tempat yang dijadikan objek penelitian adalah MTsN Pangkalan Bun yang beralamat Jl.Tjilik Riwut I Kelurahan Mendawai Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Dalam penelitian ini peneliti mengetahui kepemimpinan kepala madrasah di MTsN Pangkalan Bun, dalam inovasi pendidikan yang berhubungan dengan gagasan baru (Proaktif), mengimplementasikan ide-ide baru dan mengatur pola kerja dilingkungan madrasah.

##### **2. Waktu Penelitian**

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

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

## J. Latar Penelitian

Latar penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan secara singkat tentang apa yang menjadi keunikan sehingga menarik dalam sebuah objek penelitian. MTsN Pangkalan Bun adalah lembaga pendidikan Islam setingkat lanjutan pertama yang memiliki beragam prestasi baik akademik maupun non akademik. Dengan demikian, menjadi wajar apabila MTsN Pangkalan Bun selama ini menjadi madrasah favorit masyarakat kota Pangkalan Bun. Hal yang sangat menarik dalam penelitian ini, peneliti melihat kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun. Menurut pandangan RA Gorton, kepala madrasah adalah agen pembaharu, sangat penting dalam inovasi pendidikan adalah menilai efektifitas program, mengkaji, mengembangkan dan mengimplementasikan program

pengembangan madrasah.<sup>67</sup>

## **K. Metode dan Prosedur Penelitian**

### **1. Metode Penelitian**

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Lexy Moleong mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata. Baik secara lisan maupun tertulis dari responden dan pelaku yang diamati.<sup>68</sup>

Penelitian kualitatif yang dimaksudkan supaya dapat mendeskripsikan dan menganalisis apa yang terjadi di lapangan dengan lebih jelas secara detail sehingga dapat dikumpulkan data akurat mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun.

### **2. Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian dalam penelitian kualitatif, peneliti wajib hadir di lapangan karena peneliti merupakan instrument utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*)<sup>69</sup> yang memang harus hadir secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan, peneliti harus berhati-hati menjaga sikap agar terjadi iklim yang kondusif. Peneliti harus bisa menjalin komunikasi yang harmonis terutama dengan informan kunci yang dalam hal ini adalah kepala MTsN Pangkalan

---

<sup>67</sup>R. A. Gorton, *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*, New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976, h. 215

<sup>68</sup>Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, h. 3

<sup>69</sup>Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, California: Sage Publications, 1985, h. 236

Bun.

## **L. Data dan Sumber Data**

### **1. Data**

Data yang digali dalam penelitian ini adalah informasi atau keterangan yang berkaitan dengan tujuan dan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun yang meliputi data tentang :

- a. Bentuk-bentuk gagasan baru kaitannya dengan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, Sarana Prasarana dan Pengelolaan Administrasi Keuangan di MtsN Pangkalan Bun.
- b. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan gagasan baru di MtsN Pangkalan Bun.
- c. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di MtsN Pangkalan Bun.

### **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Yaitu sumber obyektif yang dapat dijadikan data seperti keadaan dan suasana di MTsN Pangkalan Bun, dan orang-orang yang terlibat dan dapat dijadikan sumber data seperti kepala madrasah, wakil bidang kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan dan humas, serta tata usaha dan komite. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selainnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data dalam penelitian ini harus diperoleh dari sumber data yang tepat,

jika sumber data tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti. Sumber data dalam penelitian ini digali dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan komite madrasah. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- a. Sumber data utama (primer), sumber data yang diambil peneliti melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Sumber data tersebut meliputi: kepala madrasah sebagai subjek, sementara wakil kepala madrasah, guru, kepala tata usaha sebagai informen. Sumber utama dicatat melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan serta sehingga merupakan hasil utama gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Data yang ingin digali meliputi ide-ide kepala madrasah yang dituangkan dalam bentuk perencanaan dan penganggaran bidang pembelajaran dan sarana prasarana pendukung pembelajaran, pelaksanaan inovasi bidang pembelajaran dan sarana prasarana, serta pengaturan lingkungan kerja.
- b. Sumber data tambahan (sekunder), sumber data ini merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi untuk melengkapi data-data primer sehingga penelitian yang diperoleh valid. Data ini dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai profil madrasah, sejarah berdirinya madrasah, legalitas madrasah, kegiatan-kegiatan siswa di madrasah serta keadaan guru dan siswa di MTsN Pangkalan Bun. Termasuk data-data yang berasal dari komite madrasah, Orang Tua, Siswa dan Masyarakat sekitar.

## M. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, yang merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>70</sup> Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan langsung oleh peneliti dalam situasi yang sesungguhnya (kondisi alamiah). Prosedur yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

### 1. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah alat pengumpulan data yang digunakan dengan cara mengamati dan mencatat serta sistematis gejala-gejala yang diselidiki.<sup>71</sup> Teknik observasi dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek. Observasi ini merupakan suatu teknik penelitian lapangan dalam rangka mengumpulkan data, dimana peneliti memainkan peranan sebagai partisipan dalam suatu lingkaran kultural objek yang diteliti. Observasi merupakan proses dimana peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar memiliki hubungan.

Data yang ingin digali dari kegiatan observasi adalah:

1. Kegiatan-kegiatan inovasi dan ide-ide kepala madrasah yang dituangkan dalam bentuk perencanaan

---

<sup>70</sup>Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001, h. 17

<sup>71</sup>Cholid Narbuko, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Budi Aksara, 1997), 70

2. Kegiatan-kegiatan inovasi dan ide-ide dalam penganggaran bidang pembelajaran dan sarana prasarana pendukung pembelajaran yang dirumuskan dalam RKAS.
3. Pelaksanaan inovasi bidang pembelajaran dan sarana prasarana, serta
4. Kegiatan pengaturan lingkungan kerja fisik dan non fisik

Dalam melakukan observasi ini peneliti menggunakan Observasi Partisipatif (*Participant Observation*), maka peneliti mengikuti partisipasi aktif, dimana peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh nara sumber, walau belum sepenuhnya lengkap. Obyek penelitian dalam penelitian ini yang di observasi dinamakan situasi sosial yang terdiri dari tiga komponen yaitu<sup>72</sup>:

- a) *Place*, atau tempat di mana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. Pada kegiatan ini juga mencakup tentang madrasah, sumber daya infrastruktur, sarana prasarana dan semua tempat yang berkaitan dengan kegiatan inovasi.
- b) *Actor*, pelaku atau orang-orang yang menjadi sumber data. Pelaku ini terdiri dari beberapa hal antara lain kepala madrasah, wakil kepala, guru, tata usaha, dan komite madrasah.
- c) *Activity*, kegiatan yang dilakukan oleh sumber data dalam situasi sosial yang sedang berlangsung.

Observasi juga dapat dilakukan terhadap sumber-sumber data untuk memperoleh data tentang gambaran umum daripada bentuk-bentuk gagasan baru untuk inovasi pendidikan pada bidang pembelajaran, dan

---

<sup>72</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993) hlm. 89

sarana prasarana, selanjutnya tentang kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun serta kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja di MTsN Pangkalan Bun. Metode ini juga digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi. Teknik wawancara ini berarti alat pengumpulan data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan. Dalam penggunaan teknik ini peneliti menggunakan beberapa tahapan wawancara tentang inovasi pendidikan dan Implementasinya dalam bidang kurikulum, bidang profesionalisme guru, bidang sarana prasarana, dan pengaturan lingkungan kerja pada lingkup intern MTsN Pangkalan Bun, yang tahapan-tahapannya meliputi :

- a. Menentukan informan.
- b. Menetapkan garis-garis besar pertanyaan.
- c. Memantapkan waktu.
- d. Melakukan wawancara ( selama proses wawancara berlangsung peneliti berusaha membina hubungan yang wajar sehingga informasi yang diperoleh objektif ).
- e. Mengakhiri wawancara dan segera menyalin transkrip wawancara.

Adapun yang menjadi Subjek penelitian yang diwawancarai adalah Kepala Madrasah. Sedangkan Wakil Kepala Madrasah, Bagian

Kurikulum, Sarana Prasarana, Humas, dan kesiswaan, Kepegawaian, Guru, serta Komite Madrasah sebagai informen.

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara struktural, yaitu wawancara yang ditetapkan sendiri oleh peneliti kaitanya dengan masalah dan pertanyaan yang diajukan.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk menggali data tentang:

- a. Gagasan baru untuk inovasi pendidikan pada bidang pembelajaran dan sarana-prasarana.
- b. Kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru.
- c. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengaturan lingkungan kerja.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku, dapat berupa bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>73</sup> Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui observasi dan wawancara.<sup>74</sup>

Dokumentasi dalam penelitian ini merupakan penyelidikan tentang peristiwa-peristiwa penting yang ada di MTsN Pangkalan Bun. Metode ini digunakan untuk menyelidiki berbagai catatan tertulis, baik yang ada dalam buku-buku, majalah, dokumen-dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Dalam melaksanakan metode dokumentasi

---

<sup>73</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2006, h. 329

<sup>74</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rodakarya, 2006, h. 60

penulis menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen, catatan harian dan sebagainya. Dokumen penting yang berupa peristiwa penting dan benda-benda yang punya hubungan dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini. Dokumentasi yang diselidiki dalam penelitian ini diantaranya adalah ;

- a. Lokasi Sekolah
- b. Sejarah berdirinya sekolah.
- c. Struktur organisasi sekolah.
- d. Data guru karyawan.
- e. Siswa.
- f. Program kerja kepala madrasah dalam proses inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun.
- g. Penerapan inovasi baru di Kelas/proses pembelajaran.
- h. Penataan Ruang kerja Kantor Guru
- i. Penataan halaman dan taman madrasah.
- j. Sarana dan prasarana penunjang pendidikan dan pembelajaran

#### **N. Prosedur Analisis data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori-kategori atau unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah

dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>75</sup> Analisis secara konseptual merupakan proses yang terpisah. Proses analisis dimulai dengan *assembling*/perakitan materi-materi mentah dan pengambilan suatu tinjauan mendalam atau gambaran total dari proses keseluruhan. Peran peneliti dalam analisis menutup suatu kontinum dengan perakitan data mentah pada satu ujung dan komentar-komentar interpretatif pada ujung yang lain.<sup>76</sup>

Dengan demikian, analisis data dalam penelitian kualitatif ini merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses dan memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya termuat makna yang mempunyai referensi pada nilai.

Analisis data penelitian kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data secara berangsur-angsur, bukan dari setelah selesai pengumpulan data. Artinya analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan selesai di lapangan. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.<sup>77</sup> Setelah semua data disajikan, kemudian diberikan interpretasi terhadap data tersebut, selanjutnya dilakukan analisis terhadap bermacam variabel yang ada dalam penelitian ini. Analisis mencoba melihat dari berbagai data yang diduga memiliki keterkaitan, untuk selanjutnya diberikan analisis secara menyeluruh.

---

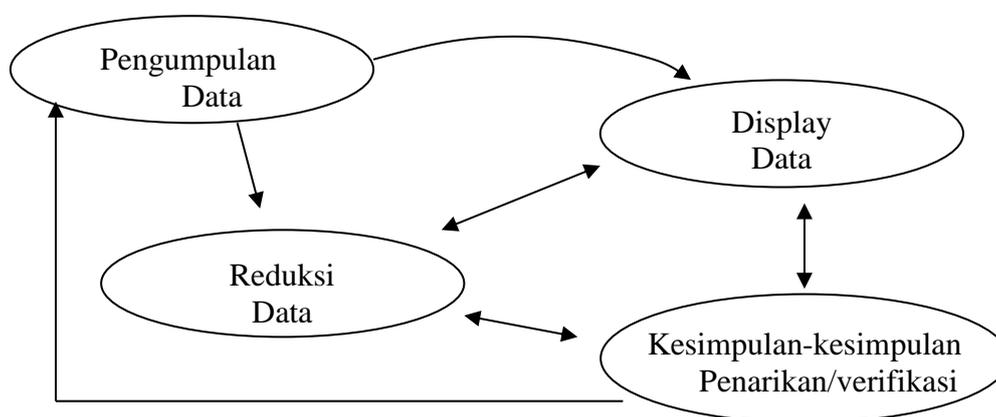
<sup>75</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian....*, h. 335

<sup>76</sup>Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 174

<sup>77</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian ...*, h. 336

Berdasarkan wujud dan sifat data tersebut, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif. Penerapan teknik analisis deskriptif dilakukan melalui tiga jalur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Huberman,<sup>78</sup> yakni:

Gambar 3. 1  
Teknik Analisis Data Kualitatif  
Menurut Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman<sup>79</sup>



Sumber: M.B. Miles and A.M. Huberman, 1984 dalam Emzir

1. Reduksi Data. Setelah data terkumpul, tindakan selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah reduksi data yaitu merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Dalam hal ini, peneliti melakukan reduksi data sepanjang proses pengambilan data di lapangan dengan melakukan penajaman, penggolongan, membuang hal-hal yang tidak sesuai dengan fokus penelitian serta menyajikan secara sistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan dan verifikasi.

<sup>78</sup>M.B. Miles and A.M. Huberman, *Qualitatif Data Analysis: A Source Book of New Methods*, London: Sage Publication, 1984, h. 73-74

<sup>79</sup> Emzir, *Penelitian Kualitatif ...*, 86

2. Penyajian Data. Setelah selesai melakukan reduksi data, maka kegiatan selanjutnya adalah melakukan penyajian data, yaitu proses menyampaikan laporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan. Pada umumnya penelitian kualitatif menyajikan data dalam bentuk naratif, namun tidak menutup kemungkinan penyajian data dalam bentuk bagan, matrik, gambar atau jaringan. Pada tahap penyajian data ini, peneliti menyampaikan hasil temuan dalam bentuk naratif yang berisi keterangan atau ungkapan yang telah diperoleh dari beberapa informan mengenai fokus dari penelitian ini. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini merupakan proses penyajian sekumpulan informasi data yang sudah didapatkan dalam penelitian ini ke dalam bentuk yang sederhana dan selektif. Peneliti menyajikan dalam bentuk naratif dan diselingi dengan kutipan hasil wawancara, observasi atau dokumenter. Penggunaan bentuk dinamakan dengan *thick description* dan *thin description*. *Thick description* yaitu diskripsi berupa kutipan-kutipan dari ucapan langsung, hasil observasi penelitian dan dokumen. Sedangkan *thin description* merupakan sajian data berupa narasi berdasarkan hasil penafsiran peneliti terhadap temuan data di lapangan.
3. Langkah ketiga dalam analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Emzir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang

kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Karena seperti telah dikemukakan di atas bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori.<sup>80</sup>

#### **O. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Keabsahan data dari sebuah penelitian ini sangat penting artinya karena merupakan salah satu langkah awal kebenaran dari analisis data. Dalam penelitian kualitatif keabsahan data harus dilakukan sejak awal pengambilan data, yaitu mulai melakukan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Untuk menentukan keabsahan hasil penelitian digunakan tolok ukur berupa validitas dan reliabilitas penelitian kualitatif. Standar validitas dan reliabilitas penelitian kualitatif berbeda dengan standar pada penelitian

---

<sup>80</sup> *Ibid...*, 85

kuantitatif. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan paradigma yang mendasar antara kedua jenis penelitian tersebut. Menurut Lincoln dan Guba yang dikutip Sanggar Kanto,<sup>81</sup> paling sedikit ada empat standar utama untuk menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu:

1. Standar kredibilitas, yaitu peneliti: a) melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti; b) melakukan triangulasi (pengecekan kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi), yaitu triangulasi sumber data, dan triangulasi pengumpul data; c) melibatkan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian; d) melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis data; dan e) mengecek bersama-sama dengan anggota penelitian yang terlibat dalam proses pengumpulan data.
2. Standar transferabilitas yaitu: jika pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti, tetapi dijawab dan dinilai oleh para pembaca laporan penelitian. Jika para pembaca laporan memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Maka hal itu merupakan transferabilitas yang tinggi.
3. Standar dependabilitas yaitu; dengan melakukan pengecekan atau penilaian terhadap ketepatan peneliti dalam mengkonseptualisasikan yang merupakan refleksi dari kemantapan dan ketepatan menurut standar

---

<sup>81</sup>Sanggar Kanto, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: BPFE, 2005

reliabilitas penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah dengan melakukan audit dependabilitas itu sendiri.

4. Standar konfirmabilitas yaitu, lebih berfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian, apa benar berasal dari pengumpulan data di lapangan.

Setelah tahapan-tahapan itu dilakukan maka tahap berikutnya adalah menuangkan hasilnya ke dalam laporan penelitian dan mengkonsultasikan kepada pembimbing. Hasil laporan tersebut kemudian dianalisis ulang untuk melihat data-data yang kurang lengkap. Apabila ada data yang kurang lengkap dan belum didapatkan maka peneliti terjun kembali ke lapangan untuk melengkapi data tersebut. Setelah semua data siap, langkah selanjutnya adalah membuat dan menulis laporan dengan format penulisan laporan penelitian yang mengacu pada Pedoman Penulisan Tesis Pascasarjana IAIN Palangkaraya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Tentang Fokus Penelitian**

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 470 Tahun 2003 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 1978 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) kedudukan, tugas, dan fungsi MTsN adalah sebagai berikut:

MTsN adalah unit pelaksana teknis di bidang pendidikan dalam lingkungan Kementerian Agama, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

MTsN mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran Agama Islam sekurang-kurangnya 30% sebagai mata pelajaran dasar, disamping pendidikan dan pengajaran umum selama 3 tahun bagi tamatan Madrasah Tsanawiyah atau yang sederajat.

MTsN mempunyai fungsi; 1) Melaksanakan pendidikan tingkat Tsanawiyah/menengah pertama sesuai dengan kurikulum yang berlaku; 2) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi para siswa; 3) Membina hubungan kerja sama dengan orang tua siswa dan masyarakat; dan 4) Melaksanakan tata usaha dan rumah tangga sekolah termasuk Perpustakaan dan Laboratorium.

