

Inovasi Pendidikan

Melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kajian Teoretis dan Aplikatif

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan inovasi pendidikan. Inovasi pendidikan diperlukan sebagai upaya menghasilkan sistem pendidikan yang mampu menghasilkan generasi yang memiliki kecerdasan nalar, emosional, dan spiritual, bukan manusia yang pasif dan tidak mampu mengatasi persoalan yang dihadapi. Inovasi pendidikan mengacu pada upaya pembentukan manusia sejati yang memiliki kesadaran terhadap realitas dan mampu bertindak mengatasi permasalahan dunia yang di hadapinya.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan inovasi pendidikan. Kepala sekolah harus peka dan tanggap terhadap berbagai perubahan, sehingga mampu membangun lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan memandang jauh ke depan sesuai dengan harapan yang dicita-citakan dan mampu menjadikan lembaga pendidikan yang berdaya saing secara global.

Kepala sekolah harus terus melakukan transformasi dalam mengelola lembaga pendidikan, yakni adanya semangat untuk melakukan perubahan berdasarkan nilai, prinsip, dan ajaran agama. Dari kebodohan menuju kecerdasan, dari ketimpangan menuju keadilan, dan dari keterbelakangan menuju kemajuan.



PT RAJAGRAFINDO PERSADA
Jl. Raya Leuwinanggung No. 112
Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456
Telp 021-84311162
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



Inovasi Pendidikan Melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Kajian Teoretis dan Aplikatif

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.
Dr. Yusnia Binti Kholifah, M.Pd.I.



Inovasi Pendidikan

Melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kajian Teoretis dan Aplikatif

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.
Dr. Yusnia Binti Kholifah, M.Pd.I.

Editor
Abdul Kholik, M.Si.
Wildan Saugi, M.Pd.



Inovasi Pendidikan

Melalui
**Gaya Kepemimpinan
Kepala Sekolah**

Kajian Teoretis dan Aplikatif



Inovasi Pendidikan

Melalui
**Gaya Kepemimpinan
Kepala Sekolah**

Kajian Teoretis dan Aplikatif

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.
Dr. Yusnia Binti Kholifah, M.Pd.I.

Editor
Abdul Kholik, M.Si.
Wildan Saugi, M.Pd.



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Hak cipta 2023, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

01.2023.00964.00.02.001

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag.

Dr. Yusnia Binti Kholifah, M.Pd.I.

***INOVASI PENDIDIKAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
(Kajian Teoretis dan Aplikatif)***

viii, 74 hlm., 23 cm

ISBN 978-623-08-0496-0

Cetakan ke-1, Desember 2023

Hak penerbitan pada Rajawali Pers, Depok

Editor : Abdul Kholik, M.Si. dan Wildan Saugi, M.Pd.

Copy Editor : Hidayati

Setter : Jaenudin

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

RAJAWALI PERS

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id

<http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmii Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Blok B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur senantiasa kami panjatkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul *Inovasi Pendidikan Melalui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Kajian Teoretis dan Aplikatif)*. Penulisan buku ini dimaksudkan sebagai upaya menggali dan memberikan sumbangan pemikiran bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya bagi kepala sekolah/madarasah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan inovasi pendidikan. Penguasaan terhadap teknologi menjadi hal yang penting dan dijadikan sebagai indikator kemajuan suatu negara. Negara dikatakan maju jika memiliki tingkat penguasaan teknologi yang tinggi (*high technology*). Selain tuntutan perkembangan teknologi, inovasi pendidikan menjadi suatu keharusan dalam membangun mutu pendidikan. Di mana mutu pendidikan menjadi persoalan yang amat penting di suatu negara, sebab sumber daya manusia yang berkualitas sebagai indikator negara yang maju dilahirkan dari pendidikan yang bermutu. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan inovasi pendidikan. Kepala sekolah harus peka dan tanggap terhadap berbagai

perubahan, sehingga mampu membangun lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan memandang jauh ke depan sesuai dengan harapan yang dicita-citakan dan mampu menjadikan lembaga pendidikan yang berdaya saing secara global.

Kepala sekolah harus terus melakukan transformasi dalam mengelola lembaga pendidikan, yakni adanya semangat untuk melakukan perubahan berdasarkan nilai, prinsip, dan ajaran agama. Dari kebodohan menuju kecerdasan, dari ketimpangan menuju keadilan, dan dari keterbelakangan menuju kemajuan.

Buku ini terdiri dari empat bab yang secara berturut-turut dapat dijelaskan Bab I mengkaji inovasi pendidikan yang diuraikan secara komprehensif mulai dari konsep dasar inovasi pendidikan, faktor yang memengaruhi inovasi pendidikan, karakteristik inovasi pendidikan, strategi inovasi pendidikan, dan model inovasi pendidikan. Bab II mengkaji kepemimpinan kepala sekolah, Bab III mengkaji gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan Bab IV mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun inovasi pendidikan.

Penulisan buku ini dapat terselesaikan berkat dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, kepada semua yang memberikan kontribusi dalam penulisan buku ini, baik secara langsung ataupun tidak langsung, penulis sampaikan banyak terima kasih. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam memahami, mengkaji, mengelola, serta mengembangkan lembaga pendidikan/sekolah yang ada di Indonesia, sehingga menjadi lembaga pendidikan/sekolah yang berkualitas dan mampu berdaya saing secara global. Penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah selesai membaca buku ini, dengan harapan akan dijadikan bahan perbaikan pada masa yang akan datang. Selamat membaca, semoga bermanfaat, terima kasih.

Samarinda, 15 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 INOVASI PENDIDIKAN	1
A. Konsep Dasar Inovasi Pendidikan	1
B. Faktor yang Memengaruhi Inovasi Pendidikan	9
C. Model Inovasi Pendidikan	16
BAB 2 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	19
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah	19
B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
C. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	28
BAB 3 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	33
A. <i>Visionary Leadership</i> Kepala Sekolah	33
B. <i>Transformasional Leadership</i> Kepala Sekolah	35
C. <i>Digital Leadership</i> Kepala Sekolah	44

BAB 4 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN INOVASI PENDIDIKAN	49
A. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pendidikan	49
B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Hambatan Inovasi Pendidikan	55
C. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pendidikan	58
DAFTAR PUSTAKA	65
BIODATA PENULIS	71



BAB 1

INOVASI PENDIDIKAN

A. Konsep Dasar Inovasi Pendidikan

Sebelum membahas apa itu inovasi pendidikan, terlebih dahulu kita uraikan apa itu difusi dan inovasi. Difusi diartikan sebagai proses suatu inovasi untuk dikomunikasikan, diadopsi, dan dimanfaatkan oleh warga masyarakat tertentu. Difusi merupakan suatu proses mengomunikasikan inovasi melalui suatu saluran dalam suatu rentang waktu di antara anggota suatu sistem sosial, termasuk sistem pendidikan. Melalui proses difusi tersebut memungkinkan suatu inovasi diketahui oleh orang banyak dan dikomunikasikan sehingga menyebar luas dan akhirnya digunakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, tujuan utama proses difusi adalah diadopsinya suatu inovasi oleh anggota sistem sosial yaitu individu, kelompok informal, organisasi, dan atau subsistem (Warsita, 2008).

Proses difusi biasanya terjadi karena ada pihak-pihak yang menginginkannya atau secara sengaja direncanakan dan diupayakan terjadinya suatu perubahan. Dalam proses difusi terjadi interaksi empat komponen, yaitu: karakteristik inovasi itu sendiri, bagaimana informasi tentang inovasi itu sendiri, waktu, dan sifat sistem sosial di mana inovasi diperkenalkan.

Para pakar ilmu, teknologi, peneliti, dan pakar bidang ekonomi maupun sosial memiliki tanggung jawab akan kemajuan bangsa yang dihasilkan atau dilahirkan melalui pendidikan. Lembaga pendidikan dijadikan sebagai sumber perubahan sosial dan berfungsi membantu melakukan difusi nilai-nilai budaya serta menyebarkan berbagai penemuan baru, dan keterampilan-keterampilan baru. Lembaga pendidikan baik sekolah maupun perguruan tinggi merupakan tempat penganalisis dan penyeleksi. Kemudian pertanyaan yang muncul apakah dunia pendidikan sudah mampu menjadi pendorong transformasi dan perubahan di masyarakat, sehingga bisa dikatakan inovatif. Munculnya pertanyaan tersebut disebabkan oleh adanya permasalahan atau munculnya berbagai isu dalam inovasi pendidikan, di antaranya: mengusahakan inovasi pendidikan adalah sulit, kegagalan suatu inovasi akan membawa akibat, dan perbedaan kecepatan adopsi karena perbedaan sistem sosial.

Inovasi sendiri berasal dari kata "*innovation*" yang berarti suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik itu berupa hasil invensi maupun diskoveri. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu (Sa'ud, 2010). Dalam kamus besar bahasa Indonesia (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996), inovasi dimaknai sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal baru yang meliputi pembaruan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya/gagasan, metode atau alat.

Inovasi merupakan perubahan yang disengaja, baru, dan dikhususkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Jadi perubahan ini dikehendaki dan direncanakan. Inovasi berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal atau sulit. Inovasi ini merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Sementara Robbins (2001) menyebut perubahan atau inovasi adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/atau orang (Greenberg & Baron, 1997). Dengan bahasa lain, maka inovasi ini merupakan adanya pergeseran dari keadaan sekarang dari suatu organisasi menuju keadaan

yang diinginkan di masa depan, keadaan sekarang yang dimaksud tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.

Cepat lambatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya: 1) Keuntungan relatif, yaitu sejauh mana dianggap menguntungkan bagi penerimanya, 2) Kompatibel, kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan penerima, 3) Kompleksitas, tingkat kesukaran inovasi. Inovasi yang mudah akan cepat diterima, 4) Triabilitas, dapat dicoba atau tidak, inovasi yang dapat dicoba akan cepat diterima, 5) Dapat diamati, inovasi yang mudah diamati akan cepat diterima.

Berikutnya berkaitan dengan inovasi pendidikan, dimaknai sebagai perubahan yang baru dan bersifat kualitatif berbeda dari hal yang ada sebelumnya, serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Dari definisi tersebut dapat dijabarkan beberapa istilah yang menjadi kunci pengertian inovasi pendidikan, sebagai berikut (Sa'ud, 2010):

1. Baru, artinya apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. Akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru ialah sifat kualitatif berbeda dari sebelumnya.
2. Kualitatif, berarti inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan. Jadi, bukan semata-mata penjumlahan atau penambahan unsur-unsur setiap komponen. Tindakan menambah anggaran belanja supaya lebih banyak mengadakan murid, guru, kelas dan sebagainya. Akan tetapi, tindakan mengatur kembali jenis dan pengelompokan pelajaran, waktu, ruang kelas, cara-cara menyampaikan pelajaran, sehingga dengan tenaga, alat, uang, dan waktu yang sama dapat menjangkau sasaran siswa yang lebih banyak dan dicapai kualitas yang lebih tinggi adalah tindakan inovasi.
3. Hal, artinya meliputi semua komponen dan aspek dalam subsistem pendidikan. Hal-hal yang diperbarui pada hakikatnya adalah ide atau rangkaian ide. Sementara inovasi karena sifatnya tetap bercorak mental, sedangkan yang lain memperoleh bentuk nyata. Termasuk hal yang diperbarui ialah buah pikiran, metode dan teknik bekerja, mengatur, mendidik, perbuatan, peraturan norma, barang dan alat.

4. Kesengajaan, merupakan unsur perkembangan baru pemikiran para pendidik dewasa ini. Pembatasan arti secara fungsional ini lebih banyak mengutarakan harapan kalangan pendidik agar kembali pada pembelajaran (*learning*) dan pengajaran (*teaching*), dan menghindarkan diri dari pembaruan perkakas (*gadgeteering*). Sering digunakannya kata-kata dan dikembangkannya konsepsi-konsepsi inovasi pendidikan dan kebijaksanaan serta strategi untuk melaksanakannya, membuktikan adanya anggapan yang kuat bahwa inovasi dan penyempurnaan pendidikan harus dilakukan secara sengaja dan berencana, dan tidak dapat diserahkan menurut cara-cara kebetulan atau sekadar berdasarkan hobi perseorangan belaka.
5. Meningkatkan kemampuan, artinya bahwa tujuan utama inovasi adalah kemampuan sumber tenaga, uang dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi.
6. Tujuan, artinya yang direncanakan harus dirinci dengan jelas tentang sasaran dan hasil-hasil yang ingin dicapai, sedapat mungkin dapat diukur untuk mengetahui perbedaan antara keadaan sesudah dan sebelum inovasi dilaksanakan. Sedangkan tujuan dari inovasi itu sendiri adalah efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan inovasi di bidang pendidikan adalah usaha mengadakan perubahan dengan tujuan untuk memperoleh hal yang lebih baik dalam bidang pendidikan. Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial, dan inovasi pendidikan merupakan bagian dari perubahan sosial. Dalam rangka peningkatan kualitas madrasah, inovasi pendidikan adalah keharusan. Hal-hal yang perlu diketahui oleh kepala sekolah, guru tentang inovasi adalah faktor yang memengaruhi inovasi pendidikan, perencanaan inovasi pendidikan, model inovasi pendidikan petunjuk tentang cara menerapkan inovasi pendidikan sekolah. Sebab, mengelola inovasi tidak mudah, apalagi dalam pengelola lembaga pendidikan yang tidak banyak mengenal inovasi pendidikan seperti lembaga pendidikan yang susah diajak maju.

