

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Pembahasan temuan penelitian pada bab ini adalah meliputi dua bagian, *pertama* yaitu gaya kepemimpinan madrasah didalam meningkatkan motivasi dan inovasi guru yang terdiri dari tiga gaya kepemimpinan yaitu situasional, partisipatif dan demokratis. Bagian *kedua* yaitu implementasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi dan inovasi guru dalam pembelajaran akan melihat tiga gaya kepemimpinan pada kepala MTsN 1 Model Palangka Raya.

A. Gaya kepemimpinan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya

Penulis menggunakan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan inovasi guru dalam pembelajaran untuk melihat tiga gaya kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dari gaya kepemimpinan tersebut penulis melihat kepala madrasah dengan melihat visi, Misi, tujuan serta sasaran program yang telah ditetapkan oleh pihak madrasah. Berikut ini tiga gaya kepemimpinan tersebut yaitu:

1. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan terdapat pada salah satu poin didalam visi dan misi juga sasaran program MTsN 1 Model Palangka Raya, salah satu poin yaitu membudayakan sikap empati antar warga madrasah, meningkatkan hubungan yang harmonis antar *stakeholder*, juga terdapat pada tujuan bahwa menjadi wadah bagi para *stakeholder* dan pemerhati pendidikan untuk ikut berpartisipasi mencerdaskan kehidupan

masyarakat dengan hubungan kemitraan yang harmonis. Juga didalam sasaran program dicantumkan bahwa madrasah melakukan kerjasama dengan pemerintah, swasta dan orang tua untuk membantu pembiayaan bagi peserta didik yang mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi. Sasaran program yang lain adalah menjalin komunikasi yang baik dengan pihak Kantor Kementerian Agama Kota dan Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya serta melakukan koordinasi dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama, Dinas Pendidikan Provinsi dan LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) Kalimantan Tengah serta orang tua siswa.

2. Kepemimpinan *Partisipatif*

Gaya kepemimpinan *partisipatif* yang diterapkan terdapat pada salah satu poin dalam sasaran program MTsN 1 Model Palangka Raya, yaitu mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru, dan karyawan secara rutin dan berkelanjutan.

3. Kepemimpinan *Demokratif*

Gaya kepemimpinan *demokratif* yang diterapkan terdapat pada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dan melibatkan semua *stakeholder* dengan memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan sehingga diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Serta merujuk pada kemampuan kepala madrasah dalam

menyampaikan ide serta gagasan dan program-program madrasah pada semua pihak sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

- B. Implementasi gaya kepemimpinan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam memotivasi dan inovasi guru dalam pembelajaran.

1. Kepemimpinan Situasional

Kepala madrasah MTsN 1 Model Palangka Raya telah melakukan kerjasama dengan baik secara interen maupun eksteren. Kerjasama dan interaksi yang dilakukan secara interen dilakukan kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah (wakamad), guru, kepala tata usaha, tata usaha dan semua pihak yang masih berada dalam madrasah dapat dilakukan dengan baik sehingga lulusan dapat dicapai dengan hasil yang sangat memuaskan, hal ini sebagai wujud telah dilaksanakannya tryout bersama, MKSS, pembuatan soal ujian sekolah dan penambahan jam belajar bagi siswa kelas IX.

Dalam meningkatkan mutu kelulusan, misalnya pihak madrasah perlu kerjasama dengan komite dan hal ini kepada orang tua wali murid, ini bentuk kerjasama ekstern yang salah satu cara untuk mencari dana bantuan dalam membiayai program sekolah. Setiap awal tahun ajaran baru semua elemen yang ada di madrasah, baik dari kepala madrasah, para wakil madrasah, guru, kepala tata usaha membuat (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah) RAPBM. Cara seperti ini untuk mengidentifikasi keperluan yang dapat dibiayai oleh madrasah yang tidak teranggarkan baik dari DIPA maupun BOS. Setelah

draf dapat disetujui dan atas persetujuan komite, maka selanjutnya dirapatkan kembali dengan orang tua wali murid untuk mendapatkan kesepakatan.

Apa yang dilakukan pihak madrasah dalam hal ini kepala MTsN, dari kacamata komite atau orang tua wali murid adalah merupakan tindakan yang positif dalam memajukan institusi madrasah, karena madrasah dalam pengelolaannya tidak akan dapat berjalan sendiri dan harus memerlukan kerjasama pihak lainnya diantaranya adalah komite atau orang tua wali murid.