##### **1. Sejarah berdirinya MTsN Pangkalan Bun**

MTsN Pangkalan Bun didirikan pada tahun 1995, adapun Kepala Madrasah yang pertama kali berjuang dan membina mengembangkan madrasah

sampai tahun 2007 adalah Ibu Hj. Sofiah Haryati, BA, dibawah bimbingan dan pembinaan kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Kotawaringin Barat ( Pangakaln Bun ).

Sedangkan periode selanjutnya yaitu mulai tahun pelajaran 2007/2008 sampai dengan tahun pelajaran 2012/2013 kepala Madrasah di jabat oleh Ibu Suwarni, S.Pd.I yang sebelumnya adalah Wakamad bidang kesiswaan MTs Negeri Pangkalan Bun.

Periode ke tiga yang dimulai dari tahun pelajaran 2013/2014 kepala madrasah dijabat oleh Mulyono, S.Ag yang sebelumnya adalah kepala MTs Negeri Kumai.

Secara jelas periode kepemimpinan Madrasah Tsanawiyah Pangkalan Bun dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel: 4.1 : Data Kepala MTsN Pangkalan Bun 1997-2017

NO.	NAMA	PERIODE TUGAS
1	SOFIAH HARYATI, BA	Tahun 1997 s/d 2007
2	SUWARNI, S.Pd.I	Tahun 2007 s/d 2013
3	MULYONO, S.Ag	Tahun 2013 s/d 2017

Siswa yang tercatat pada tahun pembelajaran 2016-2017 terdiri dari kelas VII sebanyak 242 orang, siswa kelas VIII 230 orang, dan kelas IX berjumlah 245 orang, sehingga jumlah total siswa secara keseluruhan adalah 717 siswa yang terbagi dari jumlah perempuan sebanyak 330 sedangkan perempuan berjumlah 387.

Adapun jumlah personil madrasah ada sebanyak 46 orang, terdiri atas 42 orang guru dan 4 orang karyawan tata usaha, 2 penjaga, 1 security, 1 orang tukang kebun dan 1 orang pustakawan.

Tabel: 4.2: Data Keadaan Guru MTsN Pangkalan Bun

No.	NAMA	JURUSAN	PENDIDIKAN
1	Mulyono, S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
2	Drs.Maskur	F. TARBIYAH/PAI	S1
3	Dra.Nur Azizah	F. TARBIYAH/PAI	S1
4	Moch.Said.S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
5	Mastuki, A.Md	F. TARBIYAH/PAI	DIII
6	Achmad Rosyadi, S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
7	Hj.Fahimah.S.Pd	FKIP/JPBS (B. INDONESIA)	S1
8	Z.Mutmainnah.S.Pd	FKIP/MIPA (MATEMATIKA)	S1
9	Syarifah.S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
10	Ernike.S.Pd	FKIP/JPBS (B. INDONESIA)	S1
11	Rakhmadianor, S.Pd	FKIP/MIPA (KIMIA)	S1
12	Siti Aswah,S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
13	Bonosakti P,S.Pd	FKIP/JPBS (B. INGGRIS)	S1
14	Hamid Muhsin,S.Pd	FKIP / IPS (GEOGRAFI)	S1
15	Ngaisaroh P,S.Pd	FKIP / IPS (GEOGRAFI)	S1
16	Sarmini W., S.Pd	FKIP / PKN	S1
17	Sri Wahyuni, S.Pd	FKIP/JPBS (B. INGGRIS)	S1
18	Furqan, S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1
19	Erika Candra N.S.Pd	FKIP/MIPA (KIMIA)	S1
20	Dwi Suprihastuti, S.Pd	FKIP/PKK (TATA BUSANA)	S1
21	Nuril Hasanah S.Pd	FKIP/JPBS (B. INDONESIA)	S1
22	Selviana, S.Pd	FKIP/ BK	S1
23	Dra. Triuni	FKIP / TEKNOLOGI PENDIDIKAN	S1
24	Abdul Syahid,S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
25	Yuniar Setiarini, S.Si	FMIPA (MATEMATIKA)	S1
26	Dewi Yuliantini, S.Pd	FKIP/JPBS (B. INDONESIA)	S1
27	Hj. Istiqomah, S.Ag	F. TARBIYAH/PAI	S1

No.	NAMA	JURUSAN	PENDIDIKAN
28	Atik Suharlia, S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
29	Sholekhah, S.Pd	FKIP/MIPA (MATEMATIKA)	S1
30	Siti Rahmah, S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
31	Fitri Hudi Riyanti, S.Pd.Si	FKIP/MIPA (BIOLOGI)	S1
32	Arwin Septiyani R., S.Pd	F. SASTRA / JPBS (B. ARAB)	S1
33	Raudah, S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
34	Viki Aris Pratama, S.Pd	FKIP / OLAH RAGA	S1
35	Fitria Yelni, S.Pd	FKIP/ MIPA (MATEMATIKA)	S1
36	Saiful Amin, S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
37	Khamid Anwar, S.Pd.I	F. TARBIYAH/PAI	S1
38	Fajar Krisna Atmaja, S.Pd	FKIP/JPBS (B. INGGRIS)	S1
39	Dede Saipul Bahri, S.Pd	FKIP/JPBS (B. INGGRIS)	S1
40	Kamelia Waris, S.Pd	FKIP/ BK	S1

## 2. Visi Sekolah

Mempersiapkan sumber daya manusia yang “kokoh dalam imtaq unggul dalam pengetahuan, trampil dalam teknologi, santun dalam akhlak dan berguna di masyarakat”

## 3. Misi Sekolah

- a. Mewujudkan anak didik yang memiliki Iman dan Taqwa serta berakhlak mulia.
- b. Menjadikan Madrasah yang menyenangkan bagi warga sekolah dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran.
- c. Menumbuhkan suasana bersaing yang positif dalam prestasi di sekolah.

- d. Meningkatkan kedisiplinan semua warga sekolah.
- e. Menumbuhkembangkan minat dan bakat belajar siswa.
- f. Meningkatkan sarana dan prasarana belajar.
- g. Menyusun dan mengembangkan perangkat pembelajaran dengan baik (Silabus, RPP, dan Penilaian).
- h. Mengembangkan dan mewujudkan tercapainya Standar Kompetensi Lulusan.
- i. Memiliki Tenaga pendidik yang profesional.
- j. Meningkatkan Prestasi Akademik dan Non Akademik.

#### 4. Sasaran Program

Kepala Sekolah dan Para Guru serta dengan persetujuan Komite Sekolah menetapkan sasaran program, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Sasaran program dimaksudkan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

**Tabel 4.3: Sasaran Program MTsN Pangkalan Bun 2016-2023**

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN (2016/2017)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN (2016/2019)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN (2016/2023)
1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 93%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 95%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 95%.
2. Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 5,8.	2. Target pencapaian rata-rata NUAN lulusan 6,0	3. Target pencapaian rata-rata NUAN lulusan 6,8.
4. 20 % lulusan dapat diterima di SMA FAVORIT di Pangkalan Bun.	3. 25 % lulusan dapat diterima di SMA FAVORIT di Pangkalan Bun.	4. 30 % lulusan dapat diterima di PTN baik melalui jalur PMDK maupun UMPTN.

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN (2016/2017)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN (2016/2019)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN (2016/2023)
Bun.		
5. 90% peserta didik yang beragama membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar.	4. 95% peserta didik dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar.	4. 100% peserta didik dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar.
5. Memiliki ekstra kurikuler dan program pengembangan diri unggulan dapat menjadi juara tingkat kabupaten	5. Memiliki ekstra kurikuler dan program pengembangan diri unggulan dapat menjadi Extra kurikuler unggulan dapat menjuarai tingkat provinsi	5. Memiliki ekstra kurikuler dan program pengembangan diri unggulan dapat menjadi kstrakurikuler unggulan dapat meraih prestasi tingkat nasional
6. 15 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.dan bahasa arab	6. 25 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris dan bahasa arab	7. 30 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.dan bahasa arab
8. 90 % peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word dan Ms Excel	7. 95 % peserta didik dapat mengoperasikan 2 program komputer (Microsoft Word , Excel, Power point dan Internet).	8. 100 % peserta didik dapat mengoperasikan 2 program komputer (Microsoft Word, Excel, Power point dan Internet).
9. 60% Sarana dan prasarana gedung terpenuhi	8. 70% Sarana dan prasarana gedung terpenuhi	9. 85% Sarana dan prasarana gedung terpenuhi
10. 65% Profesionalisme guru	10. 70% Profesionalisme guru	10. 85% Profesionalisme guru
11. 60% Kualitas kurikulum dan pembelajaran	11. 70% Kualitas kurikulum dan pembelajaran	11. 80% Kualitas kurikulum dan pembelajaran

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN (2016/2017)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN (2016/2019)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN (2016/2023)
12. 50% Sarana dan prasarana pembelajaran dan LAB terpenuhi	12. 60% Sarana dan prasarana pembelajaran dan LAB terpenuhi	12. 750% Sarana dan prasarana pembelajaran dan LAB terpenuhi

Guna mencapai target program dimaksud MTs Negeri Pangkalan Bun mengadakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru dan karyawan secara berkelanjutan;
- b. Mengadakan jam tambahan pada pelajaran tertentu;
- c. Melakukan kerjasama dengan pihak Komite Madrasah dalam menyusun dan merealisasikan program program madrasah;
- d. Mengadakan Tadarusan menjelang pelajaran dimulai, kegiatan Jama'ah, Tadabur Alam, peringatan Hari Besar Islam, dan membentuk kelompok-kelompok pengajian peserta didik;
- e. Menjalin komunikasi yang baik dengan Dinas, organisasi terkait dengan program Madrasah di Pangkalan Bun dan sekitarnya;
- f. Mengupayakan anggaran yang maksimal baik bersumber APBN maupun APBD.
- g. Melakukan kegiatan penawasan, supervisi dan pembinaan berkelanjutan, untuk menjamin kredibilitas, akuntabilitas dan profesionalisme kinerja setiap personil pegawai dan guru.

##### **5. Keadaan Orang Tua Peserta Didik**

Penduduk Kabupaten Pangkalan Bun terdiri atas campuran dari berbagai suku yang hidup rukun berdampingan untuk bersama-sama membangun Kabupaten Kotawaringin Barat Pangkalan Bun sudah barang tentu sangat mempengaruhi pola kehidupan masyarakat sekitar pada umumnya. Adapun keadaan yang berkenaan dengan orang tua yaitu:

**Tabel 4.4: Keadaan Orang tua Peserta didik**

No	Pekerjaan	Prosentase
1	Nelayan/Petani	6 %
2	PNS	7 %
3	Karyawan Swasta	57 %
4	Pedagang	7 %
5	Lain-lain	33 %

## 6. Kerjasama Sekolah

### a. Kerja sama dengan Orang Tua

Kerja sama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui Komite Sekolah. Ada lima peran orang tua dalam pengembangan sekolah, yaitu sebagai :

- 1) Donatur dalam menunjang kegiatan dan sarana sekolah, namun belum berjalan optimal mengingat kondisi ekonominya;
- 2) Mitra sekolah dalam pembinaan pendidikan;
- 3) Mitra dalam membimbing kegiatan peserta didik;
- 4) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan; dan
- 5) Sumber belajar.

### b. Kerja sama dengan Alumni.

Kerjasama antara sekolah dengan alumni belum dapat digali secara maksimal mengingat keberadaan alumni yang tidak berada di daerah, sementara komunikasi belum berjalan dengan lancar karena keadaan geografi yang tidak memungkinkan.

## **B. Penyajian Data**

Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang disesuaikan dengan fokus penelitian, maka dalam bab empat ini akan diuraikan hasil penelitian yang meliputi: 1) Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan gagasan baru untuk melakukan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun; 2) Kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun; dan 3) Kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja sehingga menghasilkan suasana kondusif di MTsN Pangkalan Bun. Data hasil penelitian tersebut akan disajikan sebagai berikut ;

### **1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan gagasan baru untuk melakukan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun.**

Kepala madrasah merupakan subjek yang paling banyak terlibat dalam aplikasi manajemen pendidikan di tingkat mikro. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah bertanggungjawab untuk pertumbuhan guru secara kontinyu. Peran kepala madrasah merupakan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan sebagai seorang kepala sekolah/madrasah, dalam hal ini peran kepala sekolah/madrasah bertindak sebagai tenaga pelaksana inti

program sekolah. Peran kepala sekolah meliputi peran kepala sekolah/madrasah sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.

Sebagai inovator kepala madrasah harus berperan sebagai orang yang memiliki gagasan baru (*proaktif*) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah atau memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaga. Sebab inovasi merupakan sebuah ide/barang yang dirasa baru oleh sekelompok masyarakat tertentu, sehingga wujud dari inovasi juga dapat diartikan memperbaiki atau memperbaharui sesuatu yang sebenarnya sudah ada menjadi sesuatu yang baru dan lebih baik. Dalam dunia pendidikan istilah inovasi pendidikan merupakan suatu perbuatan yang baru, berbeda dari hal yang ada sebelumnya, serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.

Gagasan baru inovasi pendidikan yang telah dilakukan pada MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat mengacu pada program yang sudah dibuat dan direncanakan oleh madrasah, khususnya di bidang pembelajaran dan sarana prasarana, meliputi ;

#### **a. Gagasan Inovasi Bidang Pembelajaran**

Dalam hal ini, inovasi bidang pembelajaran difokuskan pada inovasi bidang profesionalisme Guru dan inovasi bidang strategi pembelajaran.

##### **1). Gagasan Inovasi Bidang Profesionalisme Guru**

Guru adalah motor penggerak pada institusi pendidikan tentunya perlu dikelola secara baik dan hati-hati, sebab yang dikelola

adalah manusia. Pengelolaan di sini dimaksudkan adalah kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru-guru, membina, melatih, agar mereka bisa tumbuh dan berkembang baik secara profesional. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan kepala madrasah dalam sesi wawancara kepada penulis, beliau mengatakan :

Kita ketahui bersama bahwasanya profesionalisme guru-guru khususnya yang ada di madrasah masih jauh tertinggal dari guru-guru di sekolah umum. Oleh karenanya saya tertantang untuk membenahi hal tersebut, saya akan mengupayakan adanya peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga diharapkan akan terjadinya perubahan bagi para guru yang pada akhirnya merubah para murid kita ke arah yang lebih baik.<sup>82</sup>

Lebih jauh Bapak Mul selaku kepala madrasah mengemukakan bahwa:

“Peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dimaksudkan sebagai gerakan perubahan menuju profesionalisme guru. Yaitu wawasannya terbuka luas, tidak terkungkung dengan informasi yang sudah ada saja. Di samping itu kompetensi yang dimiliki guru meliputi empat hal yaitu kompetensi profesional, pedagogik, sosial dan kepribadian. Selanjutnya dalam untuk menjamin peningkatan kualitas guru ini kami memprogramkan kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan guru dan tenaga kependidikan, kualifikasi akademik dan standar pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan kegiatan MGMP<sup>83</sup>

Hal senada juga diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Bon selaku wakamad bidang kurikulum mengatakan:

Untuk meningkatkan profesional guru, kepala madrasah kami mencanangkan adanya peningkatan wawasan dan kompetensi baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Harapan beliau agar setiap komponen yang ada di madrasah ini tidak

---

<sup>82</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

<sup>83</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

tertinggal oleh pesatnya perkembangan zaman, sehingga dapat menularkan kepada anak didik dalam proses pembelajaran di kelas. Beberapa kegiatan yang saya laksanakan sesuai program antara lain diklat, seminar, penelitian, kegiatan MGMP.<sup>84</sup>

Pernyataan di atas didukung oleh pernyataan Bapak Ham

.selaku wakamad kesiswaan, beliau berpendapat bahwa:

Dalam usaha pengembangan pendidikan di MTsN ini tidak hanya menjaga kualitas peserta didik, akan tetapi MTsN juga menjaga kualitas pendidiknya agar mutu pendidikan madrasah benar-benar mampu dipercaya oleh masyarakat dan lembaga pendidikan Islam semakin terdepan. Untuk merealisasikan hal tersebut diwujudkan dalam peningkatan wawasan dan kompetensi baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Untuk kegiatan peningkatan mutu ini kami sering melaksanakan kegiatan MGMP, dalam kegiatan MGMP ini dilaksanakan kegiatan peningkatan pengetahuan, informasi tentang kebijakan kurikulum, implementasi kurikulum, keterampilan mengajar, praktik mengajar, uji coba strategi pembelajaran, diskusi tentang kesulitan dalam pembelajaran, teknik penilaian, dan banyak hal lagi terkait dengan pelaksanaan pembelajaran.<sup>85</sup>

Berdasarkan dokumen rencana kerja MTsN Pangkalan Bun yang terdiri dari, program kerja strategis, tahun, sumber anggaran, besaran anggaran. Dalam program strategis terdiri dari 8 standar pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Tahun anggaran terdiri 4 tahun anggaran masa jabatan kepala madrasah yaitu 2013-2017. Sumber anggaran terdiri dari anggaran APBN, anggaran bersumber

---

<sup>84</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad Bid. Kurikulum MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 17 April 2017

<sup>85</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Ham . di ruang Wakamad Bid. Kesiswaan MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 25 April 2017

APBD, dan anggaran komite dan orang tua siswa. Terkait dengan program peningkatan mutu guru antara lain memuat kegiatan kegiatan diklat guru dan tenaga kependidikan, seminar, workshop, kegiatan MGMP, kegiatan penelitian dan pengembangan serta kegiatan supervisi dan evaluasi <sup>86</sup>

Berdasarkan beberapa paparan di atas dapat diketahui bahwa dalam usaha merumuskan gagasan baru di bidang profesionalisme guru yaitu dengan mencanangkan dalam bentuk program, yakni peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada MTsN Pangkalan Bun,

## **2). Gagasan Inovasi Bidang Strategi Pembelajaran**

Pembelajaran merupakan suatu interaksi yang bersifat kompleks dan timbal-balik antara guru dengan siswa, dan siswa dengan siswa. Selayaknya siswa diberi kesempatan yang memadai untuk ikut ambil bagian dan diperlakukan secara tepat dalam sebuah proses pembelajaran.

Belajar yang optimal adalah belajar dalam keadaan prima. Kondisi prima ini dapat terjadi ketika ada kesesuaian antar gerak, tubuh, pikiran, dan perasaan dalam kondisi terfokus dan menyenangkan.