Pengelola lembaga pendidikan seperti ini merupakan pengelola konservatif, mereka selalu mempertahankan tradisi, adat kebiasaan, dan norma-norma yang telah berakar. Tingkat konservasi mereka sangat tinggi. Akibatnya, mereka mudah terusik ketika mendapatkan hal-hal

yang tidak sesuai dengan kebiasaan, tradisi, dan norma yang telah berlaku. Apalagi inovasi atau perubahan yang direncanakan acapkali berlawanan dengan tradisi, adat, maupun norma secara diametral. Tradisi berorientasi pada masa lalu sedang inovasi berorientasi pada masa depan. Bahkan tidak sekadar perbedaan orientasi, tetapi juga konsekuensi dan implementasinya bisa sangat berbeda.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus ekstra hati-hati dalam mengadakan inovasi pendidikan. Dalam catatan sejarah, bahwa hampir setiap inovasi menimbulkan gejolak yang berdimensi beragam. Lembaga pendidikan formal, seperti SDI/MI sebagai pendidikan tingkat dasar memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian peserta didik, baik yang bersifat internal (bagaimana mempersepsi dirinya), eksternal (bagaimana mempersepsi dan menyikapi Tuhannya) (Fadjar, 1998). Mengingat pentingnya peranan pendidikan dasar (SDI/MI), inovasi pendidikan sekolah/madrasah suatu keharusan dalam rangka menatap masa depan yang penuh tantangan dan persaingan.

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

Bagaimanapun juga peningkatan sumber daya manusia (*human resourch*) melalui pendidikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengentaskan masyarakat yang masih tertinggal menuju masyarakat yang lebih maju. Sebab pendidikan secara ideal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam hal karakter, sikap moral, penghayatan dan pengamalan ajaran agama. Oleh karena itu, sekolah/madrasah haruslah senantiasa mengorientasikan diri kepada menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat, sebagai konsekuensi logis dari perubahan. Dalam rangka mengubah sekolah/madrasah menjadi lembaga harapan masyarakat tidak bisa terjadi dengan sendirinya "*bim salabim*", akan tetapi ada agen pembaharu (*inovator*) yang selalu punya wawasan ke depan dan selalu tidak puas terhadap hal yang sudah ada. Hal yang sudah ada perlu ditambah, dibenahi atau bahkan dibuang (tidak dipakai) kemudian diganti baru demi kemajuan sekolah/madrasah ke depan.

Berikut beberapa implementasi inovasi pendidikan pada setiap komponen pendidikan, dengan perubahan isi disesuaikan dengan perkembangan pendidikan (Miles, 1964).

1. Pembinaan personalia

Pendidikan merupakan bagian dari sistem sosial untuk menentukan personal (orang) sebagai komponen sistem. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal, seperti: peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, aturan tata tertib siswa, dan sebagainya.

2. Banyaknya personal dan wilayah kerja

Sistem sosial tentu menjelaskan tentang berapa jumlah personalia yang terikat dalam sistem, serta di mana wilayah kerjanya. Inovasi pendidikan yang berkaitan dengan aspek ini seperti: berapa ratio guru dan siswa pada satu sekolah dalam sistem PAMONG, yaitu dengan ratio 1:200, artinya satu guru dengan 200 siswa.

3. Fasilitas fisik

Sistem sosial juga termasuk sistem pendidikan yang memanfaatkan berbagai sarana dan hasil teknologi untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang sesuai dengan komponen ini seperti: perubahan bentuk tempat duduk (satu anak satu kursi dan satu meja), perubahan pengaturan dinding ruangan (dinding batas antarruang dibuat yang mudah dibuka, sehingga diperlukan dua ruangan dapat disatukan), perlengkapan perabot laboratorium bahasa, penggunaan CCTV (TVCT- Televisi Stasiun Terbatas), dan sebagainya.

4. Penggunaan waktu

Suatu sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan dalam pemanfaatan waktu. Inovasi yang berkaitan dengan komponen ini seperti: pengaturan waktu belajar (semester, catur wulan, pembuatan jadwal pelajaran yang dapat memberi kesempatan mahasiswa untuk memilih waktu sesuai dengan keperluannya, dan sebagainya.

5. Perumusan tujuan

Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang berkaitan dengan komponen ini, seperti: perubahan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK, SD disesuaikan

dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan), perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.

6. Prosedur

Sistem pendidikan tentu mempunyai prosedur untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang berkaitan dengan komponen ini seperti: penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual, pengajaran kelompok, dan sebagainya.

7. Peran yang diperlukan

Sistem sosial termasuk sistem pendidikan yang dibutuhkan kejelasan peran yang diperlukan untuk melancarkan jalannya pencapaian tujuan inovasi yang berkaitan dengan komponen ini, seperti: peran guru sebagai pengguna media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota pengajar, dan sebagainya.

8. Wawasan dan perasaan

Dalam interaksi sosial umumnya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan mendukung kelancaran penerapan tugas. Kesamaan wawasan dan perasaan dalam menerapkan tugas untuk memperoleh tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan mempercepat tercapainya tujuan. Inovasi yang berkaitan dengan bidang ini seperti: wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendekatan keterampilan proses, perasaan cinta pada pekerjaan guru, kesediaan berkorban, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum SD yang disempurnakan, dan sebagainya.

9. Bentuk hubungan antarbagian (mekanisme kerja)

Dalam sistem pendidikan perlu ada kejelasan hubungan mekanisme kerja dalam bagian pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang berkaitan dengan komponen ini seperti: diadakan perubahan pembagian tugas antara seksi di kantor departemen pendidikan dan mekanisme kerja antar seksi, di perguruan tinggi diadakan perubahan hubungan kerja antara jurusan, fakultas, dan biro registrasi tentang pengadministrasian nilai mahasiswa, dan sebagainya.

10. Hubungan dengan sistem yang lain

Penerapan kegiatan pendidikan dalam beberapa hal harus berhubungan atau bekerja sama dengan sistem yang lain. Inovasi yang berkaitan dengan bidang ini seperti: dalam pelaksanaan usaha kesehatan sekolah bekerja sama atau berhubungan dengan Departemen Kesehatan, data pelaksanaan KKN harus kerja sama dengan Pemerintah Daerah setempat, dan sebagainya.

11. Strategi

Strategi dalam hal ini adalah langkah-langkah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun macam dan pola strategi yang digunakan sangat sulit untuk dikelompokkan, tetapi secara kronologis biasanya menggunakan pola urutan sebagai berikut.

a. Desain

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

b. Kesadaran dan perhatian

Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi adalah adanya pemahaman dan perhatian sasaran inovasi (baik individu maupun kelompok) akan adanya inovasi. Berdasarkan pengertian itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi.

c. Evaluasi

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

d. Percobaan

Para sasaran inovasi mencoba mengimplementasikan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang dinilai baik itu dapat diimplementasikan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksana dengan sempurna sesuai strategi inovasi yang telah direncanakan.

B. Faktor yang Memengaruhi Inovasi Pendidikan

Terdapat empat faktor yang menyebabkan perlunya inovasi pendidikan, di antaranya:

1. Visi terhadap Pendidikan

Pendidikan merupakan persoalan asasi bagi manusia. Manusia merupakan makhluk yang dapat dididik dan dengan proses pendidikan yang dialaminya manusia akan tumbuh menjadi manusia dewasa. Manusia memiliki potensi dasar yang umum sejak lahir, di antaranya:

- a. Kemampuan untuk membedakan hal yang baik dan buruk.
- b. Kemampuan serta kebebasan dalam mengembangkan diri selaras dengan jati dirinya.
- c. Kemampuan dalam kerja sama dan berhubungan dengan orang lain.
- d. Kemampuan dalam membedakan dirinya dengan orang lain.

Usaha dan tujuan didasari oleh pandangan hidup orang tua, lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan, masyarakat dan bangsanya. Kebahagiaan individu, keselamatan masyarakat, dan kepentingan negara diabdikan untuk tujuan pendidikan. Seperti yang diketahui bahwa semakin maju zaman, maka berubah juga pandangan dan harapan orang tua terhadap pendidikan, sehingga terjadi perbedaan pandangan orang tua dahulu dan sekarang. Perbedaan ini disebut falsafah mengenai manusia dan kemanusiaan pada zaman masing-masing.

2. Pertambahan Penduduk

Faktor yang sangat menentukan dan berpengaruh besar terhadap penyelenggaraan pendidikan adalah pertumbuhan penduduk yang cepat, sehingga menuntut adanya pembaruan-pembaruan di bidang pendidikan. Adapun akibat dari perkembangan penduduk yang sangat cepat, seperti kurangnya bangunan gedung sekolah, tenaga guru, buku-buku, maupun fasilitas-fasilitas lainnya.

Pertambahan penduduk yang terjadi juga menuntut dunia pendidikan dalam mengembangkan sistem pendidikan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan tenaga kerja. Hal ini sebenarnya bukan

saja tanggung jawab dalam bidang pendidikan, tetapi melalui pendidikan setidaknya manusia dapat membentuk karakter yang mandiri dan bertanggung jawab dalam bermasyarakat.

Pertambahan pendidikan yang cepat mengakibatkan berbagai persoalan dalam kehidupan, khususnya pendidikan. Beberapa masalah yang berkaitan langsung dengan pendidikan, di antaranya:

a. Kekurangan kesempatan belajar

Masalah ini merupakan masalah yang utama dan segera perlu ditangani. Caranya adalah membuat sistem pendidikan yang dapat menampung sebanyak mungkin anak usia sekolah.

b. Masalah kualitas pendidikan

Kurangnya dana, guru, serta fasilitas pendidikan akan memengaruhi mutu pendidikan. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah ini pemerintah telah berusaha meningkatkan kemampuan guru lewat pelatihan, menambah fasilitas, menambah dana pendidikan, mencari sistem pembelajaran yang tepat, dan sistem evaluasi yang baik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap.

c. Masalah relevansi

Dalam mengatasi masalah ini sangat dibutuhkan *output* pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat, terutama dalam hubungannya dengan kesiapan kerja. Salah satunya, ialah konsep *link and match*.

d. Masalah efisiensi dan efektivitas

Masalah ini merupakan salah satu upaya dalam memperoleh hasil yang baik dengan biaya dan waktu yang sedikit di dalam dunia pendidikan, sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pendidikan.

3. Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dikarenakan kemajuan zaman. Perkembangan ilmu pengetahuan berlangsung secara akumulatif dan semakin cepat jalannya. Dengan memasukkan penemuan dan teori baru ke dalam kurikulum merupakan salah satu bentuk perkembangan ilmu pengetahuan. Hal ini menyebabkan adanya kurikulum yang sangat sarat dengan masalah-masalah yang baru.

Perkembangan ilmu pengetahuan yang cepat ini tidak harus diikuti dengan penambahan kurikulum sekolah di luar kemampuan karena kondisi anak didik perlu diperhatikan. Anak didik tidak mungkin mampu mengikuti dan menguasai segenap penemuan baru dalam dunia ilmu pengetahuan.

4. Tuntutan Adanya Proses Pendidikan yang Relevan

Salah satu tuntutan diadakannya inovasi dalam dunia pendidikan adalah adanya kaitan antara dunia pendidikan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia kerja. Berkenaan dengan hal tersebut, pendidikan dapat diperoleh dari sekolah maupun dari luar sekolah. Cukup banyak pendidikan yang sangat berarti justru tidak dapat diperoleh di sekolah, terutama yang bersifat pengembangan profesi dan keterampilan, seperti pengembangan karier, profesi tertentu dan sebagainya.

Dalam mempersiapkan proses pendidikan yang relevan sesuai dengan perkembangan zaman, maka sistem pembelajaran harus disesuaikan agar tidak ketinggalan dan dapat mencetak output yang memiliki kualitas tinggi serta mampu bersaing dengan dunia internasional. Salah satu contoh inovasi dalam pendidikan, adalah kurikulum.

Untuk memahami perlunya perubahan pendidikan atau kebutuhan inovasi pendidikan, ada tiga hal yang sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan di sekolah, yaitu:

a. Faktor Kegiatan Belajar Mengajar

Kemampuan guru sebagai tenaga profesional merupakan kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, diberikan tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah dirumuskan. Akan tetapi, dalam penerapan 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.

Alasan orang memandang tugas guru dalam mengajar mengandung banyak kelemahan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Keberhasilan tugas guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sangat ditentukan oleh hubungan interpersonal antara guru dan siswa. Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat ditentukan oleh pribadi guru dan siswa. Dengan kemampuan yang sama, guru belum tentu menghasilkan prestasi belajar yang sama jika menghadapi kelas yang berbeda. Demikian pula sebaliknya, dengan kondisi kelas yang sama 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 adalah kegiatan yang tertutup. Ketika mengajar, guru tidak mendapatkan tanggapan dari teman sejawatnya. Kegiatan guru di kelas merupakan kegiatan yang tertutup dari kegiatan kelompok. Tindakan yang dilaksanakan guru di kelas tanpa diketahui oleh guru yang lain. Dengan demikian, sulit mendapatkan kritik untuk pengembangan profesinya. Guru menganggap bahwa yang dilakukan merupakan cara yang terbaik.
- 3) Berkaitan dengan kenyataan tersebut, bantuan teman sejawat dalam memberikan saran atau kritik untuk peningkatan kemampuan profesionalnya sangat minimal. Tindakan yang dilaksanakan guru di kelas seolah-olah adalah hak mutlak tanggung jawabnya, orang lain tidak boleh ikut campur tangan. Padahal, yang dilakukan mungkin masih banyak kekurangannya.
- 4) Belum ada kriteria baku tentang cara pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang efektif. Kriteria keefektifan proses belajar mengajar sulit ditentukan karena sangat banyak variabel yang ikut menentukan keberhasilan kegiatan belajar siswa. Usaha untuk membuat kriteria tersebut sudah dilakukan, contohnya dengan digunakannya Alat Penilai Kompetensi Guru (APKG).
- 5) Dalam melakukan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar, guru menghadapi sejumlah siswa yang berbeda satu dengan yang lainnya, baik mengenai kondisi fisik, mental intelektual, sifat, minat, dan latar belakang sosial ekonominya. Guru tidak mungkin dapat melayani siswa dengan memerhatikan perbedaan individual

satu dengan yang lain, dalam jam-jam pelajaran yang sudah diatur dengan jadwal dan dalam waktu yang sangat terbatas.