Menurut U. Saefullah dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam: Teori pribadi dan situasi (personal situational theory)* menyatakan: bahwa kepemimpinan merupakan produk terpadunya tiga faktor, yaitu: (1) perangai atau sifat-sifat pribadi pemimpin; (2) sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; (3) kejadian (masalah) yang dihadapi kelompok. Hal ini berarti tanpa didukung oleh situasi dan kondisi yang kondusif, seseorang tidak akan menjadi pemimpin.¹

Dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk mengenal dirinya kelompok yang dipimpin, serta situasi dan kondisi disaat ia menjalankan kepemimpinannya yang disesuaikan situasi dan kondisi.

Kepala madrasah, wakil madrasah, guru sampai pada komite/orang tua wali siswa dalam menjalankan kepemimpinan situasional sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, dengan cara kepemimpinan seperti inilah semua yang diinginkan bersama dapat tercapai. Kerjasama juga dijalin dengan pihak luar atau eksternal, baik dengan pihak Kementerian Agama Kota, Dinas Pendidikan dan LPMP ataupun dengan pihak sekolah lain. Kerjasama yang dilakukan berupa pelatihan-pelatihan atau *workshop*, sebagai nara sumber, hal

¹ U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012, h.158.

ini sangat penting dilakukan karena dapat meningkatkan mutu pendidikan serta meningkatkan kualitas tenaga pendidik.

Fiedler mengembangkan model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.²

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan situasi akan menghasilkan kekuatan dan pengaruh yang baik sehingga tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta kualitas pendidik dapat tercapai secara maksimal. Teori kepemimpinan situasional ini berasumsi pada taraf kematangan pengikutnya serta kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan antar manusia. Makin matang si pengikut, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Hal ini sampai pengikut mencapai kematangan yang penuh.

Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan situasional:

- A. **Telling** (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan.
- B. **Selling** (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungansosioemosional untuk menawarkan keputusan.
- C. **Participating** (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan adil

² Veithal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 2013, h.12.

dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas.

- D. **Delegating** (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberikan kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.³

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada MTsN 1 menyesuaikan keadaan dan situasi, karena pada saat guru dalam pelaksanaan tugas dan hubungan rendah, maka gaya kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *telling*, dan bila tugas dari pimpinan tinggi sedang guru sebagai pelaksanaanya juga tinggi, maka akan diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *selling*, sedang bila perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah gaya *participating* serta bila perilaku hubungan dan tugas rendah, maka yang diterapkan untuk mempengaruhi adalah dengan gaya *delegating*.

Dalam kepemimpinan Situasional pada MTsN 1 Model Palangka Raya menurut penulis sangat tepat pada posisi **Delegating** (S4) karena pemimpin selalu mendelegasikan baik pada guru ataupun pegawai tata usaha dan juga dalam situasi tertentu menggunakan juga gaya kepemimpinan **Participating** (3) juga tak menutup kemungkinan gaya *telling* dan gaya *selling* tetap digunakan sebab dalam waktu-waktu tertentu pula para guru atau yang dipimpinnya ada kalanya dalam kondisi berbeda.

³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2014, h.140.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam menjalankan kepemimpinan di MTsN ini, kepala madrasah juga telah menerapkan mengikutsertakan bawahan/semua elemen yang ada dalam mengambil suatu keputusan. Dalam mengikutsertakan beberapa guru dalam mengisi suatu jabatan pada bidang-bidang tertentu berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab. Para guru yang membantu kepala madrasah diantaranya adalah wakil kepala madrasah, koordinator, para pembina kegiatan ekstra kurikuler dan wali kelas.

Pendelegasian yang diamanatkan dari kepala madrasah kepada para bawahannya adalah merupakan bentuk kepemimpinan *partisipatif*. Didalam pengembangan profesi para guru, kepala madrasah memberi kesempatan yang luas untuk mengembangkan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik melalui madrasah seperti: diskusi, *in house training*, MGMP ataupun diluar madrasah seperti: pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain, melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Pengembangan lain didalam peningkatan kinerja yang dilakukan kepala madrasah diantaranya adalah pengusulan jabatan menjadi wakil kepala, koordinator, pembina ekstra kurikuler atau wali kelas. Penunjukan pengisian jabatan merupakan kompetensi yang harus dimiliki sesuai promosi dengan tujuan peningkatan profesionalitas pendidik.