Dalam hal ini, sesuai dengan ungkapan kepala madrasah dalam sesi wawancara kepada penulis, beliau mengatakan :

---

<sup>86</sup> Data Rencana Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri Pangalan Bun Jangka Menengah 2013-2017

Di dalam pembelajaran, guru harus dapat menerapkan strategi pembelajaran dengan menciptakan suasana yang tidak membosankan, atau suasana yang menyenangkan. Bagaimanapun caranya, dengan cara yang sederhana pun dapat dilakukan jika sekiranya itu bisa membuat suasana yang menyenangkan bagi murid. Tanpa harus mengabaikan materi pembelajaran yang akan disampaikan. Di dalam pembelajaran siswa juga harus diberi kesempatan untuk saling berinteraksi dengan siswa lainnya. Kesempatan untuk berekspresi dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan karakter masing-masing. Hal ini harus disadari betul oleh Guru. Hal ini pula yang selalu saya tekankan terhadap Guru agar bisa diterapkan di kelasnya masing-masing. Dan ini saya monitor secara berkala dan berkesinambungan.

Untuk mewujudkan hal ini saya memprogramkan proses pembelajaran berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, memprogramkan kegiatan supervisi secara merata langsung dan tidak langsung, memprogramkan kegiatan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan memprogramkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran berbasis kelompok.<sup>87</sup>

Pernyataan di atas didukung oleh pernyataan Bapak Ham . selaku wakamad kesiswaan, beliau mengatakan bahwa :

Di Madrasah ini, Bapak/Ibu Guru sudah paham betul tentang bagaimana caranya agar materi yang disampaikan di dalam kelas itu tidak membosankan. Mereka sudah bisa mengemas proses pembelajaran sedemikian rupa sehingga siswa bersemangat dalam mengikuti proses pembelajaran. Bapak/Ibu Guru mengemas pembelajaran sesuai dengan pola mereka sendiri-sendiri. Dengan tetap mengacu pada konsep-konsep pembelajaran yang inovatif.

Kesadaran guru-guru untuk peningkatan mutu pembelajaran ini mendorong semua guru harus menguasai strategi pembelajaran, karena hal ini terkait langsung dengan proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang strategi pembelajaran kami banyak dilatih melalui kegiatan MGMP madrasah dan MGMP antar sekolah/madrasah.

Terkait penjaminan kualitas pembelajaran Kepala MTsN Pangkalan Bun bersama-sama tim yang beliau tunjuk melakukan supervisi kelas dan PKG (Penilaian Kinerja Guru).<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Ham . di ruang Wakamad Bid. Kesiswaan MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 25 April 2017

Terkait dengan gagasan dan ide inovasi bidang strategi pembelajaran tentunya wakil kepala madrasah bidang kurikulum secara teknis di lapangan lebih mengetahui, seperti wawancara berikut:

Gagasan inovasi bidang pembelajaran dan kurikulum tentunya menjadi ranah saya berkomunikasi dan sering berdiskusi dengan kepala madrasah, hasil diskusi dengan kepala tersebut setiap awal tahun ajaran saya bawa ke forum guru-guru untuk diusulkan menjadi program madrasah bidang kurikulum. Di samping program yang sudah dirumuskan bersama kepala madrasah, sering juga diusulkan oleh forum MGMP untuk menambah program-program inovasi lain dalam rangka peningkatan mutu guru dan proses pembelajaran. Contoh program yang ril dalam rangka peningkatan mutu guru dan proses pembelajaran adalah MGMP, supervisi dan PKG.<sup>89</sup>

Dari data dokumentasi rencana kerja madrasah tahun 2017 telah diprogramkan kegiatan yang terkait dengan peningkatan mutu guru dan pembelajaran seperti workshop, PKG, supervisi, dan MGMP. Kegiatan ini mempunyai tujuan peningkatan mutu guru dan mutu pembelajaran pada MTsN Pangkalan Bun,<sup>90</sup>

Berdasarkan beberapa paparan data di atas, terlihat jelas bahwa MTsN Pangkalan Bun sudah menuangkan gagasan dan ide baru melalui perencanaan khususnya di bidang pengembangan pembelajaran dalam bentuk menerapkan inovasi strategi pembelajaran yang memiliki konsep belajar menyenangkan. Penerapan ini dimonitor langsung secara khusus oleh Kepala Sekolah di dalam Kelas. Guru dituntut dan bahkan berkewajiban untuk menciptakan suasana belajar

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad Bid. Kurikulum MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 17 April 2017

<sup>90</sup> Dokumen RKM MTsN Pangkalan Bun tahun 2017

yang menyenangkan tanpa mengabaikan tujuan materi pembelajaran. Dan untuk peningkatan mutu guru dan mutu pembelajaran MTsN Pangkalan Bun membuat perencanaan dan penganggaran untuk kegiatan MGMP, Seminar, Workshop, supervisi dan PKG.

#### **b. Gagasan Inovasi Bidang Sarana Prasarana**

Banyak sekolah yang berlomba melengkapi dan memodernisasi fasilitas belajar-mengajar. Bahkan dengan sarana yang memanfaatkan teknologi canggih, seperti kelas dengan perlengkapan multimedia, sarana olahraga yang sedang populer, laboratorium computer dan bahasa, absensi elektronik, laboratorium IPA dan Fisika, hingga *amphitheatre*, dan lain-lain. Bahkan mulai menjamur sekolah-sekolah dengan sistem “*boarding school*” dengan berbagai konsep, seperti nuansa agama, internasional, dan sebagainya. Itu semua merupakan wujud daripada inovasi sarana dan prasarana di Sekolah.

Sarana dan prasarana sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan yang mempunyai fungsi dan peran dalam pencapaian kegiatan pembelajaran sesuai kurikulum satuan pendidikan. Agar pemenuhan sarana dan prasarana tepat guna dan berdaya guna (efektif dan efisien), diperlukan suatu analisis kebutuhan yang tepat di dalam perencanaan pemenuhannya.

Sarana pendidikan adalah segala macam peralatan yang digunakan guru untuk memudahkan penyampaian materi pelajaran. Jika dilihat dari

sudut murid, sarana pendidikan adalah segala macam peralatan yang digunakan murid untuk memudahkan mempelajari mata pelajaran. Prasarana pendidikan adalah segala macam peralatan, kelengkapan, dan benda-benda yang digunakan guru (dan murid) untuk memudahkan penyelenggaraan pendidikan.

Kaitanya dengan gagasan inovasi bidang sarana prasarana, sesuai dengan ungkapan kepala madrasah dalam sesi wawancara kepada penulis, beliau menjelaskan :

Sarana prasarana penunjang pembelajaran selalu kami penuhi, terutama yang rutin adalah yang sifatnya habis pakai. Sedangkan yang sifatnya inventaris sudah direncanakan secara berkala melalui program kerja dan anggaran. Seperti pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 ini kami merencanakan rehab gedung kelas, pengadaan alat LAB Bahasa, IPA dan Komputer, Pengadaan buku pelajaran dan penunjang, Pembangunan gedung baru Kantor Guru dan Kepala Madrasah serta Tata Usaha. Dari beberapa rencana tersebut setidaknya sebagian besar sudah terelisasi.<sup>91</sup>

Untuk lebih memperjelas kegiatan pengorganisasian ide dan gagasan baru di bidang sarana dan prasarana ini peneliti mencoba mewawancarai wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana :

Saya selaku wakamad bidang sarana prasarana setiap pertengahan tahun anggaran selalu dimintai untuk merumuskan kebutuhan sarana-prasarana baik yang berupa habis pakai maupun tidak habis pakai. Perencanaan ini setelah dimusyawarahkan dan dimatangkan, maka akan menjadi rencana kerja madrasah untuk tahun berikutnya, dan akan dituangkan dalam bentuk rincian program dan kegiatan. Untuk menjalankan program pengadaan dan belanja khususnya barang habis pakai berupa alat tulis dan sejenisnya biasanya langsung ditangani oleh tata usaha dan bendahara madrasah, sedangkan yang sifatnya berupa bangunan dan barang dengan jumlah anggaran besar seperti rehab berat, pembangunan gedung, maka dibuat kepanitiaan dan akan dilelang atau

---

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 16 Maret 2017

penunjukan langsung ke pihak ke-3 sesuai aturan yang berlaku. Jika yang bersifat pengadaan barang inventaris biasa, seperti beli printer, buku perpustakaan dalam jumlah sedikit maka biasanya langsung diberikan wewenang kepada bidang sarana prasarana.<sup>92</sup>

Dari kedua paparan hasil wawancara dan data dokumen yang disajikan sebelumnya bahwa kegiatan pengelolaan ide dan gagasan baru dalam inovasi bidang sarana prasarana sudah dituangkan dalam bentuk program kerja jangka menengah dan jangka pendek, dengan melibatkan semua komponen madrasah sejak analisis, perancangan sampai menjadi perencanaan dan program.

## **2. Kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun**

Strategi merupakan tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan guna meng-implementasikan ide-ide baru untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Yaitu ingin memperbaiki atau memperbaharui sesuatu yang sebenarnya sudah ada menjadi sesuatu yang baru dan lebih baik. Dalam dunia pendidikan inovasi pendidikan merupakan suatu perbuatan yang baru, berbeda dari hal yang ada sebelumnya, serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.

Dalam rangka mengimplementasikan inovasi atau pembaharuan dalam bidang pendidikan di MTsN Pangkalan Bun, kepala madrasah telah melakukan beberapa strategi sebagaimana dipaparkan pada penyajian data

---

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Maskur. di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 18 April 2017

sebelumnya. Maka untuk mengimplementasikan gagasan sebelumnya maka dipaparkan oleh Bapak Muldalam sesi wawancara sebagai berikut :

Adapun strategi yang biasa kami gunakan diawali dengan adanya perencanaan terlebih dahulu terhadap apa yang akan kita perbaharui. Perencanaan didasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan program pendidikan yang sudah berjalan di madrasah ini. Selanjutnya penting adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi (baik individu maupun kelompok) akan perlunya inovasi bagi semua warga sekolah. Berikutnya perlu adanya evaluasi yaitu sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi dan situasi pembiayaannya dan sebagainya. Dan terakhir, sasaran inovasi mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang dinilai baik itu dapat diterapkan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna sesuai strategi inovasi yang telah direncanakan.

Terkait dengan implementasi ide-ide dan gagasan dalam inovasi di bidang pembelajaran setidaknya ada dua hal penting yaitu kompetensi guru dan mutu proses pembelajaran. Terkait mutu guru kami melaksanakan kegiatan diklat peningkatan mutu, seminar dan workshop, sedangkan di bidang peningkatan mutu pembelajaran dengan melakukan pemberdayaan MGMP, kegiatan supervisi dan PKG.<sup>93</sup>

Bapak Bon selaku wakamad kurikulum pada MTsN Pangkalan Bun mengemukakan hal yang senada:

Strategi yang digunakan dalam rangka melakukan inovasi pendidikan di madrasah ini adalah: adanya perencanaan, ini merupakan hal yang sangat penting, sebab kalau tidak ada perencanaan, maka apa yang akan dilakukan tidak akan terarah. Selanjutnya membangun adanya kesadaran dan perhatian semua warga sekolah. Terakhirnya adanya evaluasi yaitu sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan situasi dan kondisi keuangan dan sebagainya.

Program peningkatan mutu profesional guru MTsN telah memprogramkan kegiatan Penilaian Kinerja Guru atau disingkat PKG, kemudian supervisi bersama dan terjadwal, serta pelaksanaan peningkatan mutu dan musyawarah melalui organisasi MGMP,

---

<sup>93</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

kegiatan MGMP ini yang paling banyak memberikan wawasan pengetahuan dan mengasah keterampilan melalui program diskusi, kajian ilmiah, praktik mengajar dan membahas kesulitan-kesulitan serta solusi mengajar serta penggunaan media dan strategi pembelajaran<sup>94</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di MTsN Pangkalan Bun dalam menjalankan kepemimpinannya Bapak Mulyono, S.Ag, menggunakan beberapa strategi yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan konkrit di lapangan meliputi : perencanaan peningkatan mutu pendidikan dan percepatan melalui strategi inovasi baik di bidang pembelajaran, sarana dan prasarana. Perencanaan dilakukan secara matang melalui evaluasi, sehingga dalam perencanaan tergambar keinginan bersama warga madrasah untuk mencanangkan program prioritas, dan dibarengi dengan inovasi terbaru untuk mempercepat cita-cita bersama tersebut, dengan memberikan kesadaran bersama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

#### **a. Implementasi Inovasi Bidang Pembelajaran**

##### **1) Implementasi Inovasi Profesionalisme Guru**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam usaha pengembangan pendidikan pada MTsN Pangkalan Bun selalu memperhatikan profesionalisme guru, yaitu dengan mencanangkan adanya peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada MTsN Pangkalan Bun. Untuk mengimplementasikan hal tersebut dituangkan dalam berbagai kegiatan riil di lapangan sebagai berikut:

---

<sup>94</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

a) Seminar dan Diklat Profesi Guru

Guru adalah motor penggerak pada institusi pendidikan tentunya perlu dikelola secara baik dan hati-hati, sebab yang dikelola adalah manusia. Pengelolaan di sini dimaksudkan adalah kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru-guru, membina, melatih, agar mereka bisa tumbuh dan berkembang secara profesional.

Hal tersebut sesuai dengan ungkapan kepala madrasah dalam sesi wawancara kepada penulis, beliau mengatakan:

Sebagaimana yang sudah kami sampaikan sebelumnya, bahwa dalam upaya peningkatan profesionalisme kerja guru, yaitu dengan melibatkan guru-guru dalam berbagai kegiatan atau event yang berhubungan dengan dunia keguruan baik yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan maupun Kementerian Agama seperti kegiatan workshop, diklat maupun seminar sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan guru-guru di madrasah ini. Ini kita lakukan dengan cermat, yaitu siapa guru yang akan dikirim untuk mengikuti kegiatan tersebut haruslah guru yang sesuai dengan bidangnya. Jadi saya menekankan tidak ada guru yang tidak pernah mengikuti diklat, karena ini sangat penting, agar wawasan mereka tidak terkungkung di sekolah ini-ini saja.<sup>95</sup>

Hal senada juga diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Bon selaku Wakamad bidang Kurikulum mengatakan:

Para guru diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan maupun workshop, baik yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan maupun kementerian agama dalam berbagai tingkatan, Alhamdulillah selama saya menjabat sebagai wakamad kurikulum, tidak ada guru yang tidak pernah mengikuti diklat, hal ini kita lakukan sebagaimana yang diharapkan kepala madrasah kita dan tentunya ini memang sangat menguntungkan bagi semua guru. Kami juga melakukan kegiatan peningkatan mutu guru melalui kegiatan MGMP madrasah, dan bekerjasama juga dengan MGMP yang ada di Kabupaten, kemudian juga melaksanakan workshop kurikulum 2013. Kami juga beberapa kali mengundang pembicara dari berbagai perguruan tinggi dan

---

<sup>95</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

lembaga peningkatan dan penjamin mutu guru dari dalam dan luar propinsi.<sup>96</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu upaya untuk mengimplementasikan ide-ide baru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dilakukan dengan cara mendelegasikan para guru dalam berbagai kegiatan seminar, maupun diklat profesi guru baik yang diadakan oleh Kementerian Agama, Dinas Pendidikan, dan yang terpenting oleh MTsN Pangkalan Bun sendiri.

#### b) Supervisi Kelas

Bentuk implementasi inovasi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru lainnya adalah dengan cara melaksanakan supervisi kelas. Supervisi dimaksudkan sebagai upaya pembinaan secara langsung yang dilakukan kepala madrasah atau supervisor terhadap guru yang melakukan pembelajaran di ruang kelas.

Hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara dengan Bapak Bon selaku Wakamad bidang Kurikulum mengatakan:

Supervisi juga rutin dilakukan oleh bapak kepala untuk semua guru, supervisi atau pengawasan ini lebih dititikberatkan pada upaya pembinaan terhadap kemampuan guru secara pedagogis. Yaitu bagaimana kemampuan guru dalam menyampaikan pembelajaran di kelas. Setelah dilakukan pemantauan di ruang kelas saat guru mengajar, maka bapak kepala madrasah biasanya mendiskusikan hasil pantauannya kepada guru yang bersangkutan sebagai untuk saling mengevaluasi dan memperbaiki bagian-bagian mana yang masih lemah.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

<sup>97</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

Pendapat yang telah dikemukakan di atas, merupakan bentuk penjabaran dari apa yang telah digariskan kepala madrasah dalam kebijakannya. Beliau mengatakan hal tersebut kepada penulis dalam sesi wawancara sebagai berikut:

Peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui kegiatan supervisi kelas. Dahulu para guru bahwa supervisi lebih dipersepsikan sebagai upaya untuk mencari-cari kesalahan anak buah tanpa adanya resep perbaikan yang diberikan. Sedangkan supervisi dalam paradigma baru lebih menekankan kepada upaya perbaikannya ketimbang mencari-cari kesalahannya.<sup>98</sup>

Hal di atas kemudian diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan penulis di lokasi penelitian adalah:

Pelaksanaan supervisi kelas pada MTsN Pangkalan Bun dilakukan pihak pimpinan madrasah dengan cara berkunjung ke ruang kelas pada saat guru sedang mengajar. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah melakukan pengamatan dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran tersebut. Setelah itu dilakukan pertemuan individual antara kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan di ruang kantor. Dalam pertemuan tersebut dibahas hal-hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan sebelumnya. Dengan demikian, pada pertemuan tersebut akan terjadi proses bimbingan dan arahan ke arah yang lebih baik agar guru menjadi lebih baik dan profesional. Ada yang menarik dari penjadwalan supervisi yang kami temui, di mana supervisi tidak saja dilakukan oleh kepala madrasah, akan tetapi dilakukan juga oleh guru-guru senior profesional yang ditunjuk

---

<sup>98</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

oleh kepala madrasah untuk menjadi supervisor untuk guru-guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Pada akhir setiap semester dilakukan seminar hasil kegiatan supervisi dalam rangka perbaikan pelaksanaan pembelajaran.<sup>99</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi kelas pada MTsN Pangkalan Bun dilakukan dengan cara berkunjung ke ruang kelas pada saat guru sedang mengajar. Dalam pelaksanaannya kepala madrasah dan guru-guru senior yang profesional secara terjadwal melakukan pengamatan dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran tersebut. Setelah itu dilakukan pertemuan individual antara pihak supervisor dengan guru yang bersangkutan di ruang kepala madrasah, dan setiap akhir semester dilakukan kegiatan seminar hasil kegiatan peningkatan mutu pembelajaran.