- 6) Berdasarkan data adanya perbedaan individual siswa, lebih tepat jika pengelolaan kegiatan belajar mengajar dilaksanakan 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 tidak dapat mengatasi masalah ini, kualitas profesionalnya masih diragukan.
- 7) Guru juga menghadapi tantangan dalam usaha meningkatkan kemampuan profesionalnya, yaitu tanpa adanya keseimbangan antara kemampuan dengan 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, dengan cara belajar sendiri atau kuliah di perguruan tinggi, tetapi tugas yang harus dilakukan masih terasa berat, banyaknya jumlah siswa dalam satu kelas, ditambah tugas administratif, dan kegiatan tambah 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 yang diutamakan karena adanya berbagai macam tuntutan.

Dari satu sisi meminta agar guru mengutamakan keterampilan proses belajar, tetapi dari sudut lain dituntut harus menyelesaikan sajian materi kurikulum yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan karena menjadi bahan ujian negara/nasional. Demikian pula, dari satu segi, guru dituntut menekankan perubahan tingkah laku afektif, tetapi dalam evaluasi hasil belajar yang dipakai untuk menentukan kelulusan siswa hanya mengutamakan aspek kognitif.

Data tersebut menunjukkan uniknya kegiatan belajar mengajar, yang memungkinkan timbulnya peluang untuk memunculkan pendapat bahwa profesional guru diragukan, bahkan ada yang mengatakan bahwa jabatan guru itu “semiprofesional”, 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.

Kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar dapat menjadi sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Berdasarkan sudut pandang yang lain dapat juga dikatakan bahwa dengan adanya kelemahan itu, penerapan inovasi pendidikan secara efektif menjadi sukar dilakukan.

b. Faktor Internal dan Eksternal

Perencana inovasi pendidikan harus memerhatikan kelompok yang memengaruhi dan kelompok yang dipengaruhi oleh sekolah (sistem pendidikan). Faktor internal yang memengaruhi pelaksanaan sistem pendidikan dan inovasi pendidikan adalah 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 adalah orang tua. Orang tua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik sebagai penunjang yang 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 faktor eksternal, seperti guru, administrator pendidikan, konselor, terlibat secara langsung dalam proses pendidikan di sekolah. Ada juga para ahli yang di luar organisasi sekolah yang ikut terlibat dalam kegiatan sekolah, seperti para pengawas, inspektur, penilik sekolah, konsultan, dan mungkin juga pengusaha yang membantu pengadaan fasilitas sekolah.

Demikian pula, para panatar guru, staf pengembangan dan penelitian pendidikan, dan organisasi persatuan guru, juga merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan sistem

pendidikan atau inovasi pendidikan. Mereka termasuk faktor internal atau eksternal mungkin sukar dibedakan karena guru sebagai faktor internal, tetapi juga menjadi anggota organisasi persatuan guru yang dapat dipandang sebagai faktor eksternal.

c. Sistem Pendidikan (Pengelolaan dan Pengawasan)

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Penanggung jawab sistem pendidikan di Indonesia adalah Departemen Pendidikan Nasional yang mengatur seluruh sistem berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diberlakukan.

Dalam kaitan dengan berbagai macam aturan dari pemerintah tersebut, 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 negatif.

Siklus otoritas yang negatif bagi guru adalah dengan keterbatasan kewenangan dan kemampuan profesional. Guru tidak mampu untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghadapi tantangan kemajuan zaman. Ketidakmampuan ini menimbulkan frustrasi dan menjadikannya bersikap apatis terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Akibatnya, ia kurang merasa bertanggung jawab dan rasa ikut terlibat (komitmen) dalam pelaksanaan tugas. Dampak dari sikap apatis, yaitu kurang bersemangat dalam berpartisipasi dan kurang rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, menjadikan guru kurang mampu atau tidak profesional. Hal tersebut mengurangi kepercayaan atasan terhadap guru. Dengan adanya rasa kurang percaya timbul kecurigaan atau ketidakjelasan kewenangan dan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Hal tersebut menyebabkan guru dibatasi pemberian wewenang dan kesempatan mengembangkan kemampuannya.

C. Model Inovasi Pendidikan

Model merupakan sebuah rangkaian hubungan yang logis, baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif yang mengaitkan ciri-ciri realistik yang berkaitan secara bersama dengan apa yang menjadi perhatian. Dalam sebuah model akan terkandung sejumlah komponen yang menjadi ciri dari suatu realita dan yang saling terhubung secara logis.

Adapun model inovasi pendidikan terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Model konfigurasi

Model konfigurasi disebut juga konfigurasi teori difusi inovasi yang dikenal dengan istilah CLER (*configuration, linkage, environment, resources*). Model CLER ini adalah model dengan pendekatan secara komprehensif untuk mengembangkan strategi inovasi pada situasi yang berbeda. Berikut uraian mengenai model CLER (Ananda et al., 2017):

a. Konfigurasi (*configuration*)

Artinya menunjukkan bentuk hubungan inovator dengan penerima dalam konteks sosial atau hubungan dalam situasi sosial dan politik. Ada empat konfigurasi yaitu individu, kelompok, lembaga dan kebudayaan. Setiap bagian keempat konfigurasi tersebut berperan sebagai inovator dan dapat berperan sebagai penerima inovasi (*adopter*).

b. Hubungan (*linkage*)

Hubungan antara pelaku dalam proses penyebaran inovasi. Inovator dan adopter harus berada dalam hubungan yang memungkinkan didengarkannya dan diperhatikan inovasi yang didifusikan.

c. Lingkungan (*environment*)

Cara keadaan lingkungan sekitar menjadi tempat penyebaran inovasi. Lingkungan ini meliputi semua hal, baik fisik, sosial, maupun intelektual yang secara umum dapat bersifat netral, memengaruhi atau mungkin menghambat terhadap tingkah laku tertentu.

d. Sumber (*resource*)

Sumber yang tersedia bagi inovator dan penerima dalam proses transisi penerimaan inovasi. Sumber yang tersedia sangat

penting, baik bagi inovator maupun adopter, karena keduanya memerlukan sumber inovasi untuk melaksanakan transaksi.

Inovator memerlukan kejelasan konsep agar dapat menyusun desain pengembangan dan menentukan strategi inovasi. Demikian pula, adopter *memerlukan* kejelasan konsep untuk memahami inovasi sehingga dapat menerapkan inovasi sesuai yang diharapkan

2. Model penelitian, pengembangan dan difusi

Model inovasi ini berdasarkan pemikiran bahwa setiap orang memerlukan perubahan. Unsur pokok perubahan adalah penelitian, pengembangan dan difusi.

3. Model pengembangan organisasi

Model ini mengarah pada organisasi daripada sistem sosial. Model ini berpusat pada sekolah. Model pengembangan organisasi ini mengarah pada nilai yang tinggi, artinya model ini juga berdasarkan pada filosofi yang menyarankan agar sekolah tidak hanya diberi tahu tentang inovasi pendidikan disuruh menerimanya. Tetapi sekolah hendaknya mampu mempersiapkan diri untuk memecahkan sendiri masalah pendidikan yang dihadapinya.

Pada inovasi pendidikan, secara umum dapat diberikan dua buah model inovasi yang baru, yaitu (Rusdiana, 2014):

1. **Top-down Model**

Top-down model, merupakan inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan, seperti halnya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kemendiknas dan Kemenag selama ini.

Inovasi pendidikan seperti yang dilaksanakan di Depdiknas yang disponsori oleh lembaga-lembaga asing cenderung merupakan "*top down innovation*". Inovasi ini sengaja dibuat oleh atasan sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan atau pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, ataupun sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan sebagainya.

Inovasi seperti ini dilakukan dan diterapkan kepada bawahan dengan cara mengajak, menganjurkan, bahkan memaksakan suatu perubahan untuk kepentingan bawahannya. Bawahan tidak punya

otoritas untuk menolak pelaksanaannya. Contoh inovasi yang dilakukan oleh Depdiknas adalah Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Guru Pamong, Sekolah Persiapan Pembangunan, Guru Pamong, Sekolah kecil, Sistem Pengajaran Modul, Sistem Belajar Jarak Jauh, dan lain-lain.

Inovasi pendidikan yang berupa *top-down* model tidak selamanya berhasil dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal antara lain penolakan para pelaksana seperti guru yang tidak dilibatkan secara penuh, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya.

2. *Bottom-up* Model

Inovasi yang berupa *bottom-up* model dianggap sebagai suatu inovasi yang awet dan tidak mudah berhenti karena para pelaksana dan pencipta sama-sama terlibat, mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan. Oleh karena itu, masing-masing bertanggung jawab terhadap keberhasilan suatu inovasi yang mereka ciptakan.

Bottom-up model merupakan model inovasi dan hasil ciptaan dari bawah serta diterapkan sebagai upaya meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Model inovasi yang diciptakan berdasarkan ide, pikiran, kreasi, dan inisiatif dari sekolah, guru atau masyarakat yang umumnya disebut model *Bottom-Up Innovation*. Ada inovasi yang juga dilakukan oleh guru-guru, yang disebut dengan *Bottom-Up Innovation*. Model ini jarang dilakukan di Indonesia karena bersifat sentralistis.

Pembahasan tentang model inovasi seperti model *Top-Down* dan *Bottom-Up* telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan para ahli pendidikan. Sudah banyak pembahasan tentang inovasi pendidikan yang dilakukan, contohnya perubahan kurikulum dan proses belajar mengajar. Terdapat beberapa aspek yang berkaitan dengan inovasi, misalnya tahapan-tahapan dalam inovasi, karakteristik inovasi, manajemen inovasi, dan sistem pendekatannya.

Di samping kedua model yang umum tersebut, ada hal lain yang muncul tatkala membicarakan inovasi pendidikan, yaitu: (1) kendala-kendala, termasuk resistensi dari pihak pelaksana inovasi, misalnya guru, siswa, masyarakat dan sebagainya; (2) faktor-faktor seperti guru, siswa, kurikulum, fasilitas, dan dana; (3) lingkup sosial masyarakat.

BAB 2

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan diterjemahkan dengan istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar-peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang pengaruh kepemimpinan seorang pemimpin. (Tannenbaun *et al.*, 1961) mendefinisikan makna kepemimpinan sebagai “*interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of specified goal or goal*”. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Memengaruhi dalam hal ini adalah memberikan pengarahan yang berarti dalam melaksanakan tugas sebagai tugasnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan diartikan juga sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemphill & Coon, 1957).

Owen (1991) mengartikan kepemimpinan sebagai “*Leadership involves intentionally exercising influence on the behavior of others people*”, yaitu adanya keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk memengaruhi perilaku orang.

Billick dan Peterson (2021) menambahkan bahwa “*Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose*”. Kepemimpinan diartikan juga sebagai peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978). Kepemimpinan sebagai cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Behling & Rauch, 1984). Menurut Locke (1997) bahwa kepemimpinan itu sebenarnya usaha membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu menggunakan otoritas yang legitimesi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan sebuah visi.

Kepemimpinan merupakan proses memberikan arahan serta pengaruh terhadap aktivitas suatu kelompok yang berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh kelompok tersebut (Rivai & Mulyadi, 2011). Selanjutnya Syarifudin (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses interaksi antara pemimpin dengan bawahannya dalam suatu organisasi. Sementara Kartono dalam (Priansa, 2014) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh konstruktif kepada para bawahannya agar dapat melakukan suatu usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menjadi seorang pemimpin dalam hal menjalankan kepemimpinannya harus mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada seluruh anggotanya agar dapat memberdayakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi (Minsih *et al.*, 2019). Berdasarkan beberapa pengertian di atas, kemudian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggotanya sebagai bawahan dalam menjalankan tugas untuk dapat mencapai tujuan dan harapan suatu organisasi.

Stogdill (1974) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan, di antaranya: 1) fokus dari proses kelompok, 2) penerimaan kepribadian seseorang, 3) seni memengaruhi perilaku, 4) alat untuk memengaruhi perilaku, 5) suatu tindakan perilaku, 6) bentuk dari ajakan, 7) bentuk dari relasi yang kuat, 8) alat untuk mencapai tujuan, 9) akibat dari interaksi, 10) peranan yang diferensial, dan 11)

pembuat struktur. Menurut M. Manulang, kepemimpinan meliputi lima macam kegiatan, yaitu 1) mengambil keputusan, 2) mengadakan komunikasi efektif, 3) memberi semangat inspirasi dan motivasi kepada bawahan, 4) memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, dan 5) memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah dalam organisasi sekolah merupakan seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi tersebut. Keberhasilan sekolah juga menjadi keberhasilan bagi kepala sekolah juga. Lebih lanjut Priansa (2014) menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pejabat profesional yang bertanggung jawab mengatur seluruh sumber daya yang ada di sekolah dan menjalin kerja sama dengan para pendidik, tenaga kependidikan, serta pegawai lainnya dalam mendidik para siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah profesional akan mampu menyesuaikan kebutuhan dunia pendidikan yang selaras dengan perkembangan zaman yang begitu pesat. Dengan demikian, penting bagi seorang kepala sekolah untuk memiliki values kepemimpinan. Sebagaimana yang disampaikan Usman (2008) bahwa salah satu faktor penting yang mampu mendorong keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien adalah peran kepemimpinan kepala sekolah.