Penunjukan pengisian jabatan oleh guru tentunya untuk memacu karer dan memotivasi dalam peningkatan pembelajaran dengan harapan timbal balik

dari kinerja, apabila positif maka akan mendapat umpan balik juga berupa: pujian, hadiah bahkan jabatan yang lebih baik lagi, sedang timbal balik negatif bisa berupa: teguran lisan, teguran tulisan bahkan penurunan jabatan. Demikian ini bentuk dari pengevaluasian yang harus diterapkan kepala madrasah karena kesemuanya berimbas pada dana yang berupa honor atau nilai tambah bagi yang mendapat penilaian positif.

Keberhasilan kelulusan siswa dilihat dari persentase kelulusan siswa yang mengikuti ujian nasional. Keberhasilan siswa ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru sebagai pengajar didalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai pengemban tugas yang telah dipercayakan oleh kepala madrasah.

Menurut Vroom dan Yetton: Teori kepemimpinan partisipasi adalah yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan yang berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.⁴

Seorang pemimpin didalam mengemban tugasnya tidak akan menerapkan satu macam cara untuk keberhasilannya, akan tetapi akan cenderung menjalankan kepemimpinannya yang berlainan untuk situasi yang berbeda.

3. Kepemimpinan Demokratis

Sebagai kepala MTsN 1 Model Palangka Raya harus mempunyai kemampuan dalam pengorganisasian, artinya mampu menyusun organisasi yang dipimpinnya serta mampu melaksanakan pembagian tugas dan

⁴Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, h.13.

wewenangannya kepada guru serta para pegawai sesuai dengan struktur organisasinya dari hasil yang telah disepakati dan disetujui bersama dalam forum rapat.

Kemajuan madrasah akan terus meningkat mutunya, apabila kepala madrasah telah mampu menggerakkan dan melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian sebuah lembaga, hal ini akan terlihat mutu kelulusan dan mutu sarana prasarana. Selain itu untuk menampung ide-ide baik dari individu ataupun kelompok. Contoh lain bahwa saran dan ide yang telah disepakati sebagai pijakan / dasar yaitu rapat komite yang dilaksanakan pada awal setiap tahun dengan menyampaikan program madrasah agar dibiayai oleh komite/orang tua wali siswa, program tersebut adalah yang tidak terdapat dalam DIPA ataupun pada dana BOS. Agar siswa pada kelulusannya mendapatkan nilai yang baik perlu diadakan les bagi kelas IX. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi madrasah , maka rencana atau program tahunan tentunya yang mencakup bidang-bidang seperti program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan serta sarana dan prasarana, rencana dan program yang dibahas merupakan hasil kesepakatan dari wakil kepala, koordinator dan yang lainnya.

H.Mulyadi: Tipe Kepemimpinan yang demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing.⁵

⁵ H. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010

Kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi dan inovasi guru adalah penentu dan pemberi arah serta tujuan dalam kepemimpinannya untuk melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian dilembaga yang dipimpinnya, sehingga tujuan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat tercapai.

C. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Inovasi Guru di MTsN 1 Model Palangka Raya

1. Kepala Madrasah sebagai *educator*/pendidik

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya telah memfokuskan pada pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari hasil (*output*) yang berkualitas. Hal tersebut berarti, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya telah menekankan kepemimpinan pembelajaran secara maksimal. Kepemimpinan pembelajaran yang merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah.

Hasil belajar MTsN 1 Model Palangka Raya yang tergolong tinggi menunjukkan bahwa penggunaan kurikulum yang berkualitas dan model, metode, dan cara ajar yang digunakan menjadi hal yang diprioritaskan oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran. Guru sangat termotivasi untuk melakukan hal tersebut karena kepala madrasah sangat memberikan motivasi terhadap para guru dalam hal pembelajaran inovatif.

Memimpin MTsN 1 Model Palangka Raya tidaklah mudah. Label model yang melekat dan harus mempertahankan kualitas memang berat. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo sebagai berikut:

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala madrasah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.⁶

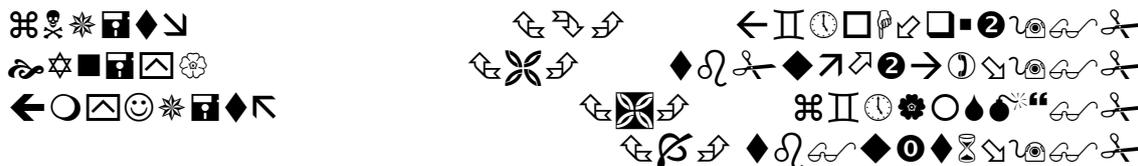
Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas. Hal ini sesuai yang dijelaskan oleh Andang sebagai berikut:

Kepala madrasah harus mendorong guru-guru untuk menggunakan media belajar yang tepat, yang dapat memudahkan peserta didik menangkap dan memahami materi yang disampaikan. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.⁷

Hal diatas menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai *educator* (pendidik) yang dapat mengasah potensi peserta didik. Al-Qur'an sendiri juga menjelaskan dalam QS. Ar-Rahman ayat 1-4 yang berbunyi:

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 124

⁷ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 168-169



Artinya:

*(Tuhan) yang Maha pemurah, yang telah mengajarkan Al Quran,
Dia menciptakan manusia, mengajarnya pandai berbicara.*⁸

Menurut M. Quraish Shihab, kata *allama/mengajarkan* objeknya adalah *al-insan/manusia*. Manusia adalah makhluk yang paling membutuhkan pengajaran. Dengan pengajaran maka manusia akan dapat mencapai kemajuan yang mengagumkan dalam kehidupannya. Potensi berpikir manusia terus digali akan menghasilkan ilmu pengetahuan. Dengan demikian manusia mampu untuk menyempurnakan dirinya sekaligus menyempurnakan selainnya.⁹

2. Kepala Madrasah sebagai supervisor

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah terus mengalami perkembangan dan perubahan. Kepala Madrasah yang berperan sebagai administrator, juga berperan sebagai supervisor yang bertugas untuk memberikan bimbingan bagi guru dan karyawan dengan melalui pengembangan kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

⁸ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Dirjen Bimas Islam, 2012, h. 773.

⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, vol. 13, h.494-496

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam menerapkan supervisi terhadap guru, menempatkan guru sebagai teman sejawat dalam memecahkan masalah-masalah pembelajaran inovatif di kelas. Jadi kegiatan supervisi ini dapat dilaksanakan melalui berbagai proses pemecahan masalah pengajaran, untuk mengubah proses belajar mengajar menjadi kegiatan yang lebih efektif dan efisien. Sebab ciri utama supervisi adalah adanya perubahan.

Supervisi yang dilakukan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dengan berbagai cara dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Salah satu manfaat adanya supervisi tersebut adalah dapat lebih mawas diri bagi setiap guru, dan menjadikan spirit baru untuk lebih baik dalam proses pembelajaran inovatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Suharsimi Arikunto mengenai fungsi supervisi dalam pembelajaran:

(1) Sebagai kegiatan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, (2) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan (3) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.¹⁰

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya sebagai supervisor telah memberikan dorongan-dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana yang dijabarkan oleh

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, Cet. ke-1, h. 13.

Ngalim Purwanto mengenai prinsip yang dapat dijadikan acuan supervisor agar tindakan-tindakan dalam supervisi bisa berjalan dengan sebaik-baiknya, antara lain:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu bahwa supervisor (kepala madrasah) seyogyanya dapat memberikan motivasi kepada guru-guru yang disupervisi sehingga tumbuh dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik.
- b. Supervisi hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sesuai dengan sebenarnya terjadi sehingga kegiatan supervisi dapat terlaksana dengan realistis dan mudah dilaksanakan.
- c. Kegiatan supervisi hendaknya dapat memberikan rasa aman kepada pihak-pihak yang disupervisi, bukan sebaliknya menumbuhkan rasa takut.
- d. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana tidak terlalu kaku dan muluk, tetapi sewajarnya.
- e. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional antara pihak yang mensupervisi dengan yang disupervisi, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.
- f. Supervisi hendaknya didasarkan pada jenis kemampuan, kesanggupan, serta kondisi, dan sikap pihak yang disupervisi agar tidak menimbulkan rasa stres pada pihak yang disupervisi.

- g. Supervisi tidak dilaksanakan dalam situasi mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuatan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.
- i. Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan, sebab supervisi berbeda dengan inspeksi.
- j. Supervisi adalah kegiatan yang hasilnya memerlukan proses. Oleh sebab itu supervisor tidaklah pantas mengharapkan hasil terlalu cepat.
- k. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.¹¹

Dengan demikian seorang supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh karena itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif.

3 Kepala Madrasah sebagai *leader*/pemimpin

Kepala MTsN Model Palangka Raya dalam perannya sebagai pemimpin di madrasah selalu berusaha untuk menimbulkan kesadaran dalam diri seluruh personil madrasah, bahwa maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didasarkan kepada peran kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga, akan tetapi perubahan tersebut terjadi apabila seluruh personil madrasah berperan aktif dalam pelaksanaan proses pendidikan di dalam madrasah, sehingga tujuan didirikannya madrasah tersebut dapat

¹¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. Ke-XV, Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 117.

berkembang secara sempurna sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh lembaga itu sendiri.