#### c) MGMP

Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala MTsN dan Wakamad bidang kurikulum pada pemaparan sebelumnya, bahwa dalam rangka peningkatan mutu guru dan mutu proses pembelajaran, maka penting bagi MTsN Pangkalan Bun untuk mendukung dan memberikan porsi anggaran dan kegiatan pada kegiatan forum MGMP, karena MGMP merupakan wadah bertukar informasi, berdiskusi, kegiatan ilmiah, tempat

---

<sup>99</sup>Hasil observasi pada MTsN Pangkalan Bun, pada tanggal 16 Maret 2017

latihan penerapan metode, model dan strategi pembelajaran serta wadah pembinaan sesama guru, oleh kepala madrasah dan pengawas.<sup>100</sup>

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan guru IPA Ibu Erika Candra N, S.Pd sebagai berikut:

Kegiatan MGMP yang dicanangkan oleh kepala dan wakil bidang kurikulum merupakan kegiatan yang sangat membantu terhadap peningkatan wawasan keilmuan dan keterampilan kami dalam mengajar, dan memperbaharui pengetahuan khususnya dalam pengembangan kurikulum. Terakhir kami banyak melakukan kajian dan melatih keterampilan terkait dengan implementasi kurikulum baru, sehingga kami sebagai guru tidak ketinggalan dalam setiap pengembangan kurikulum terbaru, baik melalui MGMP di MTsN Pangkalan Bun, maupun MGMP di gugus kecamatan Arut Selatan, di mana kami bergabung dengan guru-guru IPA yang ada di kecamatan, baik MTs maupun SMP.

Dengan demikian bahwa kegiatan MGMP merupakan program yang mendapatkan perhatian oleh kepala MTsN Pangkalan Bun dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

## **2) Implementasi Inovasi Strategi Pembelajaran**

Dari hasil observasi langsung terlihat bahwa ketika pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam yang dilaksanakan di laboratorium, siswa sangat antusias melakukan penelitian secara berkelompok dengan tugas yang sudah ditentukan oleh guru mereka berupa lembaran kerja siswa (LKS) mulai dari melakukan perencanaan, pembagian tugas, persiapan bahan, melakukan eksperimen, mencatat hasil, membuat analisa-analisa,

---

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

membuat laporan dan membuat kesimpulan, mempresentasikan dan mendiskusikannya.<sup>101</sup>

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam usaha inovasi pembelajaran pada MTsN Pangkalan Bun, Kepala Sekolah selalu memperhatikan implementasi strategi-strategi pembelajaran yang baru terhadap guru, yaitu dengan cara monitoring secara berkala tentang penerapan inovasi-inovasi pembelajaran baru di kelas oleh Guru bidang Studi. Hal tersebut dituangkan dalam berbagai kegiatan riil di lapangan sebagai berikut :

a) Pembelajaran Berdasarkan Masalah (*Problem Based Introduction*)

Salah satu bentuk implementasi inovasi pembelajaran di MTsN Pangkalan Bun adalah penerapan pembelajaran yang berbasis masalah. Materi pokok bahasan yang disampaikan Guru dikemas dengan memunculkan suatu masalah, selanjutnya siswa akan berinteraksi dengan siswa lainnya untuk mencari solusi atau jawaban daripada masalah tersebut (dalam koridor materi bahasan).

Hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara dengan Bapak Bon selaku Wakamad bidang Kurikulum mengatakan :

Di dalam pembelajaran di kelas, siswa seringkali dihadapkan pada suatu permasalahan yang mana mereka di tuntut untuk mencari jawaban atau solusi dari permasalahan tersebut. Masalah itu seputar tentang pokok bahasan yang disampaikan oleh Guru pada saat itu. Di situ ada banyak kesempatan bagi siswa untuk dapat berinteraksi secara aktif dengan rekan-

---

<sup>101</sup> Data observasi kunjungan kelas tanggal 13 Maret 2017, di Kelas IX mata pelajaran IPA pembimbing Erika Candra .N.S. Pd.

rekanya. Guru hanya sebagai fasilitator dan membimbing siswa dalam berdiskusi.<sup>102</sup>

Penjelasan tentang penerapan strategi pembelajaran yang berbasis masalah ini, diperkuat dengan hasil observasi dalam penelitian ini yang dilakukan secara langsung ke lapangan, yaitu ;

Pelaksanaan pembelajaran di kelas, sering kali aktifitas belajar yang muncul pada beberapa kelas adalah siswa secara berkelompok diskusi tentang materi pembelajaran. Mereka berinteraksi secara aktif dalam kelompoknya untuk menemukan jawaban dari masalah yang disodorkan oleh Guru. Guru hanya memantau dan sesekali Guru memberikan klarifikasi tentang masalah ataupun materi bahasan pada saat itu. Terlihat suasana pembelajaran hidup dan menyenangkan. Demikian juga terjadi pada kegiatan pembelajaran praktik bahasa Inggris di ruangan laboratorium bahasa, siswa sangat aktif dalam melakukan aktifitas pembelajaran dengan dipandu oleh guru pembimbing bahasa inggris, ada yang presentasi dengan menggunakan bahasa inggris, berdiskusi, memaknai teks, bertanya, menjawab, dan aktivitas yang membuat suasana belajar menjadi aktif, kreatif dan menyenangkan .<sup>103</sup>

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pembelajaran yang diterapkan pada MTsN Pangkalan Bun sudah

---

<sup>102</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

<sup>103</sup> Hasil observasi pada MTsN Pangkalan Bun, pada tanggal 15 Maret 2017 di Kelas IX mata pelajaran Bahasa pembimbing Bapak Bonosakti, S.Pd. di ruang lab. Bahasa

menerapkan salah satu inovasi-inovasi strategi pembelajaran yang dapat memunculkan suasana belajar menyenangkan.

b) Pembelajaran aktif (*Active Learning*)

Guru mampu mengarahkan siswa untuk berdialog dengan diri sendiri adalah proses di mana anak didik mulai berpikir secara reflektif mengenai topik yang dipelajari. Mereka menanyakan pada diri mereka sendiri mengenai apa yang mereka pikirkan atau yang harus mereka pikirkan, apa yang mereka rasakan mengenai topik yang dipelajari. Pada tahap ini guru dapat meminta anak didik untuk membaca sebuah jurnal atau teks dan meminta mereka menulis apa yang mereka pelajari, bagaimana mereka belajar, apa pengaruh bacaan tersebut terhadap diri mereka.. Dialog dengan orang lain bukan dimaksudkan sebagai dialog parsial sebagaimana yang terjadi pada pengajaran tradisional, tetapi dialog yang lebih aktif dan dinamis ketika guru membuat diskusi kelompok kecil tentang topik yang dipelajari.

Pelaksanaan pembelajaran *actif learning* ini sering saya temui setiap pelaksanaan supervisi kunjungan kelas, dimana guru hanya sebagai observer seperti saya contohkan ketika terjadi siswa memperhatikan atau mendengar seseorang yang sedang melakukan sesuatu hal yang berhubungan dengan apa yang mereka pelajari, apakah itu guru atau teman mereka sendiri. Dalam contoh lain sering terjadi aktivitas belajar di mana siswa berbuat sesuatu, seperti membuat suatu eksperimen, mengkritik sebuah argumen atau sebuah tulisan dan lain sebagainya.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

Sedangkan menurut wakamad bidang kurikulum, bahwa pembelajaran *activ learning* merupakan keharusan bagi guru MTsN Pangkalan Bun, karena sudah merupakan komitmen bersama pada setiap rapat koordinasi bidang kurikulum, hal ini sesuai dengan program yang sudah dicanangkan dan diprogramkan melalui kegiatan supervisi, PKG, dan pada kegiatan MGMP.<sup>105</sup>

#### **b. Implementasi Inovasi Bidang Sarana Prasarana**

Pelaksanaan inovasi di bidang sarana prasarana di MTSN Pangkalan Bun untuk lima tahun terakhir setidaknya sudah sangat memadai, baik terkait dengan gedung sekolah, sarana LAB, penunjang media pembelajaran, dan lain-lain. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Selama ini kami sudah mengupayakan pembiayaan dan pendanaan secara maksimal baik melalui pagu anggaran yang bersumber dari APBN, komite maupun sumbangan pihak ke-tiga, untuk pengadaan sarana dan prasarana untuk kemajuan madrasah, seperti rehab kelas bertingkat dan pengadaan meubeler untuk 6 kelas, selanjutnya rehab kantor/ruang dewan guru, pembangunan ruang baru untuk kantor kepala madrasah dan tata usaha, pengadaan CCTV untuk memantau seluruh aktivitas lembaga, pengadaan LCD untuk setiap kelas, pembangunan taman-taman untuk mendukung program penghijauan lingkungan madrasah, pengadaan komputer dekstop untuk kebutuhan ujian berbasis komputer sekitar 80 unit, pengadaan buku penunjang pembelajaran kurikulum 2013. Kesemua ini merupakan hasil kerjasama yang sangat komunikatif antara semua unsur komponen madrasah, termasuk pihak-pihak external yang peduli terhadap kemajuan madrasah ini.<sup>106</sup>

Pada pembicaraan lebih lanjut dijelaskan kembali bahwa:

---

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

<sup>106</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

Di MTsN Pangkalan Bun ini memiliki sarana prasarana yang cukup memadai. Diantaranya ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, tempat beribadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi/ruang terbuka, tempat bermain/berolahraga. Sedangkan masing-masing ruang tersebut sudah memiliki sarana sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Misalnya untuk sarana di dalam kelas, sudah lengkap mulai dari papan tulis, kursi siswa, meja siswa, kursi Guru, Meja Guru, Lemari kelas, Lcd Proyektor dan kamera cctv.

<sup>107</sup>

Sesuai hasil kegiatan observasi peneliti, bahwa terdapat kamera CCTV di setiap ruangan kelas, ruangan kantor, halaman utama, pintu masuk, setiap pojok belakang yang rawan kenakalan anak, pagar samping dan belakang, terdapat LCD di hampir semua ruangan belajar, terdapat ruang belajar yang cukup, ruang kantor guru, ruang tata usaha, ruang konseling, LAB IPA, Lab. Komputer, musholla, ruang kepala madrasah, halaman yang luas, aula yang besar, fasilitas olah raga dan sarana pendukung minimal sesuai standar sarana prasarana.<sup>108</sup>

Untuk mewujudkan hal tersebut MTsN Pangkalan Bun juga mendapatkan bantuan dari orang tua siswa melalui komite madrasah, seperti dikatakan ketua komite berikut:

Banyak upaya kami selaku komite dan perwakilan siswa dalam membantu dalam mempercepat berkembangnya madrasah, khususnya dalam peningkatan dan pengadaan sarana dan prasarana MTsN Pangkalan Bun, di antaranya kami membantu pengadaan fasilitas praktik pembelajaran seperti LAB komputer, penataan

---

<sup>107</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

<sup>108</sup> Data observasi kunjungan tanggal 14 Maret 2017 pukul 07.00 sampai dengan 14.00 WIB, di lokasi MTsN Pangkalan Bun.

taman, kegiatan kesiswaan, dan beberapa program peningkatan mutu lainnya.<sup>109</sup>

Dalam upaya pengadministrasian dan pelaporan menjadi tanggungjawab kepala madrasah, dan secara struktur dikerjakan oleh ketatausahaan, seperti dituangkan oleh kepala tata usaha sebagai berikut:

Sebagai Kepala Tata Usaha saya selalu bekerjasama dengan kepala dan wakil kepala serta bendahara sejak mulai perencanaan, pengusulan anggaran, mengupayakan memenuhi anggaran melalui komite, memfasilitasi kerjasama dengan instansi terkait. Kemudian dalam pelaksanaannya membantu secara administrasi dan pelaporan.<sup>110</sup>

### **3. Kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja sehingga menghasilkan suasana kondusif di MTsN Pangkalan Bun**

Lingkungan kerja adalah tempat dimana para guru dan karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para guru dan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi para guru dan karyawan. Jika para guru dan karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka para guru dan karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama para guru dan karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat para guru dan karyawan bekerja.

---

<sup>109</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Komite MTsN Pangkalan Bun (Mustofa Basir,SE) rumah kediaman pada Tanggal 30 Maret 2017

<sup>110</sup> Hasil wawancara dengan Kepala TU MTsN Pangkalan Bun Bapak Wardi di ruang Tata Usaha pada Tanggal 16 Maret 2017

Peran kepala madrasah sebagai inovator, salah satunya adalah kemampuan pemimpin dalam mengatur lingkungan kerjanya sehingga lebih kondusif dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Inovasi atau pembaharuan dalam bidang tersebut di MTsN Pangkalan Bun, telah dilakukan kepala madrasah melalui beberapa hal penting. Hal itu sebagaimana yang disampaikan Bapak Mul dalam sesi wawancara sebagai berikut :

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dalam hal ini adalah para guru dan karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan kepada mereka di madrasah. Lingkungan kerja tersebut baik yang berbentuk fisik ataupun nonfisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Untuk mewujudkan hal tersebut kita pihak pimpinan telah melakukan upaya-upaya riil di lapangan yaitu dengan menyediakan berbagai fasilitas kerja bagi para guru dan karyawan, adanya gaji dan tunjangan yang pantas, dan serta menciptakan adanya hubungan kerja yang baik antar sesama warga sekolah. Kita tidak membedakan antara pimpinan dengan bawahan, semuanya menurut saya sama-sama punya kedudukan penting sesuai dengan tugasnya masing-masing. Adapun dalam hal pengaturan ruang kerja, kebetulan ruang kerja kita Alhamdulillah dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi kita tetap sediakan pendingin udara, walaupun hanya kipas angin. Di samping itu karena MTsN Pangkalan Bun dibangun di area pinggiran Kota, sehingga suasananya nyaman dan terhindar dari suara bising kendaraan bermotor.<sup>111</sup>

Ungkapan di atas diperkuat dari pendapat yang disampaikan oleh wakamad Bid. Kurikulum MTsN Pangkalan Bun Bapak Bon dalam wawancara kepada penulis, sebagai berikut:

Alhamdulillah MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat telah memiliki beberapa fasilitas yang mana hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja para guru, yaitu : adanya ruang belajar yang memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun

---

<sup>111</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mul di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada Tanggal 15 Maret 2017

kesehatan. Masing-masing kelas mempunyai ukuran standar dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Madrasah ini juga dilengkapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad-wakamad lainnya; adanya perpustakaan yang didalamnya terdapat koleksi buku yang bermacam-macam jenisnya. Ruang praktik yang ada adalah laboratorium IPA dan Bahasa, serta adanya halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah dan bisa dipakai berbagai sarana olahraga, namun yang sedang kami usahakan adalah pembuatan jalan khusus menuju madrasah ini, agar tidak lewat di depan ruang belajar MI dan MA sehingga bisa lebih fokus.<sup>112</sup>

Mengenai hal tersebut kembali diperjelas Bapak Drs. H. Maskur, salah seorang guru sekaligus sebagai Wakamad Bidang Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun yang mengemukakan:

Berbagai fasilitas MTsN Pangkalan Bun adalah meliputi: a) ruang belajardalam hal ini MTsN Pangkalan Bun memiliki 12 buah ruang belajar. Ruang kelas untuk siswa MTsN Pangkalan Bun dapat dikatakan memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-masing kelas mempunyai ukuran 8 x 9 meter dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Di dalam ruang kelas masing-masing terdapat 28 meja dan kursi yang digunakan untuk 28 siswa juga terdapat meja dan kursi guru, papan tulis, serta dilengkapi jadwal piket kebersihan, struktur kelas juga dilengkapi dengan gambar presiden dan wakil presiden, lambang garuda pancasila, gambar para pahlawan dan perlengkapan lainnya; b) Ruang kepala sekolah, madrasah ini juga dilengkapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad bidang kurikulum, wakamad bidang kesiswaan, wakamad bidang sarana prasarana dan wakamad bidang humas; c) Ruang perpustakaan, kita Alhamdulillah sudah mempunyai perpustakaan yang di dalamnya terdapat koleksi buku yang bermacam-macam jenisnya, terutama buku-buku yang berhubungan dengan pelajaran dan buku-buku ini sebagian besar didapat dari bantuan Kementerian Agama dan sumbangan dari siswa yang lulus atau alumnus, dilengkapi dengan meja dan kursi untuk siswa membaca, menulis dan mempelajari suatu pelajaran; d) Laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang praktik yang kita miliki adalah laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang laboratorium bahasa luasnya 72 meter persegi, dan laboratorium IPA luasnya 150 meter persegi; e) MTsN

---

<sup>112</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Bon di ruang Kerja Kepala MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 17 April 2017

Pangkalan Bun mempunyai halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah. Halaman tersebut dipergunakan untuk kegiatan upacara bendera dan kegiatan-kegiatan olah raga; f) Madrasah ini juga mempunyai halaman sekolah yang bisa difungsikan sebagai lapangan olah raga, seperti basket, volly ball, bulu tangkis dan lapangan tenis; g) MTsN Pangkalan Bun dulu memiliki tempat ibadah, tetapi sekarang tempat ibadah itu dipergunakan untuk ruang belajar karena tidak mencukupi untuk siswa, maka oleh sekolah tempat ibadah tersebut digunakan untuk ruang belajar. Sementara siswa maupun dewan guru yang melaksanakan shalat diarahkan ke mesjid Muhallul Ibadah yang terletak di seberang jalan Madrasah Aliyah Darul Imad, sedang untuk praktek dilaksanakan di ruang belajar; dan terakhir h) Sanitasi, MTsN Pangkalan Bun memiliki ruang sanitasi (WC/Toilet) yaitu 2 buah untuk siswa (1 buah untuk siswa laki-laki dan 1 buah untuk siswa perempuan) dan 2 buah untuk dewan guru.<sup>113</sup>

Hasil observasi pada MTsN Pangkalan Bun, diketahui bahwa:

Lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun ada yang berbentuk fisik dan non fisik. Fasilitas kerja yang tersedia meliputi: a) Ruang belajar; b) Ruang kepala sekolah; c) Ruang perpustakaan; d) Laboratorium IPA dan Bahasa; e) Halaman; f) Lapangan olah raga; g) Tempat ibadah; dan h) Sanitasi. Adapun dalam hal pengaturan ruang kerja, kebetulan ruang kerja dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi telah disediakan pendingin udara. Lokasi MTsN Pangkalan Bun dibangun di area Pinggiran Kota, sehingga pemandangannya nyaman dan terhindar dari suara bising kendaraan bermotor.<sup>114</sup>

Demikian juga seperti dikatakan oleh kepala TU:

Biasanya pengaturan lingkungan kerja sudah digariskan dan diberikan petunjuk tertulis oleh kepala madrasah melalui wakamad-wakamad terkait bidang masing-masing, saya selaku kepala tata usaha hanya membantu secara administrasi, terkecuali khusus untuk kantor pada tupoksi saya selaku koordinator ketatausahaan selalu mengkondisikan suasana kantor sesuai dengan instruksi dan petunjuk dari kepala madrasah.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Maskur. di ruang Wakamad MTsN Pangkalan Bun pada tanggal 18 April 2017

<sup>114</sup>Hasil observasi lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun tanggal 16 Maret 2017

<sup>115</sup> Hasil wawancara dengan Kepala TU MTsN Pangkalan Bun Bapak Wardi di ruang Tata Usaha pada Tanggal 16 Maret 2017

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas, diketahui bahwa pengaturan lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dalam hal ini adalah para guru dan karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan kepada mereka di madrasah. Lingkungan kerja tersebut baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Fasilitas kerja yang tersedia meliputi: a) Ruang belajar; b) Ruang kepala sekolah; c) Ruang perpustakaan; d) Laboratorium IPA dan Bahasa; e) Halaman; f) Lapangan olah raga; g) Tempat ibadah; dan h) Sanitasi. Dalam hal pengaturan ruang kerja, dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi tetap disediakan pendingin udara.