Terdapat empat kriteria suksesnya kepemimpinan kepala sekolah, antara lain: memiliki kemampuan dalam mengelola lembaga yang berada di bawah pimpinannya, memiliki kemampuan dalam menyesuaikan dan mengantisipasi dengan adanya berbagai perubahan, memiliki kemampuan mengevaluasi kekurangan serta kelemahan-kelemahan yang ada, serta memiliki kesanggupan dalam membawa lembaganya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan Kartono (1990). Peran kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Di mana pendidikan sendiri memiliki tiga konsep transformasi, antara lain: *knowing*, yaitu siswa sebagai peserta didik harus mampu mengetahui, memahami ajaran-ajaran serta nilai-nilai, *doing* yaitu peserta didik mampu mempraktikkan ajaran serta nilai-nilai yang sudah diketahui dan dipahami, dan terakhir *being*, yaitu ajaran serta nilai-nilai tersebut mampu dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari bagi peserta didik (Muhaimin, 2009).

Menjadi kepala sekolah selain harus paham akan tugas dan fungsi mereka, untuk dapat mencapai suatu keberhasilan seorang kepala sekolah harus memiliki rasa kepedulian terhadap para guru, staf, dan juga siswa. Salah satu bentuk kepedulian adalah dengan memberikan motivasi.

B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin pendidikan sekolah, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerja sama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, dikelola dan ditata. Menurut Stoner dalam Wahjosumidjo (2003) yang perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah: 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*), 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*), 3) Dengan waktu dan sumber terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*), 4) Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*), 5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*), 6) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*), 7) Kepala sekolah sebagai diplomat, 8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decision*). Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah secara teoretik bertanggung jawab atas penyelenggaraan sembilan program pendidikan di sekolah.

Secara umum peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut.

1. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti; latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer, perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia pimpin. Hal itu berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Selanjutnya tentang peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya masing-masing, mencakup tujuh kegiatan yaitu mengadakan prediksi, melakukan inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, mengadakan perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas dan melakukan pengendalian (Pidarta, 1995).

3. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan (Wahjosumidjo, 2003).

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor maksudnya adalah melakukan kegiatan membimbing guru agar bekerja dengan benar dalam mendidik dan mengajar siswanya. Dalam garis besarnya ada tiga macam supervisi yaitu supervisi kelompok, supervisi individual dan supervisi klinis. Dalam supervisi kelompok, supervisi akan membina sejumlah guru sekaligus. Teknik supervisi pada umumnya seperti teknik penataran, ceramah, diskusi atau pemberian pengarahan terhadap guru yang dibina. Sedangkan supervisi individual adalah dengan menggunakan teknik kunjungan sekolah dan sumber-sumber belajar lainnya serta pertemuan ilmiah yang diikuti oleh seseorang guru yang dikirim ke tempat atau ke pertemuan tertentu. Sementara itu, supervisi klinis diberlakukan bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaiki performanya, tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi, melainkan dibutuhkan serentetan supervisi untuk memperbaiki satu persatu kelemahannya (Pidarta, 1995).

5. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Pada administrasi di sekolah, kepala sekolah memiliki peran sebagai ketua administrasi atau disebut juga sebagai administrator. Maka dalam menangani kegiatan-kegiatan sekolah yang bersifat rutin merupakan tugas kepala sekolah sebagai seorang administrator. Kegiatan-kegiatan rutin sekolah itu terdiri dari mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan (Pidarta, 1995).

6. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik seperti diketahui adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu mental, moral, fisik, dan artistik (Wahjosumidjo, 2003).

7. Kepala Sekolah Sebagai Staff

Di samping peranannya sebagai pejabat formal yang mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan dan memberikan instruksi atau perintah, kepala sekolah berperan pula sebagai seorang staf. Karena keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (*subordinated*), yang berperan sebagai atasan kepala sekolah. Oleh sebab itu, sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas sebagai staf. Artinya, seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi yang mengandung arti dapat memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasihat dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, pengoordinasian kegiatan operasional dan melakukan penilaian (Wahjosumidjo, 2003).

Sedangkan hal yang harus ditekankan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah: 1) menstimulasi, dan memotivasi staf

untuk unjuk kerja secara maksimum, 2) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem objektif dan realistis tentang pertanggung-jawaban belajar, 3) mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah, 4) bekerja sama staf dalam mengembangkan dan mengimplementasikan evaluasi staf, 5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan murid, 6) menyediakan saluran bagi keterlibatan masyarakat dalam operasi sekolah, 7) mendorong terus-menerus studi kurikuler dan inovasi pembelajaran, 8) melengkapi kepemimpinan siswa dalam membantu mereka berkembang secara bermakna dan bertanggung jawab, dan 9) menetapkan pusat sumber belajar dan memperlancar penggunaannya (Wahjosumidjo, 2003).

Kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pendidikan. Khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan melahirkan suatu konsep transformasi, yaitu:

1. *Knowing*, yaitu peserta didik dapat mengetahui dan memahami ajaran dan nilai-nilai.
2. *Doing*, yaitu peserta didik dapat mempraktikkan ajaran dan nilai-nilai.
3. *Being*, yaitu peserta didik dapat menjalani hidup sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai.

Kegiatan transformasi *knowing*, *doing*, *being* dan pengalaman serta pengembangannya itu kemudian menempati tempat khusus dalam proses belajar-mengajar yang disebut dengan penanaman nilai-nilai luhur (Brahmasari & Suprayetno, 2008). Jika peserta didik hanya mengandalkan proses pelajaran di kelas yang hanya beberapa jam tersebut tanpa adanya budaya mutu yang baik maka tidak akan mungkin aspek *being* bisa tercapai. Paling maksimal hanya bisa mencapai aspek *knowing* dan *doing* atau baru menyentuh dimensi otak dan badan, karena keduanya itu merupakan landasan bagi tercapainya aspek *being*. Ketiga aspek di atas dapat tercapai dengan adanya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu di sekolah, dan ini memiliki pengaruh yang sangat penting dalam kehidupan manusia,

khususnya peserta didik di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dituntut untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Sebagaimana Rasulullah saw. bersabda:

“Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu dan seorang laki-laki bertanggung jawab atas keluarganya dan perempuan (istri) bertanggung jawab atas rumahnya (urusan rumah tangga)....” (HR. Bukhari).

Hadis tersebut memberikan interpretasi tentang kepemimpinan secara keseluruhan, baik kepemimpinan secara umum maupun secara khusus, yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Manusia dituntut untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya, dalam memanfaatkan kepemimpinannya itu potensi akan tumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan *i'tikad* yang baik pula. Kepemimpinan dalam Islam juga menawarkan konsep dan karakteristik tersendiri seperti yang terdapat pada pribadi para Rasul, yaitu sifat *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah*. Keempat sifat kepemimpinan di atas dapat dipahami dalam konteks yang luas, maka secara umum keempat sifat di atas akan mengantarkan keberhasilan siapa saja yang menjalankan roda kepemimpinan (Antonio, 2013).

Sementara menurut (Sergiovanni, 1987) peran kepala sekolah meliputi pertanggungjawaban pada pendidik, tenaga kependidikan, dan staf lainnya, masing-masing mempunyai tugas yang ditetapkan secara khusus. Sedangkan tugas kepala sekolah mengoordinasi, mengarahkan, dan mensupport kerja pendidik, tenaga kependidikan dan staf dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi unjuk kerja memberi sumber daya yang dibutuhkan, membangun iklim psikologis yang mendukung, melibatkan diri terus-menerus dengan orang tua murid, merencanakan menjadwalkan kegiatan, menertibkan tata buku, menyelesaikan konflik pendidik, menangani problem murid, berhubungan kantor pusat kepala sekolah, dan membantu yang lain untuk menjaga perselisihan. Tugas kepala sekolah ini merupakan bagian peran administrasi daripada kepemimpinan. Administrasi merujuk pada perilaku rutin yang dikaitkan dengan tugas kepala sekolah. Peran administrasi dan kepemimpinan kepala sekolah ini sulit dipisahkan, keduanya merupakan komponen yang saling menyeimbangkan. Keberhasilan kepala sekolah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan yang disebut dengan *the improvement of teaching and learning for students*.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh gaya terhadap anggotanya. Gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan dalam teori *path-goal*, yaitu gaya pemimpin memengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Di samping itu, fungsi motivasi dari pemimpin terdiri atas bertambahnya keuntungan (*payoff*) bagi anggotanya dalam pencapaian tujuan kerja dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap di jalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut. Para pemimpin juga memengaruhi kepuasan dari bawahan, khususnya dengan pemimpin tersebut (Yukl, 1981).

Perilaku pemimpin terhadap anggotanya sangat menentukan keberhasilan dalam mengembangkan sebuah institusi yang baik dan berkualitas. Adanya komitmen serta dukungan dari pemimpin merupakan kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Pemimpin tidak boleh merasa takut gagal dalam bertindak, kegagalan dapat menciptakan sebuah evaluasi apa yang telah dilakukan. Kesalahan yang dilakukan yang berakibat kegagalan adalah hal yang manusiawi, bukankah manusia itu sering berbuat salah, tetapi hal yang dilakukan adalah cepat mengevaluasi kesalahan tersebut dan memperbaikinya segera mungkin. Artinya memperbaiki kesalahan secepatnya adalah hal yang baik. Hal yang terpenting dari diri seorang pemimpin adalah pengaruh, karena pengaruh adalah kunci kepemimpinan. Jika pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat maka pemimpin dapat mengatur anak buahnya untuk bekerja dan menjalankan organisasi menurut kehendaknya. Tetapi pemimpin tetap harus memberikan ruang kepada anak buahnya untuk berbicara untuk menciptakan komunikasi, ide-ide yang datang dari anak buah merupakan sebuah subjek yang harus dibahas dan kemudian dipertimbangkan apakah cocok ide-ide tersebut dijalankan atau tidak. Bagaimana belajar menjadi pemimpin? Itu adalah pertanyaan yang sering ditanyakan oleh setiap orang. Menjadi pemimpin adalah bagaimana diri kita mampu menjadi pemimpin yang baik bagi diri Anda terlebih dahulu sebelum kita mampu mengatur orang lain. Kita harus yakin bahwa kita mampu menjadi seorang pemimpin dan belajar untuk mengatasi berbagai kesulitan yang kita hadapi. Ini menyangkut kualitas diri kita saat ini dan dimasa yang akan datang. Seorang pemimpin

bisa belajar dari para pemimpin besar bagaimana diri mereka berhasil menjadi pemimpin yang baik untuk semua orang. Menjadi pemimpin yang baik untuk semua orang bukanlah pekerjaan yang mudah untuk dilakukan, ini membutuhkan keberanian bertindak secara positif artinya pemimpin melakukan aksi untuk berbuat bagi banyak orang, sehingga aksinya tidak sia-sia (Surya, 2015).

Inti menjadi pemimpin atau kepala sekolah adalah bagaimana kepala sekolah dapat melayani orang-orang di sekitarnya dengan baik dan memberikan pengaruh positif kepada lingkungannya. Seorang pemimpin atau kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas diri dan kualitas diri bawahannya. Orang akan mengikuti kepala sekolah karena mereka telah melihat kualitas diri dan kemampuannya dalam bekerja dan beraksi memberikan manfaat yang positif bagi lingkungan dan sekolahnya. Tetapi ada yang harus diingat oleh siapa pun termasuk kepala sekolah bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses belajar yang tidak pernah berhenti dan akan terus berkembang, tidak boleh merasa bosan untuk selalu belajar menjadi seorang pemimpin.

C. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja (Wahyudi, 2009). Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan. Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas.

Kompetensi kepala sekolah merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah atau di madrasah. Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Karena itu perlu ditambah dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumber daya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Dimensi Kompetensi	Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah
Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah 2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin 3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri 4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi 5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah 6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan 2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan 3. Dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif 4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif 5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik 6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal 7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal 8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah 9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik

Dimensi Kompetensi	Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional 11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien 12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah 13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah 14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan 15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah 16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah 2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah 3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah 4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah 5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru 2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat 3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah 2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan 3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual dan keterampilan hubungan manusia, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis. Kegiatan yang bersifat praktis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Kepala sekolah membantu melakukan kegiatan yang bersifat teknis untuk mendukung kelancaran program-program sekolah yang sebagian tugas telah dilimpahkan pada guru ataupun petugas administrasi sekolah. Kompetensi keterampilan yang diperlukan kepala sekolah, yaitu *skill in leadership*, *skill in human relationship*, *skill in group process*, *skill in personnal administration*, dan *skill in evaluation* (Wahyudi, 2009).

Kompetensi keterampilan pertama adalah keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*), yaitu kepala sekolah dapat memengaruhi dan mengarahkan anggotanya (pendidik dan tenaga kependidikan) untuk mencapai tujuan sekolah melalui kegiatan-kegiatan; 1) meningkatkan partisipasi anggota dalam menyusun program sekolah, 2) menciptakan iklim kerja yang kondusif, 3) mendelegasikan sebagian tanggung jawab dan mengikutsertakan para anggotanya untuk membuat keputusan, 4) mendorong kreativitas anggota dan memberikan kesempatan guru untuk tampil. Kedua keterampilan hubungan insani (*skill in human relationship*), yaitu kepala sekolah mampu menjalin kerja sama dengan seluruh personel sekolah yaitu bagaimana bersikap melayani bawahan, menghargai perbedaan pendapat dan bersikap ramah, menanamkan dan memupuk sifat saling menghargai, mempercayai, menghormati dengan bawahan, menghindari sikap yang meremehkan kesanggupan antara satu dengan yang lain. Keterampilan yang ketiga yaitu keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*), yaitu kepala sekolah terlibat dalam proses kerja sama kelompok, mengenal dan mengetahui kekuatan kelemahan kekurangan stafnya, menanamkan disiplin kelompok, memperbesar rasa tanggung jawab kepada anggota kelompok. Dengan demikian, kepala sekolah mengetahui kelebihan dan kekurangan bawahan dalam bekerja.