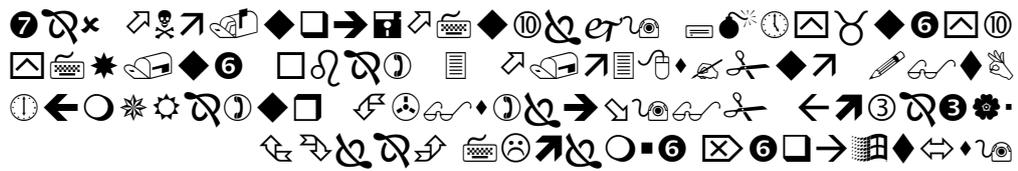
Kepala madrasah sebagai pemimpin, tidak harus dengan gaya otoriter, karena pembinaan dan bimbingan terhadap guru harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Kepala madrasah sebagai pemimpin sudah selayaknya mampu mempengaruhi guru untuk melakukan hal yang bisa meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pemaparan Andang sebagai berikut:

Memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya, menjadi peran yang harus ditengarai kepala madrasah. Guru sebagai salah satu faktor penting dalam pendidikan dituntut untuk tampil secara profesional. Guru adalah orang yang digugu dan ditiru sehingga dituntut memperbaiki kualitas dirinya maupun kompetensi mengajarnya. Oleh karena itu, dengan adanya pembinaan dan pengarahan yang diberikan kepala madrasah seyogianya guru dapat menerimanya sebagai bentuk kontribusi konstruktif dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran. Demikian juga dengan kepala madrasah, ketika memberikan pengarahan, pembinaan, atau memimpin guru dapat menggunakan cara terbaiknya sesuai dengan situasi dan tempat.¹²

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadis-hadis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan mengenai kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat Al-An'am ayat 165 yang berbunyi:



¹² Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi,.....*h. 170



Artinya:

Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang.(QS. Al-An'am:165)¹³

Ayat diatas menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

Jika dianalogikan dengan kepala madrasah sebagai pemimpin, maka kepala madrasah sebenarnya memimpin madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah memberikan pembinaan untuk memperbaiki kualitas pengajaran dan kompetensi guru. Karena sesungguhnya untuk memperbaiki generasi masa mendatang, dimulai dengan membina guru agar berkualitas.

Kemampuan Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam membina madrasah menjadi lebih baik, dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil

¹³ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h.202.

keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Beberapa kemampuan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya ini, dapat meningkatkan motivasi guru untuk berkreasi dalam inovasi pembelajaran.

4. Kepala Madrasah sebagai manajer

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan mencapai tujuan.¹⁴

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Begitu juga mengenai program inovasi pembelajaran, kepala madrasah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para pendidik untuk menciptakan metode baru dalam pembelajaran, sehingga tujuan pembelajaran tercapai. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan Andang dibawah ini:

¹⁴Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009, h.64)

Keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran inovatif dengan hasil maksimal tidak terlepas dari manajerial kepala madrasah. Fungsi kepala madrasah dalam mengarahkan dan memimpin guru agar mengorganisasikan pembelajaran inovatif secara baik dapat meningkatkan efektifitas pembelajaran.¹⁵

Untuk mengelola pembelajaran inovatif, kepala madrasah memberikan motivasi terhadap guru agar mau menjalankannya. Adapun yang harus dilakukan kepala madrasah adalah sebagai berikut: *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. *Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati kehati. Dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di Madrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah bisa

¹⁵ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep,* h.199

berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.¹⁶

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran. Secara manajerial, kepala madrasah telah menguasai strategi dalam pemberdayaan guru. Mengingat pentingnya pembelajaran untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas. Karena sesungguhnya pendidikan bertujuan memberikan kecakapan hidup bagi anak sebagai jembatan penghubung anak dapat berpartisipasi dalam masyarakat dan dunia kerja (*education for life* dan *education for earning living*).

Sebagai pendidikan formal, MTsN 1 Model Palangka Raya melaksanakan pembelajaran melalui proses perencanaan edukatif secara khusus. Dalam perencanaan edukatif tersebut, kepala madrasah mengajak kepada seluruh guru agar terlibat dalam menentukan model pembelajaran yang akan dijalankan, termasuk pembelajaran inovatif. Kepala madrasah selalu memotivasi guru agar memiliki semangat dalam memajukan pendidikan di MTsN 1 Model Palangka Raya.