### **C. Pembahasan dan Hasil Temuan.**

#### **1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan gagasan baru untuk melakukan inovasi pendidikan pada bidang Pembelajaran, dan Sarana Prasarana di MTsN Pangkalan Bun.**

Thoha mengatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “Kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”.<sup>116</sup>

Sedangkan Veithzal Rivai mengartikan:

---

<sup>116</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 258

Kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>117</sup>

Adapun Dubrin dalam Abdullah Munir memberikan beberapa pengertian kepemimpinan sebagai berikut :

- d. Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga;
- e. Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan;
- f. Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh dengan mengikuti suatu standar/keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.<sup>118</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan titik sentral dalam menentukan kebijakan dalam melakukan dan menggerakkan ide-ide komponen madrasah untuk melakukan inovasi, sehingga inovasi dapat muncul di setiap program dalam rangka mendukung dinamika pencapaian peningkatan mutu madrasah, hal ini tergambar dari paparan data bahwa Kepala MTsN Pangkalan Bun telah membuat beberapa ide-ide inovasi di bidang pembelajaran antara lain pembinaan dan pendampingan melalui kegiatan seminar, workshop, MGMP, supervisi, dan program percepatan pengadaan sarana prasarana pembelajaran.

Untuk memulai program inovasi tentunya dimulai dari hasil perencanaan yang dibuat secara bersama-sama oleh kepala madrasah, guru, staf, dan pengurus komite dan atau melibatkan pihak ahli,

---

<sup>117</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 148

<sup>118</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008, h. 32

pemerhati dan peduli lainnya. Hal ini sejalan seperti yang dikemukakan oleh Karna Husni.:

Perencanaan harus dibuat oleh komponen sekolah yang terdiri dari kepala, guru, staf dan komite untuk menentukan kebutuhan dan kegiatan sekolah dalam waktu tertentu. Berdasarkan hasil analisis ditentukan kegiatan, waktu, dana dan biaya, tingkat kebutuhan. Perpaduan analisis kegiatan dan sumber dana serta waktu pelaksanaannya menghasilkan apa yang dinamakan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M). Kegiatan ini diwajibkan berdasarkan PP no. 19 tahun 2005 pasal 53.<sup>119</sup>

Kepala MTsN Pangkalan Bun memerankan diri sebagai perumus tujuan kerja dan kebijakan madrasah bersama-sama dengan komponen penting di madrasah seperti para wakil kepala serta guru dan komite, selanjutnya mengatur tata kerja serta melaksanakan kegiatan pemantauan dan supervisi dalam rangka menjamin keterlaksanaan program madrasah, hal ini sesuai dengan pendapat Daryanto dalam buku *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi*.

Peran kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya.<sup>120</sup> Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Kepala MTsN Pangkalan Bun, bahwa dia melakukan tugasnya sebagai

---

<sup>119</sup> Karna Husni, *Manajemen Perobahan*, ....., h.282.

<sup>120</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah*..., h. 98

administrator pendidikan artinya dia berhasil dan mampu mengarahkan kegiatan pengembangan aktifitas pengajaran dan belajar siswa.

Sebagai inovator yang jeli terhadap kebutuhan dan tuntutan pembelajaran yang berkualitas dengan dukungan sarana dan prasarana pembelajaran, Kepala MTsN Pangkalan Bun mampu merencanakan kebutuhan guru, sarana prasarana pembelajaran, kualitas pembelajaran. Sehingga dengan kemampuannya tersebut kepala madrasah memiliki gagasan baru untuk secara kreatif merancang gagasan dan ide untuk kemajuan dan perkembangan madrasah dengan memilih dan memilah ide-ide penting untuk dituangkan dalam sebuah program kerja madrasah, hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti.

Dengan demikian, MTsN Pangkalan Bun sudah melakukan perencanaan untuk mewujudkan gagasan-gagasan baru dalam rangka mempercepat pelaksanaan perbaikan pembelajaran, pengadaan sarana dan prasarana pendukung dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di MTsN Pangkalan Bun. Hal ini tergambar dari munculnya rencana peningkatan mutu dan profesionalisme guru melalui penganggaran diklat, workshop, dan peningkatan kegiatan MGMP, supervisi dan PKG setiap tahun anggaran, penjadwalan supervisi akademik dengan kerjasama kepala madrasah bersama-sama guru-guru senior yang profesional, melaksanakan seminar hasil kegiatan supervisi pada setiap akhir semester direncanakan sebagai bentuk evaluasi peningkatan mutu guru dan proses pembelajaran.

## **2. Kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan ide-ide baru di MTsN Pangkalan Bun.**

### **a. Inovasi Pembelajaran**

Menurut Rogers, seperti dikutip Udin Syaefudin Sa'ud, proses keputusan inovasi terdiri dari 5 tahap, yaitu tahapan pengetahuan, tahap bujukan, tahap keputusan, tahap implementasi dan tahap konfirmasi.

Maka untuk menciptakan proses aktivitas pembelajaran yang efektif dan menaraik, guru harus memiliki penguasaan substansi atau materi pelajaran serta memiliki pengetahuan yang mendalam tentang desain dan pengembangan program pembelajaran serta strategi penyampaiannya. Guru juga harus memiliki pemahaman tentang langkah analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi program pembelajaran untuk mendesain dan mengembangkan pembelajaran yang efektif, efisien dan menarik. Menurut Yeti Haeriyati kreativitas guru sangat diperlukan untuk menciptakan kegiatan pembelajaran yang menarik. Pemahaman dan keterampilan dalam mengombinasikan metode, media, dan strategi pembelajaran merupakan hal yang bersifat kreatif untuk meningkatkan motivasi belajar siswa.<sup>121</sup>

Untuk menghantarkan pemahaman keilmuan dan keterampilan serta integritas guru yang mau dan mampu menciptakan suasana pembelajaran yang baik, tentunya menjadi peran kepala madrasah untuk mewujudkan semua hal tersebut, hal ini sesuai dengan pendapat

---

<sup>121</sup> Yeti Heryati, dkk. *Manajajemen Sumberdaya...*, h. 190.

M. Manulang bahwa kepala madrasah merupakan inovator yang mampu memberikan inspirasi dan dorongan untuk selalu mengambil tindakan yang terbaik bagi lembaganya, sedangkan menurut Marno dan Triyo Supriyatno bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan penuh antusias demi tercapainya tugas pendidikan, dan sebagai supervisor. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Kepala MTsN Pangkalan Bun dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin

Dalam bidang inovasi pembelajaran khususnya untuk peningkatan mutu dan profesionalisme guru MTsN Pangkalan Bun telah menggagas banyak hal, antara lain: mengutus guru untuk mengikuti berbagai diklat peningkatan mutu profesi, memastikan materi diklat sesuai dengan latar guru yang mengikuti kegiatan diklat/seminar dan sejenisnya, memastikan setiap tahun semua guru sudah dilakukan diklat dan peningkatan mutu secara merata, menghidupkan kegiatan MGMP di madrasah melalui anggaran yang disiapkan dan mengikuti kegiatan MGMP kabupaten, serta melaksanakan workshop, diklat dan sejenisnya setiap tahun anggaran.

Selanjutnya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru kepala madrasah merancang pelaksanaan supervisi akademik dengan merancang kegiatan supervisi bersama-sama guru senior yang profesional, dan menunjuk beberapa guru senior untuk turut serta melaksanakan supervisi akademik membantu kepala madrasah, sedangkan hasil kegiatan supervisi dibuat kesimpulan berupa

keunggulan-keunggulan yang penting untuk dipertahankan dan kelemahan yang perlu diperbaiki bersama, dan hasilnya didiskusikan dalam kegiatan seminar setiap akhir semester. Dari kegiatan MGMP, Supervisi, Workshop, Seminar dan PKG muncullah kreatifitas guru untuk membangun sebuah pembelajaran dengan multi pendekatan sehingga suasana pembelajaran menjadi menyenangkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Marno dan Triyo Supriyatno seperti dipaparkan sebelumnya bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan penuh antusias demi tercapainya tugas pendidikan, dan sebagai supervisor, sedangkan kepala madrasah sebagai edukator seperti pendapat E. Mulyasa, dia senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan segenap inovasinya.

Dari kegiatan observasi peneliti di MTsN Panggalan Bun tergambar kegiatan pembelajaran yang aktif, kemudian pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh guru menggunakan *problem base learning* dan *aktif learning*. Yaitu pendekatan pembelajaran aktif menurut Joel Wein (1991) suatu pendekatan untuk mendidik para siswa dengan memberikan peran yang lebih aktif di dalam proses pembelajaran. Dan beberapa guru menerapkan pembelajaran dengan pendekatan *Problem Base Learning* yaitu membuat suasana lingkungan belajar yang di dalamnya menggunakan masalah untuk belajar mempelajari suatu hal, mereka harus mengedintifikasi suatu masalah, baik yang dihadapi secara nyata atau suatu kasus.

b. Inovasi bidang sarana prasarana.

Kepala madrasah sebagai leader/ pemimpin lembaga pendidikan menurut Marno dan Triyo Supriyatno ia harus harus mampu antara lain merumuskan visi dan misi serta tujuan atau perencanaan yang matang, untuk mengarahkan tujuan apa yang diinginkan dari sebuah lembaga yang dipimpinnya.<sup>122</sup> Oleh karena itu untuk menjamin ketersediaan sarana dan prasarana atau perlengkapan yang menjamin agar pembelajaran menjadi bermutu dan menyenangkan bagi guru dan siswanya.

Untuk percepatan peningkatan pengadaan MTsN Pangkalanbun melakukan evaluasi program tahun-sebelumnya dan mengkaji kendala-kendala, sehingga tergambar kebutuhan prioritas berikutnya. Kebutuhan yang mendesak/prioritas dan sudah dipenuhi dan akan direncanakan kembali antara lain gedung kantor guru yang baru diselesaikan melalui dana APBNP, rehab 6 ruangan kelas bertingkat yang baru diselesaikan melalui dana hibah Kabupaten Kotawaringin Barat, pembangunan 2 buah ruangan kantor kepala madrasah dan tata usaha melalui APBN, pengadaan CCTV dan 80 uniti komputer LAB melalui kerjasama/*shering* komite madrasah dan dana APBN, dan pengembangan lingkungan dan taman madrasah.

Mengacu kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 24 tahun 2007 tentang standar sarana dan prasarana untuk MTs/SMP

---

<sup>122</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, h.39

adalah minimal memiliki; Ruang kelas, Ruang perpustakaan, Ruang laboratorium IPA, Ruang pimpinan, Ruang guru, Ruang tata usaha, Tempat beribadah, Ruang konseling, Ruang UKS, Ruang organisasi kesiswaan, WC, Gudang, Ruang sirkulasi, dan Tempat bermain/berolahraga.

Sedangkan di MTsN Pangkalan Bun belum memiliki ruang guru karena terbakar pada tahun 2015, sehingga sudah di bangun kembali melalui kerjasama dengan pemerintah daerah pada tahun 2016, kemudian belum memiliki ruang pimpinan dan tata usaha, sehingga dianggarkan melalui RAPBS melalui dana APBN 2017, kemudian dibutuhkan 80 unit komputer untuk menambah jumlah komputer yang ada sebanyak 80 unit untuk mendukung terlaksananya Ujian Berbasis Komputer (UNBK) melalui shering dana dengan komite dengan madrasah.

Dengan demikian MTsN Pangkalan Bun sudah melebihi dari standar minimal, berdasarkan Permendikbud nomor 24 tahun 2007 pasal bahwa SMP/MTs minimal mempunyai sarana prasarana antara lain ruang belajar, perpustakaan, ruang laboratorium, ruang guru, ruang kepala, ruang tata, tempat ibadah, ruang konseling, ruang UKS, OSIS, jamban, gudang, sirkulasi dan sarana olah raga.<sup>123</sup>

Dari hasil observasi peneliti di atas bahwa MTsN Pangkalan Bun sudah melakukan inovasi-inovasi dalam memenuhi tuntutan

---

<sup>123</sup> Permendikbud nomor 24 tahun 2007 tentang standar sarana dan prasarana sekolah atau madrasah

kebutuhan berdasarkan hasil analisis dan perencanaan untuk melakukan terobosan melebihi kriteria minimum untuk pengadaan sarana-dan prasarana pendidikan.

Dari paparan di atas dapat ditarik sebuah benang merah bahwa untuk menjamin mutu penyelenggaraan pembelajaran kepala MTsN Pangkalan Bun melaksanakan kegiatan dalam rangka peningkatan mutu guru dan proses pembelajaran melalui pelaksanaan kegiatan workshop, seminar, pemberdayaan MGMP, kegiatan supervisi bersama dan Penilaian Kerja Guru setiap akhir tahun.

Sedangkan untuk menunjang dan menjamin keterlaksanaan pembelajaran yang bermutu maka Kepala MTsN Pangkalan Bun menyediakan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dari berbagai sumber pembiayaan, baik sarana fisik berupa barang inventaris maupun habis pakai.

### **3. Kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja sehingga menghasilkan suasana kondusif di MTsN Pangkalan Bun**

Lingkungan kerja adalah tempat dimana para guru, karyawan dan siswa melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para guru dan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi para guru dan karyawan. Jika para guru dan karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka para guru dan karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja

dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama para guru dan karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pengaturan lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Fasilitas kerja yang tersedia meliputi: a) Ruang belajar; b) Ruang kepala sekolah; c) Ruang perpustakaan; d) Laboratorium IPA dan Bahasa; e) Halaman; f) Lapangan olah raga; g) Tempat ibadah; dan h) Sanitasi. Dalam hal pengaturan ruang kerja, dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi tetap disediakan pendingin udara. Di samping itu MTsN Pangkalan Bun dibangun di area pinggiran kota dan tanah perbukitan, sehingga pemandangan yang ada cukup menarik dan terhindar dari suara bising kendaraan bermotor.

Hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa pengaturan lingkungan kerja pada madrasah yang berlokasi di Jl. Tjilik Riwut 1 Kelurahan Mendawai Kecamatan Arut Selatan Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat ini telah cukup memenuhi ketentuan pengaturan lingkungan kerja sebagaimana yang dikemukakan para ahli. Diantaranya pendapat yang dikemukakan Nitisemito, mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat

mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.<sup>124</sup>

Pendapat senada juga dikemukakan Sedarmayati, mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.<sup>125</sup>

Di samping itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam hal pengaturan ruang kerja di MTsN Pangkalan Bun, dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi tetap disediakan pendingin udara. Dalam hal ini menurut hemat penulis telah memenuhi indikator-indikator lingkungan kerja yang baik sebagaimana yang dikemukakan Sedarmayanti, yang menyebutkan indikator-indikator lingkungan kerja adalah: penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, dan hubungan karyawan.<sup>126</sup>

Robbins menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar.<sup>127</sup> Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah

---

<sup>124</sup>A.S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), h. 20

<sup>125</sup>Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2001), h. 12

<sup>126</sup>*Ibid*, h. 12

<sup>127</sup>S.P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 54

penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

Bukti dari telaah-telaah tentang kebisingan menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan dampak negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan.

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan. Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibandingkan yang lebih muda.

Mutu udara merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan di tempat kerjanya. Faktor-

faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins terdiri atas: ukuran ruang kerja, pengaturan ruang kerja, dan privasi.<sup>128</sup>

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas. Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per karyawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-ansekat-an fisik lainnya. Kebanyakan karyawan menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan karyawan juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi tersebut kuat pada banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahakan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

Motivasi kerja karyawan akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung, maka akan timbul keinginan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi karyawan dan kreativitas karyawan yang

---

<sup>128</sup>S.P. Robbins, *Prinsip-prinsip ...*, h. 54

diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan perusahaan.