Berikutnya keterampilan yang keempat adalah mengelola personel (*skill in personnal administration*), keterampilan kepala sekolah dalam menempatkan personil pada suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dan yang terakhir atau kelima yaitu keterampilan

dalam penilaian (*skill in evaluation*), keterampilan kepala sekolah untuk mengetahui pencapaian suatu pelaksanaan pekerjaan melalui langkah-langkah: 1) menetapkan standar pekerjaan, 2) membandingkan hasil kerja aktual dengan standar yang ditetapkan, 3) mengadakan koreksi bila diperlukan.

(Kimbrough & W. C, 1992) menambahkan bahwa seorang kepala sekolah memiliki tanggung jawab, di antaranya: 1) *instruction and curriculum*, 2) *pupil personnel*, 3) *community and school relations*, 4) *staff personnel*, 5) *organization and structure of the school*, and 6) *school program, physical facilities*. Dengan demikian, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, keterampilan konseptual dan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dengan guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf administrasi, kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Kemampuan yang dimaksud merupakan wujud dari kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas. Menurut (Sergiovanni, 1991) meyakini bahwa daftar tugas dan peran kepala sekolah dapat memberikan petunjuk pada sejumlah kompetensi dan keahlian yang dipersyaratkan bagi administrator pendidikan sebagaimana dikemukakan berikut: "*lists of task and roles have given way to lists of competencies and proficiencies as the favored way to map out the territory of educational administration*. Dalam menjalankan tugas kepala sekolah hendaknya mempunyai visi kelembagaan, kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antar manusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif. Visi sekolah merupakan gambaran masa depan sekolah yang dicita-citakan. Visi dapat membimbing dan menawarkan arah dan peta ke masa depan dan menjadi panduan atau petunjuk bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah meliputi: 1) merumuskan visi, 2) merencanakan program, 3) komunikasi dan kerja sama, 4) hubungan masyarakat, 5) mengelola sumber daya sekolah, 6) pengambilan keputusan, 7) mengelola konflik.

BAB 3

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. *Visionary Leadership* Kepala Sekolah

Para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap relevan dengan era globalisasi seperti saat ini. Kepemimpinan visioner memiliki beberapa karakteristik, langkah strategi, dan peran kepemimpinan yang umumnya berwawasan pada masa depan sekolah. Kepemimpinan visioner ini merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional yang meliputi: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan budaya. Kepemimpinan visioner mampu membangun organisasi yang dipimpinnya dengan memandang jauh ke depan sesuai dengan harapan dan yang dicita-citakan. Para anggota didorong untuk bekerja dengan penuh kesungguhan dan menghadirkan tantangan untuk mampu merealisasikan capaian dan tujuan organisasi. Pemimpin yang visioner memberi dukungan penuh kepada para bawahannya untuk mengetahui posisi dan tugasnya dengan gambaran besar visi yang dicita-citakan bersama.

Kepemimpinan visioner diartikan sebagai kemampuan dalam mengartikulasikan visi yang nyata, reliabel, dan menarik untuk masa

depan dari suatu organisasi. Salah satu yang menjadi tanda dari kepemimpinan visioner yaitu adanya kemampuan dalam perumusan visi yang jelas, sehingga sasaran yang akan dicapai dapat tergambar dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Hidayah (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang dipercaya sebagai cita-cita organisasi di masa datang, antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang harus direalisasikan oleh komitmen semua anggota.

Rivai & Arivian (2009) menyebut bahwa kepemimpinan visioner merupakan gaya pemimpin yang berimajinasi, memiliki pengetahuan yang memadai, memiliki kepekaan, memiliki pandangan ke depan, serta mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi organisasi menuju arah atau tujuan yang pasti sesuai dengan apa yang menjadi harapan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan. Kepemimpinan visioner digambarkan dengan istilah kepemimpinan transformasional dan kharismatik. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan adanya karakter pemimpin yang fokus pada perubahan masa depan untuk mencapai perubahan nilai kepercayaan, sikap, pemikiran, dan kebutuhan anggotanya. Sementara kepemimpinan kharismatik memiliki kemampuan untuk mengubah sistem organisasi berdasarkan pendapat dan kepentingan bawahan yang memiliki kepercayaan terhadap keistimewaan pemimpinnya. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan visioner terdapat kepemimpinan transformasional dan kharismatik.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan kemampuan seorang pemimpin dalam membuat rumusan yang jelas, sehingga akan tergambar sasaran yang hendak dicapai. Terdapat lima prinsip kepemimpinan visioner di antaranya: *pertama*, pemimpin melakukan pekerjaan yang menantang, menciptakan yang baru inovasi, dan meningkatkan orang lain dalam memiliki inisiatif baru dan pemikiran yang menantang. *Kedua*, motif inspirasional sebagai antusiasme dengan mengembangkan visi secara bersama-sama dengan orang lain. *Ketiga*, promosi kerja tim dan mendukung orang lain. *Keempat*, memberikan contoh yang baik untuk orang lain, dan *kelima*, keberhasilan utama dalam bekerja dengan semangat (Yordsala & Ampai, 2014).

Setidaknya ada delapan karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin yang visioner, di antaranya: 1) memiliki pandangan ke masa depan, 2) memiliki keberanian dalam membuat kebijakan, 3) mampu mengorganisasi bawahan untuk mencapai tujuan, 4) memiliki visi yang jelas, 5) memiliki misi yang akan dilaksanakan, 6) berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang diyakini, 7) membina hubungan secara efektif, dan 8) inovatif (Hartono & Priyanti, 2014).

Pendapat lain menyebutkan bahwa kompetensi atau karakter yang harus dimiliki oleh seseorang dengan kepemimpinan visioner, yaitu: 1) *visualizing*, gambaran jelas tentang apa yang ingin dicapai dan kapan akan dicapai, 2) *futuristic thinking*, pemikiran tentang posisi yang diharapkan di masa datang, 3) *showing foresight*, memperkirakan dan merumuskan faktor-faktor yang mungkin berpengaruh terhadap masa depan, 4) *proactive planning*, penetapan tujuan dan strategi untuk mencapainya dengan memberikan antisipasi hambatan melalui rencana darurat, 5) *creative thinking*, memikirkan solusi alternatif dengan memperhatikan faktor peluang dan ancaman, 6) *taking risks*, berani dengan tantangan dan mengambil risiko, 7) *process alignment*, penyelarasan antara tujuan pribadi dengan organisasi, 8) *coalition building*, menciptakan hubungan yang harmonis di dalam dan luar organisasi dengan mencari berbagai peluang untuk melakukan kerja sama dengan semua golongan, 9) *continuous learning*, mengikuti pelatihan dan pengembangan di dalam dan di luar organisasi memperluas pengetahuan dan imajinasinya, dan 10) *embracing change*, menyeleksi setiap perubahan dan memberdayakan perubahan yang memberikan manfaat pada organisasi (Rasto, 2003).

B. Transformasional Leadership Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional ini menitikberatkan pada sikap kharismatik, visioner, dan inspiratif (Bass & Avolio, 1994). Yukl (2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing bawahannya dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para bawahannya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Sementara Leithwood dkk. menulis bahwa: *“Transformational leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools”*. Kutipan ini menggariskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional lebih kepada pembinaan terhadap bawahannya, pengembangan organisasi, pengembangan visi, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah.

Lock menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena model kepemimpinan ini bekerja dengan sungguh menuju sasaran atau tujuan organisasi. Komariah dan Triatna menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses memengaruhi antarindividu, sementara secara makro kepemimpinan transformasional merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Kepemimpinan ini mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah yaitu guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya bersedia menjalankan tugasnya tanpa adanya paksaan, mereka berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Sementara Harbani (2008; 132) menyebutkan bahwa ada sepuluh prinsip dari kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, antara lain: a) adanya visi dan misi yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik kepada bawahan, b) menumbuhkan kesadaran bagi bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, c) memiliki tujuan bersama dalam mencapai visi, d) bersikap sebagai pelopor terhadap perubahan, e) mengembangkan potensi diri secara terus-menerus, f) adanya proses pembelajaran bagi bawahannya, g) melakukan pemberdayaan terhadap potensi bawahan, h) melakukan proses

pengembangan untuk terus berinovasi dan berkreasi, i) terwujudnya budaya kerja yang baik, dan j) terciptanya iklim kerja yang kondusif. Ada beberapa tindakan yang harus dilakukan pemimpin dalam mewujudkan pencapaian tersebut yaitu seperti: membangun komitmen bersama bawahan melalui kebersamaan dalam proses perumusan visi dan misi organisasi, membangun budaya kerja sama dan profesionalitas dengan melakukan dialog, diskusi bersama bawahan, dan perencanaan tugas-tugas pekerjaan, melakukan pemberdayaan bawahan melalui pembagian kewenangan, melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, dan yang terakhir mengomunikasikan norma-norma serta nilai-nilai organisasi kepada bawahan.

Sedangkan Tichy dan Devanna (2006) dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: pemimpin yang mampu mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, memiliki keberanian, percaya terhadap orang lain, sebagai motor penggerak nilai, pemimpin sebagai pembelajar sepanjang masa, pemimpin yang memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan pemimpin yang visioner.

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kesadaran para pengikutnya serta menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut maka para anggota siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, mereka justru merasa senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Kepala sekolah dengan model kepemimpinan transformasional secara konsep lebih dipahami sebagai model kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan ide-ide cemerlang bagi seluruh guru dan karyawan/staf sebagai *teamwork* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan, memberikan kesempatan pada bawahannya yaitu para guru dan staf untuk mampu memecahkan

permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam proses pengelolaan pendidikan, dan mengembangkan kapasitas serta kemampuan kepemimpinannya melalui berbagai pelatihan dan pendampingan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan pemimpin yang berhasil menggerakkan *teamwork* melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. *Idealized influence* merupakan sikap kepala sekolah yang mampu memberikan wawasan terkait visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan, mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam meningkatkan hasil kinerja, dan mampu menegakkan moral sehingga menimbulkan rasa hormat serta percaya bagi bawahan. Hal ini kemudian akan menjadikan kerja sama yang baik sebagai *teamwork* antara kepala sekolah, guru, serta karyawan dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Awalnya Avolio, Bass and Jung menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu kharisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Akan tetapi, pada perkembangannya, perilaku kharisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu kharisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Pada dasarnya kharismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi secara konsep kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda.

1. *Idealized influence*

Idealized influence atau idealisasi pengaruh merupakan perilaku yang menunjukkan pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi model peran dan menunjukkan standar etika tinggi. Idealisasi pengaruh merupakan perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen, unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Idealized influence dalam kepemimpinan transformasional disampaikan oleh Karim yaitu pemimpin yang memiliki sikap yang mampu menularkannya melalui: a. memiliki ide besar, b. memiliki keyakinan, c. memiliki niat kuat, d. memiliki komitmen tinggi, e. memiliki konsistensi, f. memiliki fokus kerja, g. memiliki sikap *all out*,

h. memiliki sikap berkorban, dan i. memiliki kebanggaan. Selanjutnya Pounder menambahkan tiga dimensi lainnya sebagai karakteristik *idealized influence*, yaitu:

a. *Integrity*

Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

b. *Innovation*

Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil risiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil risiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

c. *Impression Management*

Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekadar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Karakter *idealized influence* juga sering diperankan oleh Rasulullah saw. seperti memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.

2. *Inspirational Motivation*

Tantangan mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong

intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Karim menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *inspirational motivation*, yaitu : a. menjadikan dirinya tauladan, b. komunikasi meyakinkan, c. mengajak pada perubahan dan perbaikan, d. menampilkan visi dan misi menarik, e. mengampanyekan *action*, f. memberikan makna pada pekerjaan, g. membandingkan kerja, h. memberikan solusi, i. memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan j. pemimpin tidak terjebak mainstream atau pemahaman umum.

Pimpinan yang sukses adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktivitas kerja yang optimal (*hight performance*).

Menurut Bass & Avolio (1994) “pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar”. Hal ini selaras dengan pendapat Burns yang menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Para pemimpin besar telah membuktikan bahwa pemberian motivasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kesuksesan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Seorang jenderal perang, jika tidak mampu memberikan motivasi kepada pasukannya, mungkin akan sulit dalam mengendalikan situasi. Begitu pula seorang pemimpin secara umum. Kehebatannya memimpin terkadang ditentukan oleh kemampuannya dalam memberikan motivasi kepada bawahannya. Secara praktis, motivasi dapat dipahami sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin dituntut memiliki kepekaan dan kemampuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang dipimpinnya dalam organisasi, yaitu dengan cara melakukan sesuatu sehingga masing-masing individu dapat memenuhi kebutuhannya masing-masing. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu “menyulap” tujuan organisasi sekaligus sebagai kebutuhan individu-individu yang dipimpinnya.

Motivasi memiliki peran penting bagi produktivitas kerja. Al-Qur'an menceritakan bahwa Fir'aun menjanjikan pada tukang sihir akan memberi upah dan kedudukan tinggi seandainya mereka menang menghadapi Musa as. Akan tetapi, ketika para tukang sihir itu menemukan kebenaran sejati, maka motivasi materi yang dijanjikan Fir'aun menjadi tidak berarti. Karena ternyata yang dibutuhkan manusia bukan semata materi, tapi ada nilai yang juga menjadi kebutuhan dasar manusia yang sering kali mengalahkan kebutuhannya.