5. Kepala Madrasah sebagai administrator

Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah secara

¹⁶ *Ibid*, h. 65

spesifik. Begitu juga kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dengan dibantu oleh tata usaha melakukan pengelolaan administrasi yang berupa pengelolaan administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan. Adapun pengelolaan pengelolaan kurikulum, kepala madrasah dibantu oleh wakamad pengajaran. Beberapa kemampuan pengelolaan administrasi ini, kepala madrasah telah berhasil mengembangkan guru dalam inovasi pembelajaran. Dengan motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah, para guru membuat perangkat pembelajaran inovatif. Hal ini sesuai dengan pemaparan Andang sebagai berikut:

Dengan adanya upaya pengembangan profesionalitas guru untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan, kepala madrasah harus menunjangnya dengan mengadministrasikan keuangan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Sementara dalam pembelajaran, kepala madrasah dapat memeriksa kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang guru sehingga kalau ada yang perlu dilengkapi, kepala madrasah berperan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada guru tersebut agar dapat melengkapinya sebelum melaksanakan pembelajaran.¹⁷

Kemampuan administrasi kepala madrasah telah terbukti dengan adanya kearsipan yang rapi, tata kelola keuangan yang baik dan administrasi pembelajaran. Walaupun berasal dari tenaga guru, kepala madrasah tetap berusaha untuk menguasai administrasi. Kemampuan administrasi juga tak kalah pentingnya dengan kemampuan yang lain. Menurut Daryanto, kepala madrasah harus memiliki kemampuan administrasi sebagai berikut:

¹⁷ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi,.....* h.169

- a. Kemampuan untuk mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, data administrasi kegiatan belajar mengajar peserta didik di perpustakaan.
- b. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan dan administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
- c. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor, data administrasi buku atau bahan pustaka, data administrasi alat laboratorium dan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- d. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, data administrasi surat keluar, data administrasi surat keputusan dan administrasi surat edaran.
- e. Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan yang bersumberkan dari masyarakat dan orang tua peserta didik, administrasi

keuangan yang bersumberkan dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggung jawabkan, dan dana bantuan operasional, pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *black grant*, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.¹⁸

Dengan kemampuan administratif tersebut, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dapat memotivasi guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran. Melalui kreativitas guru, pembelajaran di kelas menjadi sebuah aktivitas yang menyenangkan. Perwujudan pembelajaran inovatif akan memberikan kecakapan hidup kepada peserta didik.

6. Kepala Madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB):

- a. Pengaturan lingkungan fisik. Pengaturan lingkungan fisik yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah menciptakan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang perpustakaan, ruang

¹⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, h.80

laboratorium, bengkel serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan.

- b. Pengaturan suasana kerja. Untuk membangkitkan motivasi guru dalam inovasi pembelajaran, kepala madrasah menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan. Kepala madrasah juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para guru, serta meningkatkan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.
- c. Disiplin. Kepala madrasah selalu berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya, termasuk guru. Melalui disiplin ini kepala madrasah mengharapkan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah.
- d. Dorongan. Kepala madrasah selalu memberikan dorongan kepada para guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran. Karena sesungguhnya motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor ke arah efektifitas pembelajaran, termasuk juga pembelajaran inovatif.
- e. Penghargaan. Kepala madrasah memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang kreatif menciptakan metode pembelajaran. Melalui penghargaan ini, kepala madrasah berharap guru dapat meningkatkan profesionalisme kerjanya secara produktif.

Menurut kepala MTsN 1 Model Palangka Raya, penghargaan (*reward*) diberikan sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru dalam

menciptakan inovasi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan Andang sebagai berikut:

Pemberian penghargaan yang telah dicapai oleh guru dapat mendorong semangat dan motivasi berprestasi mereka. Penghargaan yang diberikan tidak mesti barang-barang berharga, tetapi memberikan pujian, pengakuan secara jujur terhadap prestasi yang mereka capai sangatlah berarti. Siapa pun yang diberikan pujian secara objektif akan terdorong semangatnya untuk melakukan sesuatu dengan hasil yang lebih baik.¹⁹