Hasil penelitian di lapangan yang bersumber dari informasi yang disampaikan kepala madrasah bahwa di MTsN Pangkalan Bun senantiasa diciptakan adanya hubungan kerja yang baik antar sesama warga sekolah. Pihak madrasah tidak membedakan antara pimpinan dengan bawahan, semuanya menurut beliau sama-sama punya kedudukan penting sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Menurut hemat penulis bahwa lingkungan kerja dapat dibagi atas 2 (dua) jenis, yaitu: lingkungan kerja sosial, dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan kerja yang terbina dalam madrasah. Para guru dan karyawan bekerja di madrasah tidaklah seorang diri, dan dalam melakukan aktivitas, para guru dan karyawan juga membutuhkan bantuan orang lain. Dengan demikian semuanya wajib membina hubungan yang baik antara rekan kerja, bawahan maupun atasan karena saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologi para guru dan karyawan.

Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk membangun hubungan kerja. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman karena gagal menyampaikan pikiran dan perasaan satu sama lain. Komunikasi yang baik dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi kerja para guru dan karyawan dan membangun tim kerja yang solid. Untuk membangun hubungan kerja yang baik, menurut Mangkunegara diperlukan:

1. Pengaturan waktu
2. Tahu posisi diri
3. Adanya kecocokan
4. Menjaga keharmonisan
5. Pengendalian desakan dalam diri
6. Memahami dampak kata-kata atau tindakan pada diri orang lain.
7. Jangan mengatur orang lain sampai anda mampu mengatur diri sendiri.
8. Bersikap bijak dan bijaksana.<sup>129</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa untuk membangun hubungan kerja yang baik diperlukan pengendalian emosional yang baik di tempat kerja. Mangkunegara menyatakan bahwa “untuk menciptakan hubungan relasi yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu (1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja, serta (2) menciptakan suasana memperhatikan dan memotivasi kreativitas”.<sup>130</sup>

Berdasarkan pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena manusia bekerja bukan sebagai mesin, manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat kerja dan emosi para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

---

<sup>129</sup>A.P, Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 31

<sup>130</sup>*Ibid*, h. 31

Sarwono menyatakan bahwa “kadang-kadang peningkatan suhu menghasilkan kenaikan prestasi kerja, tetapi kadang-kadang malah menurunkan”.<sup>131</sup> Menurut Bell, dkk dalam Sarwono, kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan *arousal* yang merangsang prestasi kerja, tetapi setelah melewati ambang batas tertentu, kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pola prestasi kerja. Lingkungan kerja fisik ini juga merupakan faktor penyebab stress kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan<sup>132</sup>. Menurut Ishak dan Tanjung, manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat.<sup>133</sup>

Dengan demikian, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

---

<sup>131</sup>Sarlito W. Sarwono, *Psikologi Lingkungan*, (Jakarta: Gramedia, 1992), h. 23

<sup>132</sup>*Ibid*, h. 23

<sup>133</sup>Arep Ishak dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Universitas Trisakti, 2003), h. 35

## BAB V

# PENUTUP

## A. Simpulan

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat telah terlaksana dengan baik, meliputi:

1. Gagasan baru yang bermacam-macam untuk inovasi pendidikan pada MTsN Pangkalan Bun, yaitu perencanaan program pembelajaran dan pengadaan sarana prasana pendukungnya untuk melakukan percepatan perbaikan proses dan hasil pembelajaran, dalam bentuk program perbaikan mutu guru, mutu proses dan penyediaan sarana-prasarana pendukung pembelajaran, dan ide-ide gagasan baru dituangkan dalam bentuk perencanaan dan penganggaran baik jangka pendek, menengah dan panjang.
2. Pelaksanaan gagasan baru untuk inovasi pendidikan pada MTsN Pangkalan Bun tersebut telah diimplementasikan dengan baik oleh semua komponen madrasah, meliputi implementasi bidang mutu pembelajaran yakni profesionalisme guru melalui pengadaan diklat, seminar, MGMP madrasah, supervisi bersama, dan PKG, berikutnya implementasi bidang strategi pembelajaran yang meliputi *problem base learning* dan *active learning*, sedangkan implementasi bidang sarana prasarana madrasah

dengan pencaanangan program prioritas seperti gedung dan bangunan, alat dan bahan laboratorium, media pembelajaran seperti LCD proyektor, dan CCTV untuk memantau semua ruang dan lingkungan.

3. Pengaturan lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat telah dilaksanakan dengan baik mulai dari hal-hal yang berbentuk fisik maupun nonfisik, seperti dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi tetap disediakan pendingin udara, taman bunga dan pepohonan peneduh, serta posisi bangunan yang tertata dengan baik dan jauh dari jalan raya sehingga suara bising kendaraan bermotor dapat terhindar, sehingga menjadi lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para guru dan karyawan untuk dapat bekerja optimal

## **B. Rekomendasi.**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah agar dapat melakukan inovasi atau pembaharuan yang lebih intensif dalam segala bidang agar ke depan madrasah menjadi lebih baik;
2. Bagi Kementrian Agama Kotawaringin Barat, bahwa inovasi pendidikan yang dilaksanakan kepala MTsN Pangkalan Bun ini dapat berjalan dengan baik serta melibatkan semua pihak, dengan harapan hal ini dapat dijadikan contoh bagi madrasah lainnya;
3. Bagi masyarakat peduli pendidikan, bahwa proses inovasi pendidikan yang dilakukan kepala MTsN Pangkalan Bun ini tetap berjalan secara efektif

dan efisien, dan terus mendapatkan dukungan dari semua komponen masyarakat dan stakeholder.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Asmuri. *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah*. Tesis. Tidak Dipublikasikan. Banjarmasin: IAIN Antasari, 2011
- Bahri, Habib Saiful. *Usaha-Usaha Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pendidikan (Studi Kasus di MTs Al-Yakin Pumpungan Kalitidu Bojonegoro)*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: UIN Maliki, 2011
- Bawani, Imam. *Segi-Segi Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlash, 1987
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1996
- Emzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008
- Fattah, Nanang. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Andria, 2000
- Gaffar, MS. *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Angkasa Raya, 1992
- Gorton, R. A. *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*. New York: Win. C. Brown Company Publisher, 1976
- Gora, Winastwan, ST., MT., dan Sunarto, S.Pd.,M.Pd., *Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK*, PT. Elex Media Komputindo, 2010
- Hadi, Sutrisno. *Statistik*. Jilid 2, Yogyakarta: Andi Offset, 2000
- Harahap, Sofyan Syafri. *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996
- Heryati, Yeti, dan Muhsin, Mumuh, *Manajajemen Sumberdaya Pendidikan*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2014
- Husni, Karna, *Manajemen Perubahan Sekolah*, Bandung, CV. Pustaka Setia, 2015

- Ibrahim. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988 Sa'ud, Udin Syaefudin. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Idris, Zahara. dan Lisma Jamal. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992
- Ishak, Arep. dan Hendri Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti, 2003
- Kanto, Sanggar. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: BPFE, 2005
- Khaliq, Abdul. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin*. Tesis Tidak Dipublikasikan, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2010
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*. Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005
- M. Manulang. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: University Gajah Mada Press, 2001
- Mangkunegara, A.P. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2005
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2008
- Moelong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999
- Muhajir, Noeng. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cet. 1. Yogyakarta: Rekas Sarasin, 2000
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja RosdaKarya, 2004
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja RosdaKarya, 2005
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Cet. Ke-2, 2006
- Nitisemito, A.S. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000

- Nursalam dan Feri Efendi, *Pendidikan dalam Keperawatan*, PT. Salemba Medika, Jakarta, 2008
- Pidarta, Made, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1995
- Prawiradilaga, Dewi S. *Inovasi PBM dan Dukungan Institusi atas Pelaksanaannya*. Makalah. Jakarta: tp., 2000
- Purwanto, M. Ngalm. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004
- \_\_\_\_\_, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1990
- Rahman. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, 2006
- Rivai, Veithzal. *et.all. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008
- S.P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga, 2002
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2009
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2008
- Shaleh, Abdul Rachman. *Pendidikan Agama & Pembangunan Watak Bangsa*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006
- Sarwon, Sarlitow. *Psikologi Lingkungan*. Jakarta: Gramedia, 1992
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2001
- Soemanto, W. *Petunjuk Untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1980
- Soetopo, Hendyat. dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Bina Aksara, 1998
- Stoner, James A.F. *Manajemen*. Edisi Indonesia. Jakarta: Prenhalindo, 1996
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif Tatalangkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data*. Penerj. Muhammad Shodiq & Imam Muttaqien. Cet. II., Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007

- Sudijono, Anas, *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2006
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, 2010
- Sukmadinata. Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rodakarya, 2006
- Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, Hikayat Publishing, Jogjakarta, 2006.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007
- Wijono. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989
- Zakso, Amrazi. *Inovasi Pendidikan di Indonesia Antara Harapan dan Kenyataan*. Jurnal Ilmiah, Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora, Vol. 1 No. 1 April 2010

*Lampiran 1***PEDOMAN WAWANCARA**

A. Wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan tata usaha di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat:

1. Sejak kapan Bapak/Ibu bekerja di MTsN ini?
2. Apa latar belakang pendidikan terakhir Bapak/Ibu?
3. Sejak berdirinya madrasah hingga sekarang, sudah berapa kali terjadi pergantian kepemimpinan kepala madrasah?
4. Setelah bapak menjadi kepala madrasah di Madrasah ini apa yang Bapak lakukan?
5. Dalam pelaksanaan inovasi pendidikan di madrasah ini, apakah Bapak mempunyai prioritas inovasi bidang apa saja yang bapak laksanakan selama kepemimpinan Bapak?
6. Apa saja bentuk pelaksanaan inovasi pendidikan yang dijalankan oleh pihak madrasah?
7. Apakah pelaksanaan kegiatan tersebut telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan?
8. Bagaimana implementasi dalam pelaksanaan inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat?
9. Apakah ada pengawasan/pemantauan dari orang tua, tokoh masyarakat, komite madrasah atau Kementerian Agama?
10. Bagaimana pengaturan lingkungan kerja di madrasah ini?

11. Adakah madrasah menjalin hubungan dengan masyarakat seperti melakukan pertemuan, rapat, atau wawancara dengan masyarakat seperti orang tua siswa, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan komite madrasah untuk mendapatkan informasi, kritik, saran tentang apa yang mereka harapkan, inginkan, butuhkan, dari penyelenggaraan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah ini?
12. Apakah dalam pelaksanaan inovasi pendidikan madrasah ada melibatkan pihak luar seperti lembaga dan instansi pemerintah maupun swasta serta lembaga lainnya seperti kepolisian, rumah sakit/puskesmas, KONI, LKBH, ormas keagamaan, ormas kepemudaan dan lain-lain.

B. Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah

1. Siapa nama Bapak/Ibu?
2. Apa latar belakang pekerjaan Bapak/Ibu?
3. Apa latar belakang pendidikan terakhir Bapak/Ibu?
4. Sejak kapan Bapak menjadi pengurus komite di madrasah ini?
5. Apakah bapak mengetahui adanya inovasi/perubahan di madrasah ini?
6. Apakah bapak selalu diberitahukan jika adanya program dari madrasah?
7. Menurut Bapak/Ibu apakah pelaksanaan kegiatan tersebut telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan?
8. Menurut Bapak/Ibu adakah kendala yang dihadapi madrasah dalam pelaksanaan inovasi pendidikan di madrasah ini?

*Lampiran 2***PEDOMAN OBSERVASI**

1. Meninjau secara langsung lokasi penelitian, serta keadaan di sekitar lingkungan madrasah.
2. Mengamati berbagai bentuk pelaksanaan inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Meninjau kegiatan madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite madrasah, dan tata usaha), yang berhubungan dengan pelaksanaan inovasi pendidikan di MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat.

*Lampiran 3***PEDOMAN DOKUMENTASI**

1. Mencari data tentang riwayat singkat berdirinya madrasah.
2. Mencari data tentang peningkatan mutu pembelajaran dan SDM Guru.
3. Mencari data tentang peningkatan mutu pembelajaran.
4. Mencari data tentang keadaan sarana prasarana dan fasilitas madrasah.
5. Mencari data tentang letak dan wilayah madrasah.
6. Mencari data tentang keadaan siswa, guru, dan karyawan.

*Lampiran 4***TRANSKRIP WAWANCARA**

**Subjek** : Kepala MTsN Pangkalan Bun (Mulyono, S.Ag.)  
**Hari** : Rabu  
**Tanggal** : 15 Maret 2017  
**Jam** : 10.00 – 11.30  
**Tempat** : Ruang Kerja Kamad

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Inovasi bidang profesionalisme guru	<p>Kita ketahui bersama bahwasanya profesionalisme guru-guru khususnya yang ada di madrasah masih jauh tertinggal dari guru-guru di sekolah umum. Oleh karenanya saya tertantang untuk membenahi hal tersebut, saya akan mengupayakan adanya peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga diharapkan akan terjadinya perubahan bagi para guru yang pada akhirnya merubah para murid kita ke arah yang lebih baik</p> <p>Peningkatan wawasan dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dimaksudkan sebagai gerakan perubahan menuju profesionalisme guru. Yaituawasannya terbuka luas, tidak terkungkung dengan informasi yang sudah ada saja. Di samping itu kompetensi yang dimiliki guru meliputi empat hal yaitu kompetensi profesional, pedagogik, sosial dan kepribadian. Selanjutnya dalam untuk menjamin peningkatan kualitas guru ini kami memprogramkan kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan guru dan tenaga kependidikan, kualifikasi akademik dan standar pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan kegiatan MGMP</p>
2	Inovasi bidang pembelajaran	Di dalam pembelajaran, guru harus dapat menerapkan strategi pembelajaran dengan menciptakan suasana yang tidak membosankan, atau suasana yang

		<p>menyenangkan. Bagaimanapun caranya, dengan cara yang sederhanaapun dapat dilakukan jika sekiranya itu bisa membuat suasana yang menyenangkan bagi murid. Tanpa harus mengabaikan materi pembelajaran yang akan disampaikan. Di dalam pembelajaran siswa juga harus diberi kesempatan untuk saling berinteraksi dengan siswa lainnya. Kesempatan untuk berekspresi dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan karakter masing-masing. Hal ini harus disadari betul oleh Guru. Hal ini pula yang selalu saya tekankan terhadap Guru agar bisa diterapkan di kelasnya masing-masing. Dan ini saya monitor secara berkala dan berkesinambungan.</p> <p>Untuk mewujudkan hal ini saya memprogramkan proses pembelajaran berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, memprogramkan kegiatan supervisi secara merata langsung dan tidak langsung, memprogramkan kegiatan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan memprogramkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran berbasis kelompok</p>
3	Implementasi Ide-ide Baru	<p>Adapun strategi yang biasa kami gunakan diawali dengan adanya perencanaan terlebih dahulu terhadap apa yang akan kita perbaharui. Perencanaan didasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan program pendidikan yang sudah berjalan di madrasah ini. Selanjutnya penting adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi (baik individu maupun kelompok) akan perlunya inovasi bagi semua warga sekolah. Berikutnya perlu adanya evaluasi yaitu sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan kondisi dan situasi pembiayaannya dan sebagainya. Dan terakhir, sasaran inovasi mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan</p>

		<p>apakah memang benar inovasi yang dinilai baik itu dapat diterapkan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna sesuai strategi inovasi yang telah direncanakan. Terkait dengan implementasi ide-ide dan gagasan dalam inovai di bidang pembelajaran setidaknya ada dua hal penting yaitu kompetensi guru dan mutu proses pembelajaran. Terkait mutu guru kami melaksanakan kegiatan diklat peningkatan mutu, seminar dan workshop, sedangkan di bidang peningkatan mutu pembelajaran dengan melakukan pemberdayaan MGMP, kegiatan supervisi dan PKG</p>
4	Implementasi inovasi profesionalisme guru	<p>Sebagaimana yang sudah kami sampaikan sebelumnya, bahwa dalam upaya peningkatan profesionalisme kerja guru, yaitu dengan melibatkan guru-guru dalam berbagai kegiatan atau event yang berhubungan dengan dunia keguruan baik yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan maupun Kementerian Agama seperti kegiatan workshop, diklat maupun seminar sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan guru-guru di madrasah ini. Ini kita lakukan dengan cermat, yaitu siapa guru yang akan dikirim untuk mengikuti kegiatan tersebut haruslah guru yang sesuai dengan bidangnya. Jadi saya menekankan tidak ada guru yang tidak pernah mengikuti diklat, karena ini sangat penting, agar wawasan mereka tidak terkungkung di sekolah ini-ini saja.</p> <p>Peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui kegiatan supervisi kelas. Dahulu para guru bahwa supervisi lebih dipersepsikan sebagai upaya untuk mencari-cari kesalahan anak buah tanpa adanya resep perbaikan yang diberikan. Sedangkan supervisi dalam paradigma baru lebih menekankan kepada upaya perbaikannya ketimbang mencari-cari</p>

		kesalahannya
5	Implementasi inovasi bidang strategi pembelajaran oleh guru	Pelaksanaan pembelajaran aktif learning ini sering saya temui setiap pelaksanaan supervisi kunjungan kelas, dimana guru hanya sebagai observer seperti saya contohkan ketika terjadi siswa memperhatikan atau mendengar seseorang yang sedang melakukan sesuatu hal yang berhubungan dengan apa yang mereka pelajari, apakah itu guru atau teman mereka sendiri. Dalam contoh lain sering terjadi aktivitas belajar di mana siswa berbuat sesuatu, seperti membuat suatu eksperimen, mengkritik sebuah argumen atau sebuah tulisan dan lain sebagainya.
6	Implementasi inovasi bidang sarana prasarana	Selama ini kami sudah mengupayakan pembiayaan dan pendanaan secara maksimal baik melalui pagu anggaran yang bersumber dari APBN, komite maupun sumbangan pihak ke-tiga, untuk pengadaan sarana dan prasarana untuk kemajuan madrasah, seperti rehab kelas bertingkat dan pengadaan meubeler untuk 6 kelas, selanjutnya rehab kantor/ruang dewan guru, pembangunan ruang baru untuk kantor kepala madrasah dan tata usaha, pengadaan CCTV untuk memantau seluruh aktivitas lembaga, pengadaan LCD untuk setiap kelas, pembangunan taman-taman untuk mendukung program penghijauan lingkungan madrasah, pengadaan komputer dekstop untuk kebutuhan ujian berbasis komputer sekitar 80 unit, pengadaan buku penunjang pembelajaran kurikulum 2013. Kesemua ini merupakan hasil kerjasama yang sangat komunikatif antara semua unsur komponen madrasah, termasuk pihak-pihak external yang peduli terhadap kemajuan madrasah ini
7	Melaksanakan Kerjasama dengan Instansi Lain	Dalam upaya peningkatan lembaga yang lebih baik maka kami selalu menjaga profesio-nalisme kerja guru, hal ini kami buktikan dengan adanya workshop guru, mendelega-sikan guru dalam berbagai kegiatan yang dikasikan DIK-NAS

		maupun DEPAG untuk meningkatkan profesional guru yang berupa diklat ataupun seminar, serta dalam usaha ini kami kedepan untuk menggunakan pembelajaran secara bilingual maka kami mengadakan kerjasama
8	Melaksanakan Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah	Di MTsN Pangkalan Bun ini memiliki sarana prasarana yang cukup memadai. Diantaranya ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, tempat beribadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi/ruang terbuka, tempat bermain/berolahraga. Sedangkan masing-masing ruang tersebut sudah memiliki sarana sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Misalnya untuk sarana di dalam kelas, sudah lengkap mulai dari papan tulis, kursi siswa, meja siswa, kursi Guru, Meja Guru, Lemari kelas, Lcd Proyektor dan kamera cctv
9	Pengaturan Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dalam hal ini adalah para guru dan karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan kepada mereka di madrasah. Lingkungan kerja tersebut baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Untuk mewujudkan hal tersebut kita pihak pimpinan telah melakukan upaya-upaya riil di lapangan yakni dengan menyediakan berbagai fasilitas kerja bagi para guru dan karyawan, adanya gaji dan tunjangan yang pantas, dan serta menciptakan adanya hubungan kerja yang baik antar sesama warga sekolah. Kita tidak membedakan antara pimpinan dengan bawahan, semuanya menurut saya sama-sama punya kedudukan penting sesuai dengan tugasnya masing-masing. Adapun dalam hal pengaturan ruang