Al-Qur'an juga menceritakan tentang seorang hamba Allah yang saleh, Dzulkarnain, ketika mendapat tugas untuk membangun dam dengan imbalan materi beliau menolak. Dzulkarnain lebih memilih karunia Allah Swt. daripada upah materi yang tidak memberi arti bagi hidupnya. Motivasi pemimpin yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain, adalah wujud transformasi dan transmisi (pemindahan dan penyaluran serta pengoperan) budaya kepada bawahan/karyawan yang akan menggantikannya di kemudian hari.

3. Individualized Consideration

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

Pada umumnya, tugas-tugas manajemen dalam organisasi dipukul rata karena didasarkan pada *job description* yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada titik ini, manajemen hampir tidak lagi peduli kondisi kemampuan dan persoalan-persoalan lain yang dihadapi individu. Bertolak dari kenyataan ini, kepemimpinan transformasional justru melihat perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahan semestinya melahirkan *treatment* yang berbeda pula.

Karim berpendapat bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, yakni pemimpin yang dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan: a) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, b) bertukar pengalaman, c)

memperhatikan kebutuhan, d) memberikan penghargaan dan hukuman, e) memperhatikan potensi dan kebutuhan.

Suatu contoh konsiderasi individual dapat ditemukan pada pribadi agung, Nabi Muhammad saw. tatkala Nabi saw. memerintahkan sesuatu pekerjaan, ia menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah saw. adalah Al-Qur'an yang hidup (*the living Qur'an*). Artinya, pada diri Rasulullah tercermin semua ajaran Al-Qur'an dalam bentuk nyata. Nabi saw. adalah pelaksana pertama semua perintah Allah Swt. dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilaku Rasulullah saw.

Rasul Muhammad saw. adalah figur pemimpin yang *harisun alaihi* kepada umatnya. Beliau hangat serta sangat perhatian dan peduli *terhadap* bawahannya (umatnya), tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka, tetapi juga pada seluruh sisi kehidupan umatnya. Hikmah *idariyah* yang berkenaan dengan komponen kepemimpinan transformasional harus konsiderasi individual.

Pelajaran menarik dari kisah ini adalah bahwa seorang pemimpin selalu memberikan perhatian kepada orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Ia mengetahui siapa yang hadir dan siapa yang tidak hadir, terutama orang-orang yang langsung berada di bawah komandonya.

4. Intellectual Stimulation

Stimulasi intelektual ialah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru (*a new of view ways*) dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan. *Intellectual stimulation* menyangkut perilaku yang mendorong pekerja atau pegawai mempertanyakan *status quo* dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.

Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir dengan cara baru terhadap problem-problem lama (*think of old problems in new ways*), mendorong mereka mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya dan apakah sesuai dengan pemimpinya.

Karim memaparkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang dapat

menyetimulasi intelektualitas karyawannya dengan: (1) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (3) menentang *status quo*, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, (6) mempertanyakan asumsi lama, dan (7) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

Intelektual kepemimpinan adalah juga melakukan stimulasi, meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya. Dengan demikian, pada akhirnya kepemimpinan akan berujung pada bagaimana memberikan bimbingan, dukungan, dampingan dan pelatihan bagi para pengikut atau bawahannya. Rasulullah saw. adalah guru dan pendidik utama yang menjadi profil setiap pemimpin dan pendidik Muslim. Beliau tidak hanya memimpin, mengajar, mendidik, tetapi juga menunjukkan jalan. Rasul saw. mendidik, *pertama* dengan menggunakan rumah Al-Arqam ibn Abi Al-Arqam, *kedua* dengan memanfaatkan tawanan perang untuk mengajar baca tulis, *ketiga* dengan mengirim para sahabat ke daerah-daerah yang baru masuk Islam. Semua ini adalah bukti pendidikan rasul dalam rangka pembentukan manusia Muslim dan masyarakat Islam.

Pemimpin Islam transformasional hendaklah cerdas (*fathanah*), mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

Merujuk uraian mengenai kepemimpinan transformasional pada komponen *Intellectual stimulation* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional pada komponen *Intellectual stimulation* adalah sebagai berikut: a) mengajak berimajinasi dan bermimpi, b) meningkatkan bawahan atau pengikut, c) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, d) menentang status quo, e) mengajar tidak berpikir prosedural, f) mengajak ke perspektif baru, g) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, h) mempertanyakan asumsi lama, dan i) menyosialisasikan simbol-simbol inovasi.

Model kepemimpinan transformasional sangat potensial untuk membawa perkembangan pendidikan ke arah yang lebih baik. Peran kepala sekolah bukan lagi seperti pemimpin yang sepenuhnya menggunakan kekuasaan untuk memerintah bawahannya, melainkan kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus partner yang bisa saling meningkatkan motivasi kinerja. Kepemimpinan transformasional kepala

sekolah merupakan kepemimpinan visioner yang memiliki pandangan jauh ke depan terkait apa yang harus dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan, bertindak sebagai agen perubahan dalam mengelola pendidikan ke arah yang lebih baik, memiliki sikap percaya diri dalam menggerakkan lembaga pendidikan menuju kualitas yang lebih baik, berjiwa kharismatik yang bisa menumbuhkan semangat kerja, optimisme dan teladan bawahannya dalam menjalankan tugasnya, membangkitkan inspirasi dan memberikan rangsangan intelektual kepada bawahannya sehingga mereka akan dapat melakukan hal-hal yang terbaik guna mencapai mutu pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan tradisi bekerja sesuai dengan target yang diharapkan, mengubah sikap bekerja menunggu perintah atasan menjadi bekerja dengan penuh kesadaran sesuai dengan tanggung jawabnya, menciptakan kecenderungan bekerja secara profesional, membentuk pola kerja yang efektif dan efisien, membentuk kecenderungan untuk merespons masa depan, menciptakan semangat dalam bekerja, dan menumbuhkan pola hidup yang produktif.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah lebih mengutamakan pemberian kesempatan serta mendorong komponen yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar nilai bukan sebagai paksaan dari pimpinan, dengan demikian mereka akan dapat berpartisipasi secara optimal dalam proses pengelolaan pendidikan untuk mencapai dan meningkatkan mutu pendidikan.

C. *Digital Leadership* Kepala Sekolah

Digital leadership didefinisikan sebagai integrasi teknologi digital seperti perangkat seluler, aplikasi komunikasi, dan aplikasi web dalam praktik kepemimpinan menuju perubahan berkelanjutan dalam penggunaan teknologi di sekolah. Singkatnya, *digital leadership* adalah kombinasi dari pemimpin, sumber daya, perangkat keras, dan teknologi (Yusof *et al.*, 2019). Jameson *et al.* (2022) menyebuktan bahwa kepemimpinan digital sebagai subbidang penelitian interdisipliner yang relatif baru dan merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan elektronik, dan konsepnya terkait dalam manajemen dan administrasi teknologi. Istilah kepemimpinan elektronik atau yang biasa disebut dengan *e-leadership* sendiri merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang dibedakan berdasarkan jenis tujuan yang ingin

dicapai dan sumber daya apa yang dimiliki seorang pemimpin untuk berkoordinasi dan menyelaraskan. Dalam kasus *e-leadership*, maka baik tujuan maupun sumber dayanya melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

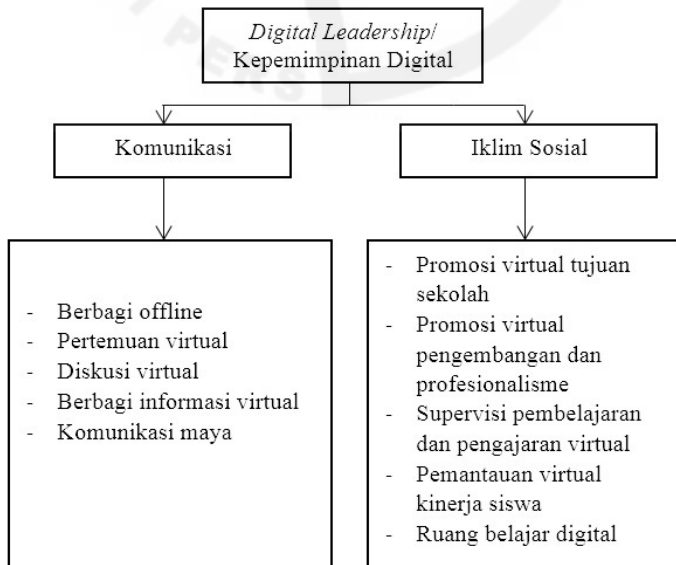
Dengan demikian, *e-leadership* sangat berkaitan dengan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) sebagai saluran kepemimpinan dan bagian substantif dari organisasi. Dalam hal ini Hüsing *et al.*, (2013) memberikan definisi yang lebih konkret terkait *e-leadership*, yaitu penggunaan dan perpaduan metode komunikasi elektronik dan tradisional secara efektif. Hal ini menyiratkan kesadaran akan TIK yang ada saat ini, adopsi TIK baru secara selektif untuk diri sendiri dan organisasi, dan kompetensi teknis dalam menggunakan TIK yang dipilih. Jadi, ketika kita mendefinisikan penggunaan *e-leadership* yang efektif secara abstrak, hal ini tidak selalu berarti penggunaan TIK yang lebih besar, namun hal ini berarti 1) menggunakan TIK ketika hal tersebut menguntungkan karena beberapa alasan, 2) menggunakan TIK terbaik dan paling tepat yang tersedia dibandingkan dengan nilai berbagai sumber daya, 3) menggunakan saluran komunikasi yang ada secara fisik ketika sebagian besar tepat, dan 4) menggunakan TIK dengan kompetens.

Sedangkan, Eberl & Drews (2021) mengembangkan definisi *e-leadership* untuk membedakan *e-leadership* dengan kepemimpinan digital dalam hal cakupan yang lebih luas. Mereka mengamati bahwa *digital leadership*/kepemimpinan digital lebih luas daripada *e-leadership*. Sementara *e-leadership* menggunakan teknologi untuk mendukung mencapai tujuan kinerja, sedangkan *digital leadership* merupakan instrumen untuk mencapai target model kinerja yang dimungkinkan secara digital. Kepemimpinan digital/*digital leadership* merupakan sebuah konstruksi kompleks yang bertujuan untuk mewujudkan model bisnis terdepan yang berpusat pada pelanggan, berkemampuan digital, dengan 1) mentransformasikan peran, keterampilan, dan gaya pemimpin digital, 2) mewujudkan organisasi digital, termasuk tata kelola, visi, nilai-nilai, struktur, budaya, dan proses pengambilan keputusan, dan 3) menyesuaikan manajemen sumber daya manusia, tim virtual, pengetahuan, serta komunikasi dan kolaborasi pada tingkat individu. El Sawy *et al.* (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan digital merupakan sebuah langkah yang benar dalam mencapai keberhasilan

strategis digitalisasi bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan digital memiliki cara pandang yang berbeda tentang strategi organisasi, model berjalannya organisasi, fungsi teknologi informasi, platform organisasi, pola pikir, keahlian, dan tempat kerja.

Digital leadership atau kepemimpinan digital dalam pendidikan didefinisikan oleh Sheninger (2019) sebagai kemampuan seseorang dalam mengatur arah, memengaruhi orang lain, mampu membangun kerja sama, dan melakukan perubahan secara berkelanjutan yang didasarkan pada pengetahuan sebagai bentuk kesiapan dalam menghadapi berbagai tantangan zaman demi mencapai keberhasilan pendidikan. Konsep *digital leadership* ditunjukkan dengan adanya karakteristik kepemimpinan yang memiliki sifat fleksibel, mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, memiliki keingintahuan yang besar secara intelektual dan pengetahuan baru.

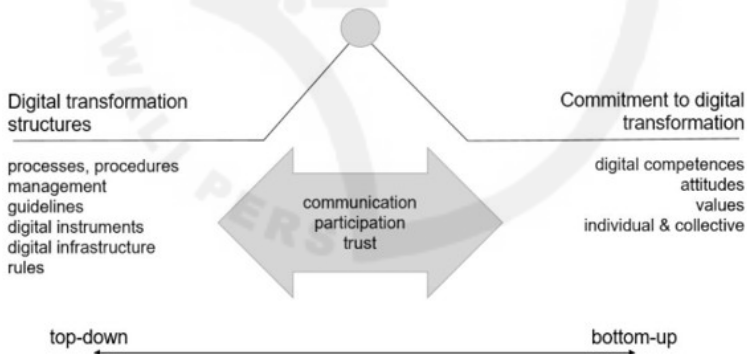
Konsep *digital leadership* tidak hanya tentang penggunaan komputer atau teknologi seluler dalam menjalankan fungsi kepemimpinan tetapi juga menyediakan jaringan digital yang luas seperti forum online, wiki, blog, berbagi file online dan konferensi video untuk meningkatkan kepemimpinan dan praktik belajar mengajar. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Yusof *et al.* (2019) menyebutkan bahwa dimensi *digital leadership* atau kepemimpinan digital digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kepemimpinan Digital

Sedangkan Zeike *et al.* (2019) menyebutkan bahwa terdapat dua dimensi yang membentuk pemimpin digital sukses, yaitu: 1) sikap, kompetensi dan perilaku yang dibutuhkan manajer di era digital, misalnya literasi atau kompetensi digital. 2) kompetensi yang membantu mendorong transformasi digital, misalnya keterampilan kepemimpinan yang kuat. Untuk berhasil menguasai tantangan transformasi digital, penting bagi seorang manajer untuk memperkuat sumber daya pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan digital. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan, jika tidak disertai dengan sumber daya pekerjaan yang memadai akan dapat menyebabkan penurunan kesejahteraan dan risiko kelelahan yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan Blank *et al.* (2018) menyebutkan bahwa manajer sering kali mengalami tingkat kesulitan yang tinggi, sehingga sebenarnya diperlukan sebuah media yang dapat membantu pekerjaan manajer.