Kepala madrasah menyadari bahwa motivasi guru dilakukan berdasarkan pada asumsi, bahwa manusia adalah makhluk yang dapat dimotivasi atau dipengaruhi, disamping karena adanya motivasi yang dibawa dari sejak lahir yang tidak perlu dibina atau ditumbuhkan. Dan ada motivasi yang berasal dari luar dan amat tergantung pada usaha lingkungan yang mempengaruhinya, maka motivasi ini menjadi salah satu program kepala madrasah dalam mewujudkan perilaku yang unggul.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Dale H. Schunk dkk bahwa motivasi dapat mempengaruhi pada kinerja (*performance*). Motivasi dapat mempengaruhi kinerja dari keterampilan, strategi, dan perilaku. Guru yang termotivasi menciptakan metode inovatif pembelajaran cenderung melibatkan diri dalam berbagai aktivitas yang diyakininya akan membantu dirinya menciptakan inovasi pembelajaran. Dengan demikian motivasi menghasilkan hubungan resiprokal dengan kinerja guru. Ketika guru mencapai tujuan pembelajaran, pencapaian tujuan menginformasikan kepadanya bahwa

¹⁹ *Ibid*, h. 198

dirinya mempunyai kemampuan prasyarat untuk menciptakan metode pembelajaran inovatif. Keyakinan ini memotivasinya untuk menetapkan berbagai tujuan menantang yang baru.²⁰

7. Kepala Madrasah sebagai innovator

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh komponen tenaga pendidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala MTsN 1 Model Pangka Raya sebagai innovator menggunakan cara-cara sebagai berikut:

- a. Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru di madrasah, kepala madrasah berusaha mendorong dan membina setiap guru agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang dikembangkan kepada masing-masing guru.
- b. Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru di madrasah, kepala madrasah berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Delekatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah berupaya mendelagasikan tugas kepada guru sesuai dengan diskripsi tugas serta kemampuan masing-masing.

²⁰ Dale H. Schunk et.al, *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Aplikasi*, Penerj. Ellys Tjo, Jakarta: Indeks, 2012, Cet.ke-1, h. 7

- d. Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisiensi dan produktif.
- e. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah bertindak berdasarkan rasional dan objektif.
- f. Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan yang dimiliki madrasah.
- g. Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah memberikan teladan dan contoh yang baik.
- h. Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan inovasi guru, kepala madrasah beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para guru untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala madrasah sebagai innovator ini, Mulyasa menjelaskan bahwa seorang kepala madrasah harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala madrasah harus selalu mendorong semua guru dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua

itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya, seorang pimpinan tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun para pelanggannya.²¹

D. Strategi Kepala Madrasah dalam Memotivasi dan Inovasi Guru dalam Pembelajaran di MTsN 1 Model Palangka Raya

Kepala madrasah selaku pemimpin akan menjadi perhatian, artinya semua pandangan diarahkan kepadanya, dimanapun dan dalam kesempatan apapun. Oleh karenanya penampilan kepala madrasah harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya. Kepala madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para staf, guru dan peserta didik. Oleh karena itu kepala madrasah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa sehingga mereka memahami tujuan madrasah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab dan profesional.

Untuk menciptakan itu semua, Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya menyusun berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran. Kepala madrasah mengupayakan guru yang ada dilingkup madrasah selalu meningkatkan tanggung jawabnya dengan

²¹ H.E.Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, Cet.ke-3, h.51.

memperhatikan kesejahteraan dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut E.Mulyasa, strategi untuk memotivasi guru agar mau dan mampu menciptakan inovasi, diantaranya:

1. Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Manfaatkan sika-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga pendidik.
6. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga pendidik, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
7. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengamalan sedemikian

rupa sehingga setiap tenaga pendidik pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.²²

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa untuk mengetahui motivasi dalam menciptakan inovasi pembelajaran perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu disiplin kerja, intensitas kerja, yang perlu ditunjang oleh suasana kerja yang kondusif, yang kesemuanya itu akan menumbuhkan motivasi. Komponen-komponen tersebut sekaligus merupakan kriteria untuk mengukur dalam menciptakan inovasi pembelajaran terhadap guru.

Castetter dalam E.Mulyasa mengemukakan empat kriteria performance yaitu:

1. Karakteristik personil
2. Proses
3. Hasil
4. Kombinasi karakteristik personil, proses dan hasil.²³

Tugas kepala madrasah adalah sebagai pendidik, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaktualisasikan pada pembinaan guru di madrasah yang dipimpinnya. Pembinaan inovasi pembelajaran dimaksudkan serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru terutama dalam inovasi pembelajaran.

²² E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h.149-150

²³ *Ibid*, h. 150

Strategi kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam memotivasi guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Mendukung guru membuat kegiatan yang menarik dan menyenangkan.

Kepala MTsN 1 Palangka Raya memiliki *performance* yang tinggi dan sangat mengapresiasi guru dalam pembelajaran yang menyenangkan. Guru diberikan keleluasaan berekspresi terhadap metode pembelajaran inovatif.