		<p>kerja, kebetulan ruang kerja kita Alhamdulillah dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi kita tetap sediakan pendingin udara. Di samping itu karena MTsN Pangkalan Bun dibangun di area persawahan, sehingga pemandangan yang ada hanya sawah penduduk di desa Thaibah Raya, dan terhindar dari suara bising kendaraan bermotor.</p>
--	--	---

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Kepala MTsN Pangkalan Bun (Mulyono, S.Ag.)  
**Hari** : Kamis  
**Tanggal** : 16 Maret 2017  
**Jam** : 09.45 – 11.00  
**Tempat** : Ruang Kerja Kamad

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Pengaturan Lingkungan Kerja	Alhamdulillah MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat telah memiliki beberapa fasilitas yang mana hal tersebut diha-rapkan dapat meningkatkan ki-nerja para guru, yakni: adanya ruang belajar yang memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-masing kelas mempu-nyai ukuran standar dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Madrasah ini juga dileng-kapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad-waka-mad lainnya; adanya perpusta-kaan yang di dalamnya terda-pat koleksi buku yang berma-cam-macam jenisnya. Ruang praktik yang ada adalah labora-torium IPA dan Bahasa, serta adanya halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah dan berbagai sarana olahraga
2	Gagasan inovasi bidang sarana prasarana	Sarana prasarana penunjang pembelajaran selalu kami penuhi, terutama yang rutin adalah yang sifatnya habis pakai. Sedangkan yang sifatnya inventaris sudah direncanakan secara berkala melalui program kerja dan anggaran. Seperti pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 ini kami merencanakan rehab gedung kelas, pengadaan alat LAB Bahasa, IPA dan Komputer, Pengadaan buku pelajaran dan penunjang, Pembangunan gedung baru Kantor Guru dan Kepala Madrasah serta Tata Usaha. Dari beberapa rencana tersebut setidaknya sebagian besar

	sudah terelisasi
--	------------------

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Kepala Bagian TU MTsN Pangkalan Bun (Wardi)  
**Hari** : Kamis  
**Tanggal** : 16 Maret 2017  
**Jam** : 09.05 – 10.40  
**Tempat** : Ruang Kerja TU

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Implementasi inovasi bidang sarana prasarana	Sebagai Kepala Tata Usaha saya selalu bekerjasama dengan kepala dan wakil kepala serta bendahara sejak mulai perencanaan, pengusulan anggaran, mengupayakan memenuhi anggaran melalui komite, memfasilitasi kerjasama dengan instansi terkait. Kemudian dalam pelaksanaannya membantu secara administrasi dan pelaporan.
2	Pengaturan lingkungan kerja	Biasanya pengaturan lingkungan kerja sudah digariskan dan diberikan petunjuk tertulis oleh kepala madrasah melalui wakamad-wakamad terkait bidang masing-masing, saya selaku kepala tata usaha hanya membantu secara administrasi, terkecuali khusus untuk kantor pada tupoksi saya selaku koordinator ketatausahaan selalu mengkondisikan suasana kantor sesuai dengan instruksi dan petunjuk dari kepala madrasah.

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Ketua Komite MTsN Pangkalan Bun (Mustofa Basir,SE)  
**Hari** : Minggu  
**Tanggal** : 30 April 2017  
**Jam** : 16.45 – 17.15  
**Tempat** : Rumah Kediaman

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Inovasi Bidang Hubungan dengan Masyarakat	Jika masyarakat sudah sepenuhnya percaya dengan madrasah, maka tentu madrasah mampu berkembang dengan baik. Oleh karena itu kami menyambut dengan baik usaha yang dilakukan pihak madrasah untuk menjalin hubungan dengan masyarakat, baik masyarakat secara umum, masyarakat pendidikan lainnya maupun berbagai instansi lainnya
2	Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam membantu program inovasi di madrasah	Banyak upaya kami selaku komite dan perwakilan siswa dalam membantu dalam mempercepat berkembangnya madrasah, khususnya dalam peningkatan dan pengadaan sarana dan prasarana MTsN Pangkalan Bun, di antaranya kami membantu pengadaan fasilitas praktik pembelajaran seperti LAB komputer, penataan taman, kegiatan kesiswaan, dan beberapa program peningkatan mutu lainnya.

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Wakamad Bidang Sarana dan Prasarana MTsN Pangkalan Bun  
 (Drs. H. Maskur)  
**Hari** : Sabtu  
**Tanggal** : 18 April 2017  
**Jam** : 09.00 – 10.30  
**Tempat** : Ruang Kerja Wakamad

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Melaksanakan Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah	Berbagai fasilitas MTsN Pangkalan Bun adalah meliputi: a) ruang belajardalam hal ini MTsN Pangkalan Bun memiliki 12 buah ruang belajar. Ruang kelas untuk siswa MTsN Pangkalan Bun dapat dikatakan memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-masing kelas mempunyai ukuran 8 x 9 meter dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Di dalam ruang kelas masing-masing terdapat 28 meja dan kursi yang digunakan untuk 28 siswa juga terdapat meja dan kursi guru, papan tulis, serta dilengkapi jadwal piket kebersihan, struktur kelas juga dilengkapi dengan gambar presiden dan wakil presiden, lambang garuda pancasila, gambar para pahlawan dan perlengkapan lainnya; b) Ruang kepala sekolah, madrasah inijuga dilengkapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad bidang kurikulum, wakamad bidang kesiswaan, wakamad bidang sarana prasarana dan wakamad bidang humas; c) Ruang perpustakaan, kita Alhamdulillah sudah mempunyai perpustakaan yang di dalamnya terdapat koleksi buku yang bermacam-macam jenisnya, terutama buku-buku yang berhubungan dengan pelajaran dan buku-buku ini sebagian besar didapat dari bantuan Kementerian Agama dan sumbangan dari siswa

		<p>yang lulus atau alumnus, dilengkapi dengan meja dan kursi untuk siswa membaca, menulis dan mempelajari suatu pelajaran; d) Laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang praktik yang kita miliki adalah laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang laboratorium bahasa luasnya 72 meter persegi, dan laboratorium IPA luasnya 150 meter persegi; e) MTsN Pangkalan Bun mempunyai halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah. Halaman tersebut dipergunakan untuk kegiatan upacara bendera dan kegiatan-kegiatan olah raga; f) Madrasah ini juga mempunyai halaman sekolah yang bisa difungsikan sebagai lapangan olah raga, seperti basket, volly ball, bulu tangkis dan lapangan tenis; g) MTsN Pangkalan Bun dulu memiliki tempat ibadah, tetapi sekarang tempat ibadah itu dipergunakan untuk ruang belajar karena tidak mencukupi untuk siswa, maka oleh sekolah tempat ibadah tersebut digunakan untuk ruang belajar. Sementara siswa maupun dewan guru yang melaksanakan shalat diarahkan ke mesjid Muhallul Ibadah yang terletak di seberang jalan Madrasah Aliyah Darul Imad, sedang untuk praktek dilaksanakan di ruang belajar; dan terakhir h) Sanitasi, MTsN Pangkalan Bun memiliki ruang sanitasi (WC/Toilet) yaitu 2 buah untuk siswa (1 buah untuk siswa laki-laki dan 1 buah untuk siswa perempuan) dan 2 buah untuk dewan guru</p>
2	Pengaturan Lingkungan Kerja	<p>Berbagai fasilitas MTsN Ker-tak Hanyar adalah meliputi: a) ruang belajar dalam hal ini MTsN Pangkalan Bun memiliki 12 buah ruang belajar. Ruang kelas untuk siswa MTsN Pangkalan Bun dapat dikatakan memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-</p>

	<p>masing ke-las mempunyai ukuran 8 x 9 meter dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Di dalam ruang kelas masing-masing ter-dapat 28 meja dan kursi yang digunakan untuk 28 siswa juga terdapat meja dan kursi guru, papan tulis, serta dilengkapi jadwal piket kebersihan, struk-tur kelas juga dilengkapi dengan gambar presiden dan wakil presiden, lambang garu-da pancasila, gambar para pahlawan dan perlengkapan lain-nya; b) Ruang kepala sekolah, madrasah ini juga dilengkapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad bidang kuri-kulum, wakamad bidang kesis-waan, wakamad bidang sarana prasarana dan wakamad bidang humas; c) Ruang perpustakaan, kita Alhamdulillah sudah mempunyai perpustakaan yang di dalamnya terdapat koleksi buku yang bermacam-macam jenisnya, terutama buku-buku yang berhubungan dengan pe-lajaran dan buku-buku ini sebagian besar didapat dari bantuan Kementerian Agama dan sumbangan dari siswa yang lulus atau alumnus, dilengkapi dengan meja dan kursi untuk siswa membaca, menulis dan mempelajari suatu pelajaran; d) Laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang prak-tik yang kita miliki adalah laboratorium IPA dan Bahasa. Ruang laboratorium bahasa luasnya 72 meter persegi, dan laboratorium IPA luasnya 150 meter persegi; e) MTsN Pangkalan Bun mempunyai halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah. Halaman tersebut di-pergunakan untuk kegiatan upacara bendera dan kegiatan-kegiatan olah raga; f) Madrasah ini juga mempunyai halaman sekolah yang bisa difungsikan sebagai lapangan olah</p>
--	--

		<p>raga, seperti basket, volly ball, bulu tangkis dan lapangan tenis; g) MTsN Pangkalan Bun dulu memiliki tempat ibadah, tetapi sekarang tempat ibadah itu dipergunakan untuk ruang belajar karena tidak mencukupi untuk siswa, maka oleh sekolah tempat ibadah tersebut digunakan untuk ruang belajar. Sementara siswa maupun dewan guru yang melak-sanakan shalat diarahkan ke musholla yang terletak di seberang dalam lokasi madrasah yang cukup luas, sedang untuk praktek dilaksanakan di ruang belajar; dan terakhir h) Sanita-si, MTsN Pangkalan Bun memiliki ruang sanitasi (WC/Toilet) yaitu 2 buah untuk siswa (1 buah untuk siswa laki-laki dan 1 buah untuk siswa perempuan) dan 2 buah untuk dewan guru</p>
3	Gagasan dan ide baru inovasi bidang sarana prasarana	<p>Saya selaku wakamad bidang sarana prasarana setiap pertengahan tahun anggaran selalu dimintai untuk merumuskan kebutuhan sarana-prasarana baik yang berupa habis pakai maupun tidak habis pakai. Perencanaan ini setelah dimusyawarahkan dan dimatangkan, maka akan menjadi rencana kerja madrasah untuk tahun berikutnya, dan akan dituangkan dalam bentuk rincian program dan kegiatan. Untuk menjalankan program pengadaan dan belanja khususnya barang habis pakai berupa alat tulis dan sejenisnya biasanya langsung ditangani oleh tata usaha dan bendahara madrasah, sedangkan yang sifatnya berupa bangunan dan barang dengan jumlah anggaran besar seperti rehab berat, pembangunan gedung, maka dibuat kepanitiaan dan akan dilelang atau penunjukan langsung ke pihak ke-3 sesuai aturan yang berlaku. Jika yang bersifat pengadaan barang inventaris biasa, seperti beli printer, buku</p>

		perpustakaan dalam jumlah sedikit maka biasanya langsung diberikan wewenang kepada bidang sarana prasarana.
--	--	---

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Wakamad Bidang Kurikulum MTsN Pangkalan Bun  
 (Bonosakti, S.Pd.)  
**Hari** : Senin  
**Tanggal** : 17 April 2017  
**Jam** : 09.15 – 10.30  
**Tempat** : Ruang Kerja Wakamad

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban
1	Inovasi Bidang Kurikulum	<p>Saya menjabat sebagai waka-mad kurikulum sudah 3 tahun, baru kepemimpinan bapak ke-pala madrasah ini yang mem-berikan wewenang langsung kepada saya untuk mengurus dan mengembangkan kuriku-lum yang ada. Program yang saya ajukan nanti dirapatkan dengan wakil kepala sekolah lain dalam rapat sehingga nanti diperoleh kesepakatan program yang ada sekarang ini</p> <p>Pada MTsN Pangkalan Bun lebih menitikberatkan pelajaran agama pada aspek afektif yaitu diwujudkan dalam kegiatan sholat, wudhu, bergaul dan membaca Alquran yang merupakan perpaduan antara kurikulum kemenag dan diknas</p>
2	Inovasi profesionalisme guru	<p>Untuk meningkatkan profesional guru, kepala madrasah kami mencanangkan adanya peningkatan wawasan dan kompetensi baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Harapan beliau agar setiap komponen yang ada di madrasah ini tidak tertinggal oleh pesatnya perkembangan zaman, sehingga dapat menularkan kepada anak didik dalam proses pembelajaran di kelas. Beberapa kegiatan yang saya laksanakan sesuai program antara lain diklat, seminar, penelitian, kegiatan MGMP</p>
3	Implementasi Ide-ide Baru	<p>Strategi yang digunakan dalam rangka melakukan inovasi</p>

		<p>pendidikan di madrasah ini adalah: adanya perencanaan, ini merupakan hal yang sangat penting, sebab kalau tidak ada perencanaan, maka apa yang akan dilakukan tidak akan terarah. Selanjutnya membangun adanya kesadaran dan perhatian semua warga sekolah. Terakhirnya adanya evaluasi yaitu sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksananya sesuai dengan situasi dan kondisi keuangan dan sebagainya.</p> <p>Program peningkatan mutu profesional guru MTsN telah memprogramkan kegiatan Penilaian Kinerja Guru atau disingkat PKG, kemudian supervisi bersama dan terjadwal, serta pelaksanaan peningkatan mutu dan musyawarah melalui organisasi MGMP, kegiatan MGMP ini yang paling banyak memberikan wawasan pengetahuan dan mengasah keterampilan melalui program diskusi, kajian ilmiah, praktik mengajar dan membahas kesulitan-kesulitan serta solusi mengajar serta penggunaan media dan strategi pembelajaran.</p>
4	Implementasi inovasi profesionalisme guru	<p>Para guru diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan maupun workshop, baik yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan maupun kementerian agama dalam berbagai tingkatan, Alhamdulillah selama saya menjabat sebagai wakamad kurikulum, tidak ada guru yang tidak pernah mengikuti diklat, hal ini kita lakukan sebagaimana yang diharapkan kepala madrasah kita dan tentunya ini memang sangat menguntungkan bagi semua guru. Kami juga melakukan kegiatan peningkatan mutu guru melalui</p>

		<p>kegiatan MGMP madrasah, dan bekerjasama juga dengan MGMP yang ada di Kabupaten, kemudian juga melaksanakan workshop kurikulum 2013. Kami juga beberapa kali mengundang pembicara dari berbagai perguruan tinggi dan lembaga peningkatan dan penjamin mutu guru dari dalam dan luar propinsi.</p> <p>Supervisi juga rutin dilakukan oleh bapak kepala untuk semua guru, supervisi atau pengawasan ini lebih dititikberatkan pada upaya pembinaan terhadap kemampuan guru secara pedagogis. Yaitu bagaimana kemampuan guru dalam menyampaikan pembelajaran di kelas. Setelah dilakukan pemantauan di ruang kelas saat guru mengajar, maka bapak kepala madrasah biasanya mendiskusikan hasil pantauannya kepada guru yang bersangkutan sebagai untuk saling mengevaluasi dan memperbaiki bagian-bagian mana yang masih lemah</p>
5	Implementasi bidang inovasi strategi pembelajaran	<p>Di dalam pembelajaran di kelas, siswa seringkali dihadapkan pada suatu permasalahan yang mana mereka di tuntut untuk mencari jawaban atau solusi dari permasalahan tersebut. Masalah itu seputar tentang pokok bahasan yang disampaikan oleh Guru pada saat itu. Di situ ada banyak kesempatan bagi siswa untuk dapat berinteraksi secara aktif dengan rekan-rekannya. Guru hanya sebagai fasilitator dan membimbing siswa dalam berdiskusi</p>
6	Implementasi inovasi bidang sarana prasarana	<p>Alhamdulillah MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat telah memiliki beberapa fasilitas yang mana hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja para guru, yaitu : adanya ruang belajar yang</p>