Sedangkan menurut (Ehlers, 2009), dimensi kepemimpinan digital dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.2 Dimensi *Digital Leadership*

Proses transformasi digital pada sebuah organisasi akan menghasilkan struktur, prosedur, dan aturan baru dan/atau perubahan pada proses inti organisasi serta membangun komitmen dan penerimaan terhadap nilai-nilai baru dan perubahan serta praktik sehari-hari. Selain itu, perlu diperhatikan juga terkait penciptaan struktur komunikasi dan partisipasi yang tepat, karena anggota organisasi mengacu pada struktur ini ketika memuat aturan, prosedur, dan struktur baru dengan nilai-nilai kolektif dan individual.

Pada konteks pendidikan, berdasarkan dari hasil penelitian menyebutkan bahwa dimensi *digital leadership* di antaranya adalah: 1) tingkat penggunaan konten dan instrumen digital untuk tujuan pengajaran dan digital siklus bagi siswa, 2) kebijakan lembaga pendidikan/instansi telah menyusun struktur dan prosedur yang mengikat untuk mengembangkan dan menggunakan digital konten pengajaran, 3) kebijakan lembaga pendidikan secara luas telah mempraktikkan atau mengimplementasikan pembelajaran digital bagi siswa, dan 4) merancang pembelajaran digital terintegrasi (U.D. Ehlers, 2020).

Sementara Zhong (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan digital pendidikan berfokus pada pengembangan profesional teknologi pendidik. Sehingga berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan menemukan bahwa dimensi atau indikator kepemimpinan digital pada pendidikan, yang dalam hal ini adalah kepala sekolah atau rektor yaitu dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Dimensi/Indikator Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Visioner	Visi teknologi terintegrasi
	Dukungan rencana teknologi oleh semua pemangku kepentingan
Budaya Belajar Era Digital	Perangkat yang memadai
	Pemodelan teknologi
	Pemanfaatan teknologi yang efektif
Pengembangan Profesional	Kesempatan belajar digital
	Komunitas pembelajaran digital
Peningkatan Sistemik	Prestasi belajar maksimal
	Personil yang kompeten
	Kemitraan yang strategis
Kewarganegaraan Digital	Filter Digital

BAB 4

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN INOVASI PENDIDIKAN

A. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pendidikan

Proses inovasi pendidikan kepala sekolah dilakukan melalui dua tahapan perilaku yaitu *initiating structure* (orientasi tugas) dan *consideration* (tenggang rasa), hal ini diimplementasikan dengan cara membagi tugas sesuai dengan tupoksi dan kemampuan masing-masing bawahan. Pembagian tugas tersebut dilimpahkan kepada wakil kepala sekolah, guru, karyawan dan unit. Dalam rangka pembentukan tim di lembaga pendidikan memerlukan perhatian khusus dari seorang kepala sekolah, karena dengan tim yang solid dan kuat dapat melakukan proses inovasi pendidikan. Kerja sama tim yang berkualitas adalah kerja sama yang di dalamnya terdapat hubungan saling menghargai, menghormati dan mencintai antarsesama anggota tim. Keberhasilan kerja sama tim, bukanlah keberhasilan individu, namun keberhasilan tim adalah seluruh anggota tim.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dari ketiga sekolah, yaitu Sekolah Dasar Islam Bunga Bangsa Samarinda, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan dan Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS

Bontang Kalimantan Timur, bahwa terdapat perbedaan latar belakang pendidikan, suku, etnis dan budaya, sehingga sedikit mengalami kesulitan dalam kerja sama tim, jika kepala sekolah tidak dapat memimpin dan mengembangkan tim yang dapat merangkul semua perbedaan latar belakang tersebut.

Data yang diperoleh dari ketiga sekolah tersebut menunjukkan bahwa kerja sama tim yang dikembangkan oleh ketiga kepala sekolah tersebut adalah kesamaan visi dan misi antarsesama anggota tim, membangun komunikasi yang lancar, menumbuhkan rasa tanggung jawab semua anggota tim, pembagian merata sesuai tupoksi dan kemampuan masing-masing bawahan. Agar kesamaan visi dan misi tetap terjaga maka kepala sekolah selalu mendampingi dan senantiasa mengingatkan anggota tim bahwa mereka saling melengkapi dan tidak boleh saling menjatuhkan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al Maidah ayat 2:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا
الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا
حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, 193) jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, 194) jangan (menggangu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula menggangu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul (menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangiimu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya. (Departemen Agama, 1987).

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menghendaki adanya saling tolong menolong (kerja sama) dalam kebaikan, dan tidak boleh kerja sama dalam kejahatan, apalagi saling menjatuhkan. Hal ini sangat sesuai dengan konsep kerja sama dalam melakukan proses inovasi pendidikan. Oleh karena itu, setiap anggota tim bersedia bekerja dan memberikan yang terbaik bagi timnya. Anggota tim yang baik memiliki; 1) mengerti tujuan inovasi pendidikan, 2) memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki, 3) menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, 4) dapat bekerja secara terbuka, 5) dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan, 6) mengerti sudut pandang satu dengan yang lain, 7) mengembangkan keterampilan dan menerapkan pada pekerjaan, 8) mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, 9) berpartisipasi dalam keputusan tim.

Di samping kerja sama tim yaitu membangun komunikasi efektif dengan internal dan eksternal sekolah. Komunikasi yang efektif dengan internal dan eksternal sekolah akan memudahkan proses inovasi pendidikan. Komunikasi yang efektif yang digunakan oleh kepala sekolah harus mendasarkan konsep *public relations* (hubungan masyarakat) dan prinsip-prinsip komunikasi dalam Islam. *Public relations* yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. Kemudian kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah dalam berkomunikasi internal dan eksternal sekolah dalam proses inovasi pendidikan harus menggunakan perkataan, dan cara yang baik sebagaimana yang diajarkan dalam Al-Qur'an.

Konsep komunikasi dengan menggunakan perkataan dan cara yang baik tertuang dalam Al-Qur'an sebagai berikut.

1. Menggunakan Perkataan yang Benar (QS. An-Nisa: 9)

Cara, perkataan yang benar, tegas harus dimiliki oleh pemimpin atau kepala sekolah dalam melakukan proses inovasi pendidikan. Sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam harus berkomunikasi dengan benar dan tegas tidak boleh bohong dan ditutup-tutupi agar seorang pemimpin dipercaya oleh bawahan. Sebagaimana Nabi Muhammad telah mengajarkan dengan sifat *shidiq* (jujur).

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Hendaklah merasa takut orang-orang yang seandainya (mati) meninggalkan setelah mereka, keturunan yang lemah (yang) mereka khawatir terhadapnya. Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya).”

2. Menggunakan Bahasa yang Mudah Dipahami serta Berbekas pada Pihak Lain (QS. An Nisa: 63)

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي
أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Mereka itulah orang-orang yang Allah ketahui apa yang ada di dalam hatinya. Oleh karena itu, berpalinglah dari mereka, nasihatilah mereka, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya.

Cara, perkataan yang mudah dipahami serta berbekas pada pihak lain harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai *top leader* karena dengan cara, perkataan tersebut bawahan akan mudah memahami apa yang disampaikan dan dikehendaki oleh kepala sekolah, terlebih dalam proses melakukan inovasi pendidikan.

3. Menggunakan Komunikasi yang Menyenangkan Pihak Lain (QS. Al-Isra: 23)

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ
الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا
كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya

atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah engkau membentak keduanya, serta ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik.

Komunikasi yang menyenangkan pihak lain adalah cara jitu dalam berkomunikasi, yaitu sopan santun, rendah diri, tidak sombong dalam pembicaraan. Dengan cara dan perkataan yang menyenangkan bawahan maka kepala sekolah akan disegani oleh mereka dan akan mudah dalam melakukan proses inovasi pendidikan.

4. Menggunakan Bahasa Komunikasi yang Mulia (Menghormati dan Menghargai Pihak Lain (QS. Al-Isra: 28)

﴿تَاب﴾ وَإِمَّا تَعْرِضْ عَنْهُمْ ابْتَغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا

Jika (tidak mampu membantu sehingga) engkau (terpaksa) berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang engkau harapkan, ucapkanlah kepada mereka perkataan yang lemah lembut.

Dalam proses inovasi pendidikan kepala sekolah harus mengedepankan komunikasi yang memuliakan bawahan agar bawahan merasa dihormati dan dimuliakan oleh pemimpinnya.

5. Menggunakan Bahasa Komunikasi yang Baik (QS. Al-Nisa: 5)

وَلَا تَوْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalannya harta (mereka yang ada dalam kekuasaan)-mu yang Allah jadikan sebagai pokok kehidupanmu. Berilah mereka belanja dan pakaian dari (hasil harta) itu dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik.

Seorang kepala sekolah harus mengedepankan cara, perkataan yang *ma'ruf* (baik), mendidik dalam berkomunikasi baik dengan internal dan eksternal lembaga pendidikan dalam proses inovasi pendidikan agar bawahan merasa nyaman dalam bekerja.

6. Menggunakan Bahasa yang Lemah Lembut (QS. Taha: 44)

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

Berbicaralah kamu berdua kepadanya (Fir'aun) dengan perkataan yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut.

Perkataan lemah lembut adalah modal dasar dalam berkomunikasi dengan pihak lain, termasuk kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mengedepankan perkataan yang lemah lembut agar bawahan tidak tersinggung dengan cara atau perkataan yang disampaikan.

7. Menggunakan Kaidah Hikmah/Kebijaksanaan (QS. An-Nahl: 125)

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk.

Sebagai seorang pemimpin dalam bersikap, bertindak menghadapi bawahan harus mengedepankan *hikmah* (kebijaksanaan). Begitu juga seorang kepala sekolah dalam menghadapi wakil kepala sekolah, guru, karyawan maupun pihak lain harus bijak dalam bertindak dalam proses inovasi pendidikan.

Proses inovasi pendidikan yang telah dilakukan oleh ketiga kepala sekolah tersebut, Sekolah Dasar Islam Bunga Bangsa Samarinda, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan dan Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS Bontang Kalimantan Timur sebagaimana perilaku kepemimpinan Universitas Ohio (*Ohio State University*) yaitu sebagaimana yang disampaikan (Hoy & Miskel, 1982) dalam bukunya *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* mengembangkan instrumen yang disebut *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) dengan konsep perilaku kepemimpinan, yaitu *initiating structure* (struktur

tugas) dan *consideration* (tenggang rasa). Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tenggang rasa) dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah. Mungkin juga seorang pemimpin berperilaku *initiating structure* (struktur tugas) dengan derajat tinggi dan berperilaku *consideration* (tenggang rasa) dengan derajat rendah, atau sebaliknya. Dengan demikian, ditemukan bahwa keluhan yang timbul dari para bawahan sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tenggang rasa) dengan derajat yang sama-sama tinggi.

Begitu halnya yang disampaikan oleh Yukl (1981) dalam bukunya *Leadership In Organizations* bahwa perilaku kepemimpinan ada dua, yaitu: 1) perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, 2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia atau bawahan. Dan tentunya perilaku kepemimpinan inovasi pendidikan yang sudah diterapkan oleh Sekolah Dasar Islam Bunga Bangsa Samarinda, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan dan Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS Bontang Kalimantan Timur didasarkan kepada Al-Qur'an dan Hadis. Sehingga kepemimpinan mereka bisa disebut dengan kepemimpinan fisik dan nonfisik. Fisik berarti menerapkan teori-teori kepemimpinan umum, sedangkan nonfisik menerapkan teori-teori kepemimpinan *religijs*.

B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Hambatan Inovasi Pendidikan

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi hambatan inovasi pendidikan yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah yaitu Sekolah Dasar Islam Bunga Bangsa Samarinda, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan dan Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS Bontang Kalimantan Timur adalah dengan membentuk *team work*, membangun intensitas koordinasi, komunikasi dengan pihak internal dan eksternal, dan membangun keterbukaan tentang semua hambatan yang dihadapi sekolah bersama bawahan.

Di samping itu, kepala sekolah mengadakan musyawarah bersama dengan bawahan dalam rangka menghadapi hambatan inovasi pendidikan. Musyawarah ini dilakukan sebagai bentuk pengejawantahan kepemimpinan partisipatif dan demokratis, yaitu pemimpin menerima kritikan, ide, gagasan, pemikiran dari bawahan dan pemimpin dalam memutuskan sesuatu dengan cara bermusyawarah. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam memutuskan sesuatu atau menghadapi hambatan inovasi pendidikan dengan cara musyawarah dengan bawahan sebagai bentuk implementasi kepemimpinan demokratis dari kepala sekolah. Sifat-sifat pemimpin berdasarkan ajaran Islam di antaranya: 1) Beriman dan bertakwa, 2) Kelebihan jasmani, 3) Terampil dan berpengetahuan, 4) Kelebihan batin, 5) Keberanian, 6) Adil dan jujur, 7) Bijaksana, 8) Demokratis, 9) Penyantun, 10) Paham keadaan umat, 11) Ikhlas dan berkorban, 12) *Qanaah* (kesederhanaan), 13) Istiqomah, 14) Akhlaqul Karimah.

Cara lain yang digunakan kepala sekolah adalah dengan menekankan berjuang/jihad dengan gigih dan komitmen bersama bawahan. Niat berjuang/jihad dalam mengatasi hambatan adalah kunci kesuksesan dalam mewujudkan sekolah unggul berprestasi akademik nonakademik. Setiap manusia, termasuk kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan harus memiliki jiwa berjuang atau jihad dengan gigih bersama bawahan. Sebagaimana diterangkan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 95:

لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ
 اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ
 دَرَجَةً ۗ وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَىٰ وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا
 عَظِيمًا ۗ

Tidak sama orang-orang mukmin yang duduk (tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur dengan orang-orang yang berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwanya. Allah melebihkan derajat orang-orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa uzur). Kepada masing-masing, Allah menjanjikan (pahala) yang terbaik (surga), (tetapi) Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang-orang yang duduk dengan pahala yang besar.