2. Menyusun tujuan kegiatan dengan jelas.

Dalam penyampaian tujuan kegiatan tersebut, kepala madrasah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru. Akan tetapi disosialisasikan terlebih dahulu agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di MTsN 1 Model Palangka Raya jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru disosialisasikan dahulu dengan para guru. Dengan demikian para guru mengetahui tujuan mereka bekerja.

3. Memberitahukan kepada guru tentang hasil dari setiap pekerjaan guru.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memberitahukan kepada guru tentang hasil dari pekerjaan guru tersebut. Hal ini bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan untuk menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

4. Mendengarkan ide/saran dari para guru mengenai inovasi pembelajaran.

Sebagai seorang kepala madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, maka harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide guru, utamanya dalam rangka penciptaan inovasi pembelajaran. Bukan hanya mendengar dalam hal ini tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang inovasi pembelajaran. Pada saat mengadakan rapat, kepala MTs Model Palangka Raya senantiasa mendengar ide dan saran dari guru dan kemudian apabila saran itu bagus dan sesuai, maka kepala MTs Model Palangka Raya tidak segan-segan untuk menerima dan menjalankan saran tersebut.

5. Memberikan teladan.

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain terutama atasan dengan bawahan dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas maka bawahan juga demikian. Di MTsN 1 Model Palangka Raya yang penulis temukan kepala madrasah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja, dalam ibadah seperti shalat dzuhur berjamaah.

6. Revitalisasi peran guru

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Pembinaan terhadap guru dimaksudkan agar guru memiliki karakter terhadap budaya mutu tersebut. Aspek yang sangat dipahami dalam menjalankan tugas guru adalah kemampuan memahami, menganalisis dan mengelola berbagai kegiatan guna terwujudnya proses pembelajaran yang mendukung iklim dan budaya madrasah secara efektif. Untuk itu, kepala

madrasah memandang perlu untuk merevitalisasi peran guru dalam proses pembelajaran. Sebagai kepala madrasah, maka bertanggung jawab membina guru sehingga lembaga pendidikan mampu menghasilkan output yang berkarakter utuh baik jasmani maupun rohaninya.

7. Memanfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu guru.
8. Memperhatikan perbedaan individual guru.

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh kepala madrasah dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru. Jika terjadi beberapa guru yang memiliki kualitas yang sama terhadap satu pelajaran, maka kepala MTs 1 Model Palangka Raya akan menunjuk guru yang lebih senior terlebih dahulu membicarakannya di dalam rapat sehingga tidak ada kesan memonopoli dari kepala madrasah.

9. Mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap guru pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Dalam usaha meningkatkan kemampuan guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran, maka kepala MTsN 1 Model Palangka Raya selalu berusaha memahami bawahan dan berbagai kebutuhannya, sehingga seorang guru merasa mendapatkan rasa aman, dan merasa lebih dihargai. Strategi seperti

ini dimaksudkan untuk mengambil hati bawahan bagi seorang pimpinan, lebih baik mengalah untuk menang daripada menang untuk kalah.

10. Mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP.

Dengan mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP diharapkan guru mengetahui model-model belajar yang mendukung potensi peserta didik berkembang secara optimal.

11. Menganjurkan kepada guru untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca).

Dengan banyak membaca, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya mengharapkan para guru mengetahui perkembangan metode pembelajaran inovatif. Bahkan guru bisa menciptakan metode pembelajaran yang dapat mengembangkan kecerdasan peserta didik secara efektif. Sehingga guru dapat menggali potensi kecerdasan yang dimiliki peserta didik tersebut.

Strategi Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam memotivasi guru untuk menciptakan inovasi pembelajaran merupakan keterampilan kepala madrasah sebagai manajer. William & Jahson dalam Onisimus Amtu menyatakan bahwa dalam hal pengelolaan, keterampilan manajer mencakup empat aspek, yaitu:

- a. Mengelola kegiatan (dengan penekanan pada kebutuhan pelanggan);
- b. Mengelola sumber daya (dengan penekanan pada proses mengatur persediaan peralatan yang diperlukan kini dan untuk masa mendatang);

- c. Mengelola orang (dengan penekanan pada proses memastikan bawahan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki keterampilan serta motivasi untuk melakukannya);
- d. Mengelola informasi (dengan penekanan pada pengumpulan dan pemantauan kinerja biaya dan informasi).²⁴

²⁴ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung:Alfabeta, 2013, Cet.ke-2, h.16.