		<p>memadai baik ditinjau dari segi tata ruang maupun kesehatan. Masing-masing kelas mempunyai ukuran standar dengan ventilasi dan penerangan yang baik. Madrasah ini juga dilengkapi dengan ruang kepala sekolah yang menyatu dengan ruang tata usaha, sedangkan ruang dewan guru menyatu dengan ruang wakamad-wakamad lainnya; adanya perpustakaan yang didalamnya terdapat koleksi buku yang bermacam-macam jenisnya. Ruang praktik yang ada adalah laboratorium IPA dan Bahasa, serta adanya halaman yang cukup luas, yang terletak di tengah-tengah bangunan sekolah dan bisa dipakai berbagai sarana olahraga, namun yang sedang kami usahakan adalah pembuatan jalan khusus menuju madrasah ini, agar tidak lewat di depan ruang belajar MI dan MA sehingga bisa lebih fokus</p>
--	--	--

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Wakamad Bidang Kesiswaan MTsN Pangkalan Bun  
(Hamid Muhsin, S.Pd.)  
**Hari** : Selasa  
**Tanggal** : 25 April 2017  
**Jam** : 14.05 – 15.30  
**Tempat** : Ruang Kerja Wakamad

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Inovasi profesionalisme guru	<p>Dalam usaha pengembangan pendidikan di MTsN ini tidak hanya menjaga kualitas peserta didik, akan tetapi MTsN juga menjaga kualitas pendidiknya agar mutu pendidikan madrasah benar-benar mampu dipercaya oleh masyarakat dan lembaga pendidikan Islam semakin terdepan. Untuk merealisasikan hal tersebut diwujudkan dalam peningkatan wawasan dan kompetensi baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.</p> <p>Untuk kegiatan peningkatan mutu ini kami sering melaksanakan kegiatan MGMP, dalam kegiatan MGMP ini dilaksanakan kegiatan peningkatan pengetahuan, informasi tentang kebijakan kurikulum, implementasi kurikulum, keterampilan mengajar, praktik mengajar, uji coba strategi pembelajaran, diskusi tentang kesulitan dalam pembelajaran, teknik penilaian, dan banyak hal lagi terkait dengan pelaksanaan pembelajaran</p>
2	Inovasi bidang pembelajaran	<p>Di Madrasah ini, Bapak/Ibu Guru sudah paham betul tentang bagaimana caranya agar materi yang disampaikan di dalam kelas itu tidak membosankan. Mereka sudah</p>

		<p>bisa mengemas proses pembelajaran sedemikian rupa sehingga siswa bersemangat dalam mengikuti proses pembelajaran. Bapak/Ibu Guru mengemas pembelajaran sesuai dengan pola mereka sendiri-sendiri. Dengan tetap mengacu pada konsep-konsep pembelajaran yang inovatif.</p> <p>Kesadaran guru-guru untuk peningkatan mutu pembelajaran ini mendorong semua guru harus menguasai strategi pembelajaran, karena hal ini terkait langsung dengan proses pembelajaran yang efektif dan efisien.</p> <p>Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang strategi pembelajaran kami banyak dilatih melalui kegiatan MGMP madrasah dan MGMP antar sekolah/madrasah.</p> <p>Terkait penjaminan kualitas pembelajaran Kepala MTsN Pangkalan Bun bersama-sama tim yang beliau tunjuk melakukan supervisi kelas dan PKG (Penilaian Kinerja Guru).</p>
--	--	---

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Wakamad Bidang Humas MTsN Pangkalan Bun  
 (Syarifah, S.Ag.)  
**Hari** : Senin  
**Tanggal** : 20 April 2017  
**Jam** : 08.05 – 09.00  
**Tempat** : Ruang Kerja Wakamad

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Inovasi Bidang Hubungan dengan Masyarakat	Selama ini hubungan antara sekolah dan masyarakat telah terjalin dengan cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya partisipasi masyarakat dalam memberikan pertimbangan/saran dalam beberapa penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan pada sekolah ini. Selanjutnya dukungan konkrit baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, di samping itu adanya kontrol yang dapat mereka lakukan kapanpun kalau seandainya ditemukan hal-hal yang janggal dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah ini. Hal tersebut dimaksudkan mereka dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan pada MTs negeri ini

### TRANSKRIP WAWANCARA

**Subjek** : Erika Candra N, S.Pd (Guru IPA)  
**Hari** : Senin  
**Tanggal** : 26 April 2017  
**Jam** : 09.02 – 12.20  
**Tempat** : Ruang Dewan Guru

No	Pertanyaan/Pernyataaan	Jawaban
1	Kegiatan MGMP	Kegiatan MGMP yang dicanangkan oleh kepala dan wakil bidang kurikulum merupakan kegiatan yang sangat membantu terhadap peningkatan wawasan keilmuan dan keterampilan kami dalam mengajar, dan memperbaharui pengetahuan khususnya dalam pengembangan kurikulum. Terakhir kami banyak melakukan kajian dan melatih keterampilan terkait dengan implementasi kurikulum baru, sehingga kami sebagai guru tidak ketinggalan dalam setiap pengembangan kurikulum terbaru, baik melalui MGMP di MTsN Pangakalan Bun, maupun MGMP di gugus kecamatan Arut Selatan, di mana kami bergabung dengan guru-guru IPA yang ada di kecamatan, baik MTs maupun SMP

*Lampiran 5***TRANSKRIP OBSERVASI**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan/Pernyataaan</b>	<b>Jawaban</b>
1	Pengaturan Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja pada MTsN Pangkalan Bun ada yang ber-bentuk fisik dan non fisik. Fasilitas kerja yang tersedia meliputi: a) Ruang belajar; b) Ruang kepala sekolah; c) Ru-ang perpustakaan; d) Laborato-rium IPA dan Bahasa; e) Hala-man; f) Lapangan olah raga; g) Tempat ibadah; dan h) Sani-tasi. Adapun dalam hal penga-turan ruang kerja, kebetulan ruang kerja dari segi penerangan sudah cukup, suhu udara pun tidak terlalu panas, tetapi telah disediakan pendingin udara. Lokasi MTsN Pangkalan Bun dibangun di area perbukitan, dan terhindar dari suara bising kendaraan bermotor.
2	Inovasi bidang pembelajaran	pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam yang dilaksanakan di laboratorium, siswa sangat antusias melakukan penelitian secara berkelompok dengan tugas yang sudah ditentukan oleh guru mereka berupa lembaran kerja siswa (LKS) mulai dari melakukan perencanaan, pembagian tugas, persiapan bahan, melakukan eksperimen, mencatat hasil, membuat analisa-analisa, membuat laporan dan membuat kesimpulan, mempresentasikan dan mendiskusikannya (Data observasi kunjungan kelas tanggal 13 Pebruari 2017, di Kelas IX mata pelajara IPA pembimbing Erika Candra .N.S. Pd.)
		Pelaksanaan pembelajaran di kelas, sering kali aktifitas belajar yang muncul pada beberapa kelas adalah siswa secara berkelompok diskusi tentang materi pembelajaran. Mereka berinteraksi secara aktif dalam kelompoknya untuk menemukan jawaban dari masalah yang disodorkan oleh Guru. Guru hanya memantau dan sesekali Guru memberikan klarifikasi tentang masalah

		<p>ataupun materi bahasan pada saat itu. Terlihat suasana pembelajaran hidup dan menyenangkan. Demikian juga terjadi pada kegiatan pembelajaran praktik bahasa Inggris di ruangan laboratorium bahasa, siswa sangat aktif dalam melakukan aktifitas pembelajaran dengan dipandu oleh guru pembimbing bahasa Inggris, ada yang presentasi dengan menggunakan bahasa Inggris, berdiskusi, memaknai teks, bertanya, menjawab, dan aktivitas yang membuat suasana belajar menjadi aktif, kreatif dan menyenangkan. (Hasil observasi pada MTsN Pangkalan Bun, pada tanggal 15 Februari 2017 di Kelas IX mata pelajaran Bahasa pembimbing Bapak Bonosakti, S.Pd. di ruang lab. Bahasa)</p>
3	<p>Inovasi bidang peningkatan mutu pembelajaran</p>	<p>Pelaksanaan supervisi kelas pada MTsN Pangkalan Bun dilakukan pihak pimpinan madrasah dengan cara berkunjung ke ruang kelas pada saat guru sedang mengajar. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah melakukan pengamatan dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran tersebut. Setelah itu dilakukan pertemuan individual antara kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan di ruang kantor. Dalam pertemuan tersebut dibahas hal-hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan sebelumnya. Dengan demikian, pada pertemuan tersebut akan terjadi proses bimbingan dan arahan ke arah yang lebih baik agar guru menjadi lebih baik dan profesional. Ada yang menarik dari penjadwalan supervisi yang kami temui, di mana supervisi tidak saja dilakukan oleh kepala madrasah, akan tetapi dilakukan juga oleh guru-guru senior profesional yang ditunjuk oleh kepala madrasah untuk menjadi supervisor untuk guru-guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Pada akhir setiap semester dilakukan seminar hasil kegiatan supervisi dalam rangka perbaikan</p>

		pelaksanaan pembelajaran (Hasil observasi pada MTsN Pangkalan Bun, pada tanggal 16 Februari 2017)
4	Inovasi bidang sarana prasarana	Sesuai hasil kegiatan observasi peneliti, bahwa terdapat kamera CCTV di setiap ruangan kelas, ruangan kantor, halaman utama, pintu masuk, setiap pojok belakang yang rawan kenakalan anak, pagar samping dan belakang, terdapat LCD di hampir semua ruangan belajar, terdapat ruang belajar yang cukup, ruang kantor guru, ruang tata usaha, ruang konseling, LAB IPA, Lab. Komputer, musholla, ruang kepala madrasah, halaman yang luas, aula yang besar, fasilitas olah raga dan sarana pendukung minimal sesuai standar sarana prasarana. (kegiatan observasi kunjungan tanggal 14 Pebruari 2017 pukul 07.00 sampai dengan 14.00 WIB, di lokasi MTsN Pangkalan Bun)

*Lampiran 6***Gambar-Gambar Kegiatan  
Pada MTsN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat (Lokasi  
Penelitian)**

Gedung ruang belajar (Kelas) Yang baru direhab & Lapangan Basket



Wawancara dengan Kaur Tata Usaha MTsN Pangkalan Bun



Photo bersama Bapak Bonosakti, S.Pd. (Wakamad Kurikulum) dan Bapak Drs. H. Maskur, (Wakamad Sarana Prasarana).



Photo bersama Bapak Hamid Muhsin, S.Pd. (Wakamad Kesiswaan



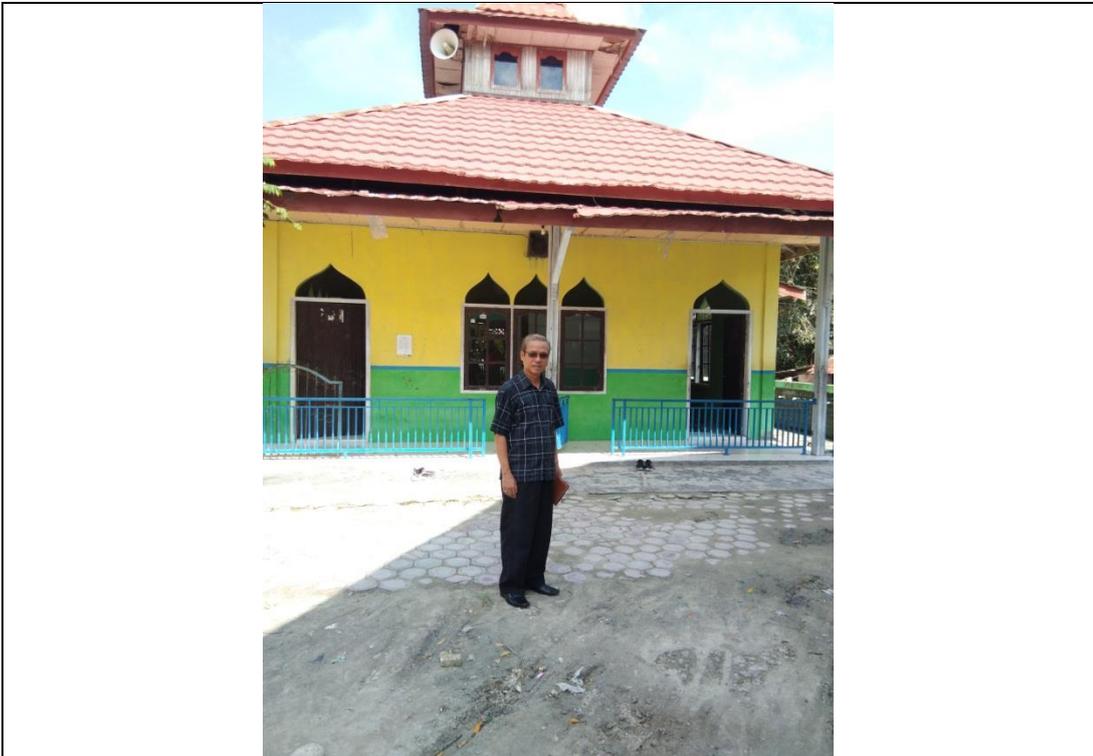
Photo bersama Bapak Wardi Kepala TU MTsN Pangkalan Bun ketika penggalian data dokumen



Lab Bahasa MTsN Pangkalan Bun



Kegiatan Siswa di LAB IPA



Musholla MTsN Pangkalan Bun



Ruang LAB Komputer



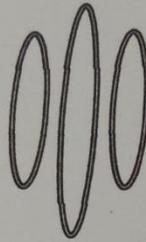
Ruang Kelas dengan Sarana pendukung pembelajaran LCD Proyektor



Ruang Kelas dengan Sarana pendukung pembelajaran LCD Proyektor

KEMENTERIAN AGAMA  
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PANGKALAN BUN  
Jalan Tjilik Riwut 1 Telpon (0274) 22074 Pangkalan Bun  
PANGKALAN BUN

PROGRAM PENDIDIKAN ISLAM  
TAHUN ANGGARAN 2017



### SURAT PESANAN

Nomor : 116/Mtsn.15.01.01/OT.01.1/03/2017  
Tanggal : 17 Maret 2017

**KEGIATAN** : BELANJA MODAL PERALATAN DAN MESIN  
**PEKERJAAN** : PENGADAAN KOMPUTER MTs NEGERI PANGKALAN BUN  
**NILAI SP** : Rp. 49.800.000,- (EMPAT PULUH SEMBILAN JUTA DELAPAN RATUS RIBU RUPIAH)  
**WAKTU** : 10 (SEPULUH) HARI KALENDER  
**MULAI** : 17 MARET 2017  
**SELESAI** : 26 MARET 2017

**PENYEDIA BARANG / JASA**  
**CV. JAYA NIAGA**  
Jalan HM Rafi'i Pasir Panjang Pangkalan Bun



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI ( MTSN ) PANGKALAN BUN**  
JALAN : CILIK RIWUT I  
PANGKALAN BUN

**SURAT PESANAN**  
**( SP )**

NOMOR : 064/MTS.15.01.01/KU.00.2/02/2017  
TANGGAL : 24 FEBRUARI 2017

PEKERJAAN :  
**PAKET PENGADAAN SERVER LAB. KOMPUTER DAN LAINNYA PADA MTSN**  
**PANGKALAN BUN**

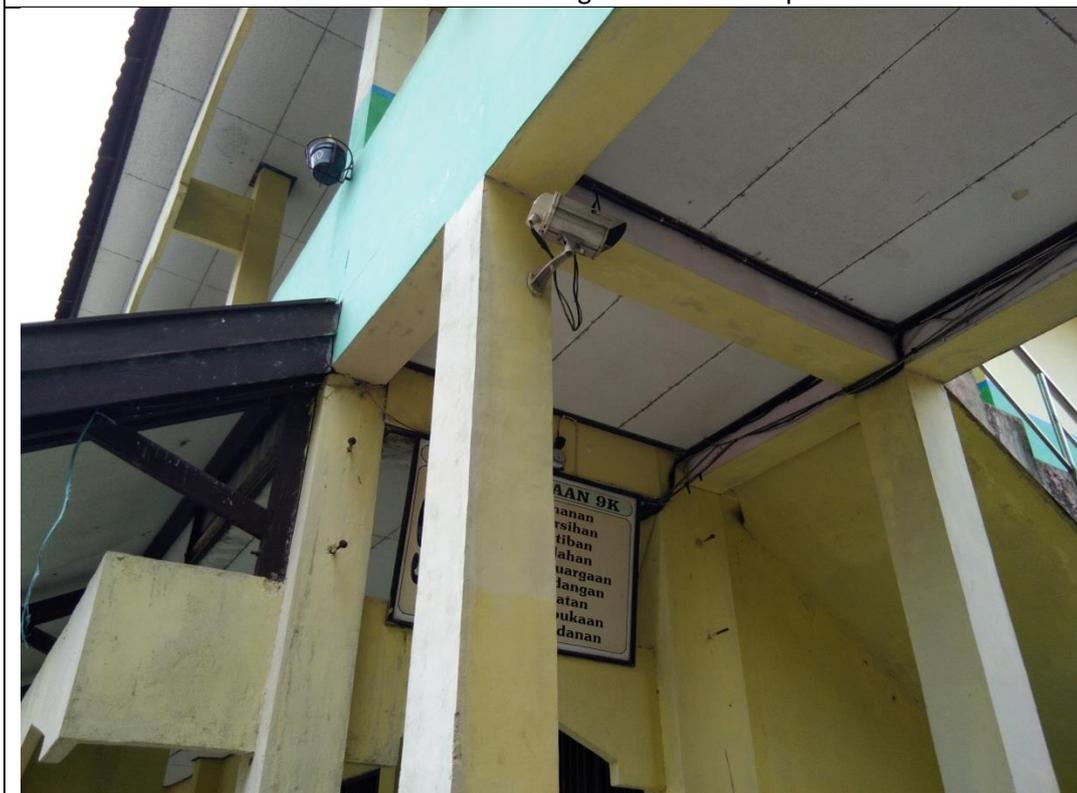
LOKASI :  
**PANGKALAN BUN**

BIAYA :  
**RP. 50.000.000,-**

TAHUN ANGGARAN :  
**2017**



CCTV Pemantau dalam Ruang Kelas Sarana Supervisi



CCTV Pemantau di luar dan lingkungan Madrasah



Lingkungan Halaman MTsN Pangkalan Bun