Ayat di atas menjelaskan bahwa hidup itu adalah perjuangan/jihad di jalan Allah baik dengan harta atau jiwa yang dimiliki, maka Allah akan membalas perjuangan/jihad yang telah dilakukan. Begitu juga berjuang/jihad menghadapi hambatan inovasi pendidikan di lembaga pendidikan maka Allah akan membalasnya.

Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang saleh, beriman, bertakwa, berakhlak mulia, demokratis, berani berjuang/jihad. Sebagai gambaran kepemimpinan Islam yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw. Nilai-nilai ajaran Islam inilah yang dijadikan dasar oleh kepala SD Islam Bunga Bangsa Samarinda, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan dan SDIT YABIS Bontang agar mampu menghadapi hambatan-hambatan inovasi pendidikan. Suatu perubahan atau inovasi ada hambatan pokok yang harus dipertimbangkan oleh setiap organisasi atau lembaga pendidikan, di antaranya: hambatan karena konflik nilai, hambatan karena konflik kekuatan, hambatan karena konflik praktik, dan hambatan karena konflik psikologis.

Implementasi strategi yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah tersebut dalam menghadapi hambatan-hambatan inovasi pendidikan sebagaimana halnya yang disampaikan (Kotter & Schlesinger, 1979), yaitu melalui pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitasi dan bantuan, negosiasi dan persetujuan, manipulasi dan

kooptasi. Strategi lain yang digunakan adalah dengan cara membangun komunikasi efektif baik internal dan eksternal. Komunikasi yang digunakan oleh ketiga kepala sekolah dengan penggunaan kaidah-kaidah hubungan masyarakat (*public relation*) dan konsep dalam Al-Qur'an sebagaimana yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw.

Kemudian strategi terakhir yang digunakan adalah menggunakan strategi kepemimpinan partisipatif dan terlibat langsung dalam menyelesaikan hambatan dan masalah yang terjadi dalam proses inovasi pendidikan. Kemudian strategi yang digunakan oleh kepala sekolah berikutnya adalah fasilitasi dan bantuan sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala sekolah selalu membantu bila ada masalah atau hambatan. Berikutnya adalah strategi negosiasi dan persetujuan dari seluruh civitas sekolah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala sekolah dikarenakan dengan adanya persetujuan dari seluruh civitas sekolah akan lebih proses inovasi pendidikan dilakukan. Sebab dengan persetujuan tersebut mereka lebih ikhlas dalam bekerja dan bersemangat dalam mengatasi hambatan yang sedang terjadi dan kepala sekolah mudah menyelesaikan hambatan yang terjadi.

Begitu halnya dalam berperilaku sebagai pemimpin yang disampaikan sebelumnya, dalam menyusun, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi dalam menghadapi hambatan-hambatan inovasi pendidikan pun juga didasarkan pada ajaran/nilai-nilai Islam. Hal ini dilakukan dengan harapan apa yang sudah dilakukan dicatat sebagai nilai ibadah oleh Allah Swt.

C. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Pendidikan

Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pendidikan dari SD Islam Bunga Bangsa, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan, Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS Bontang Kalimantan Timur yaitu adanya peningkatan prestasi akademik dan nonakademik bagi siswa. Prestasi akademik berupa peningkatan nilai ujian sekolah dan nilai ujian nasional. Prestasi nonakademik berupa peningkatan kemenangan berbagai perlombaan dan mendapatkan penghargaan, piala, uang pembinaan serta peningkatan dalam ibadah, mengaji, akhlak, etika dengan guru, orang tua dan orang lain.

Sementara bagi guru yaitu kepercayaan diri yang meningkat. Hal tersebut muncul karena tiga sekolah ini mendapat predikat sekolah berprestasi. Dalam pandangan mereka ada rasa bangga karena siswa yang mereka didik adanya peningkatan prestasi akademik dan non akademik. Hal ini menjadikan mereka tetap bekerja giat, disiplin, tanggung jawab demi meraih dan mempertahankan predikat sekolah berprestasi (*achievement school*). Sedangkan implikasi bagi lembaga sendiri adalah adanya kepercayaan dari masyarakat, orang tua siswa, pemerintah bahwa tiga sekolah ini adalah sekolah yang bermutu atau sekolah yang berprestasi. Masyarakat mempunyai kepercayaan untuk menyekolahkan anak-anak mereka di tiga sekolah tersebut.

Implikasi inovasi pendidikan dari ketiga sekolah tersebut sebagaimana pendapat yang disampaikan Tan (2002) dalam bukunya yang berjudul *Changing Your Corporate Culture*. Dalam buku tersebut disebutkan bahwa implikasi adanya inovasi atau perubahan adalah adanya budaya berprestasi (*achievement culture*). Budaya berprestasi tersebut adalah *result oriented* (beorientasi pada hasil), *superior customer service* (pelayanan pelanggan unggul), *innovation* (inovasi), *fairness* (kejujuran), *respect* (penghargaan), *change responsive* (merespons terhadap perubahan), *accountability* (akuntabilitas), *passion* (keinginan besar). Hal ini dilihat dari, *Pertama* tentang berorientasi pada hasil sama dengan peningkatan hasil ujian sekolah dan ujian nasional yaitu peningkatan prestasi akademik yang dapat dihitung dengan angka-angka. Peningkatan prestasi nonakademik yang tidak bisa dihitung dengan angka, prestasi tersebut berupa peningkatan akhlak, ibadah, etika, kejujuran, kedisiplinan, mengaji (baca Al-Qur'an tambah baik).

Kedua, pelayanan pelanggan unggul adanya kesamaan di SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang yaitu peningkatan pelayanan pada siswa, orang tua siswa dan masyarakat memuaskan dari sisi proses belajar mengajar, administrasi sekolah dan hal-hal lain yang berhubungan dengan sekolah dilayani dengan baik, dimisalkan pegawai bank melayani nasabah dengan baik. Hal ini ditemukan khususnya di SDIT YABIS Bontang telah menerapkan *one day service* yaitu satu hari daftar langsung bisa diumumkan. Hal ini dalam rangka memuaskan pelanggan (orang tua siswa) yang mendaftar.

Ketiga, inovasi adanya kesamaan inovasi yang dilaksanakan di SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS

Bontang. Inovasi yang dilaksanakan di tiga sekolah ini terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dan seluruh civitas tiga sekolah agar sekolah selalu ada peningkatan dan perubahan dalam berbagai bidang. Dapat dikatakan bahwa sekolah ini mempunyai slogan “inovasi tiada henti”.

Keempat, kejujuran adanya kesamaan perilaku civitas Sekolah Dasar Islam Bunga Bangsa, Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Auliya 2 Balikpapan, Sekolah Dasar Islam Terpadu YABIS Bontang selalu mengutamakan kejujuran. Kejujuran ini selalu ditanamkan kehidupan sehari-hari di sekolah sebagai bekal dasar siswa dan pengelola sekolah agar mempunyai fondasi yang kuat jiwa kejujuran di mana pun, kapan pun berada. Hal ini sesuai dengan Al-Qur’an Surat An-Nisa ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”

Ayat di atas menjelaskan bahwa kejujuran adalah hal yang penting untuk dilakukan di mana pun dan kapan pun berada. Kejujuran adalah konsep dasar untuk menyelamatkan diri sendiri dan orang lain. Sebagaimana yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad tentang sifat kejujuran.

Kelima, *respect* atau penghargaan adanya kesamaan dengan yang dilakukan di SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang. Hal ini dilakukan di tiga tersebut sebagai bekal untuk menghargai dan mengenal antara satu dengan yang lainnya. Perilaku ini tercermin di sekolah setiap pagi akan masuk kelas. Setiap siswa, guru, tenaga kependidikan bersalaman dan menegur dengan beberapa guru yang bertugas sesuai dengan jadwal mereka. Di samping itu, kepala sekolah memberikan apresiasi berupa *reward* (uang pembinaan) bagi pelaksana inovasi, dengan cara memublikasikan melalui media koran, memberitahukan keberhasilan inovasi pendidikan kepada bawahan setiap hari Kamis dan Sabtu, dan mengundang orang tua siswa,

pejabat melalui uji kemampuan siswa ke publik. Dan kepala sekolah mengadakan evaluasi bersama bawahan untuk mencari solusi dan tetap berterima kasih sekaligus membesarkan hati kepada pelaksana inovasi yang belum berhasil melaksanakan inovasi pendidikan.

Pemberian apresiasi atau penghargaan bagi pelaksana inovasi merupakan keniscayaan. Dengan adanya apresiasi, seseorang merasa dihormati keberadaannya dan sebagai timbal balik jerih payahnya. Dampak positifnya adalah adanya motivasi untuk bekerja lebih keras lagi bagi bawahan dalam mewujudkan sekolah unggul. Dampak bagi bawahan adalah adanya kompetisi positif dalam rangka berlomba-lomba dalam mewujudkan sekolah berprestasi melalui inovasi pendidikan. Berlomba-lomba dalam kebaikan ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah, 148:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwa ada anjuran untuk selalu berlomba-lomba dalam kebaikan, termasuk berlomba dalam mewujudkan prestasi akademik dan nonakademik siswa. Para guru berlomba menciptakan pembelajaran yang inovatif, metode yang tepat dalam proses belajar mengajar di bawah supervisi kepala sekolah. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 148 tentang semangat kompetitif.

Keenam, merespons terhadap perubahan adanya kesamaan dengan perilaku kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan karyawan di SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang. Mereka peka terhadap perubahan yang terjadi agar sekolah mereka tidak ketinggalan dalam berbagai bidang. Misalnya mengenai kebijakan pemberlakuan kurikulum 2013, mereka sudah awal-awal mempelajari dan memberlakukan kurikulum dibanding dengan sekolah-sekolah di sekitarnya. Termasuk dengan kecepatan

perkembangan IT, tiga sekolah ini sudah mempersiapkan dan membekali guru dan karyawannya untuk bisa menguasai IT dengan workshop, pelatihan dan kursus. Hal ini sesuai dengan Al-Qur'an dalam surat Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مَعْقِبَتٌ 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 لَهُم مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Ayat tersebut menjelaskan tentang keharusan peka terhadap perubahan. Perubahan itu berdampak pada peningkatan hasil. Kalau seseorang tidak memiliki kepekaan perubahan maka dengan berjalannya waktu akan ditinggalkan oleh perubahan tersebut.

Ketujuh, akuntabilitas adanya kesamaan dengan budaya SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang bahwa ketiga sekolah ini telah menerapkan konsep akuntabilitas terutama laporan dalam penggunaan keuangan (*open management*) terbuka diaudit oleh siapa pun terutama pengawas keuangan. Dengan penerapan akuntabilitas maka akan ada keterbukaan antara satu dengan yang lainnya, dan tidak ada keirian. Kegiatan-kegiatan sekolah yang bersifat umum bisa di share pada yang lain.

Kedelapan, keinginan besar adanya kesamaan perilaku kepala SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang dalam mengembangkan sekolah. Keinginan besar ini biasanya datang dari kepala sekolah sebagai *top leader* dalam pengelolaan sekolah. Sesuai dengan temuan penelitian tiga kepala sekolah mempunyai keinginan yang besar dalam mengembangkan sekolah melalui inovasi pendidikan. Dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrol yang mereka miliki maka keinginan untuk membesarkan sekolah

akan tercapai. Kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengarahan dalam mewujudkan keinginan besar dan mimpi-mimpinya dalam mewujudkan sekolah yang berprestasi. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat As-Sajdah ayat 24 tentang kemampuan pemimpin dalam memberikan petunjuk dan pengarahan:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ آيَمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Kami menjadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka bersabar. Mereka selalu meyakini ayat-ayat Kami.

Ayat di atas menjelaskan bahwa pemimpin-pemimpin besar adalah pemimpin yang mampu memberikan petunjuk dan penjelasan kepada bawahan. Dalam konteks lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah harus mampu memberi petunjuk, pengarahan kepada wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai tupoksi dan kemampuannya. Terlebih dalam pelaksanaan inovasi pendidikan kepala sekolah harus mampu dan menggerakkan bawahan agar tercapai apa yang ingin dicapai.

Adapun nilai plus dari implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pendidikan di SD Islam Bunga Bangsa, SDIT Al Auliya 2 Balikpapan, SDIT YABIS Bontang adalah adanya peningkatan prestasi nonakademik khususnya peningkatan akhlak siswa, rajin beribadah (salat berjamaah), pintar mengajar mengaji Al-Qur'an. Sementara apa yang disampaikan Tan (2002) tentang orientasi terhadap hasil adalah bersifat umum, sebagaimana peningkatan hasil prestasi secara umum di sekolah. Inilah kelebihan dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pendidikan di tiga sekolah tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, Rusyidi, & Amiruddin. (2017). *Inovasi Pendidikan: Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan*. Widya Puspita.
- Antonio, M. S. (2013). *Ensiklopedia PROLIM Prophetic Leadership and Management Widom*. Tazkia Publishing.
- Bass, B. M., & Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Behling, O., & Rauch, C. F. (1984). *Functionalism: Basis for An Alternative Approach to The Study of Leadership*. In J.G, Hunt, D. M. Hosking, C.A Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon Press.
- Billick, B., & Peterson. (2021). *Competitive Leadership: Twelve Principles for Success*. GoalsGuy Learning System, Inc.
- Blank, C., Gatterer, K., Leichtfried, V., Pollhammer, D., Mair-Raggautz, M., Duschek, S., Humpeler, E., & Schobersberge, W. (2018). *Short vacation improves stress-level and well-being in German-speaking middle-managers—A randomized controlled trial*. Res. Public Health.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Daud, M. (1993). *Terjemah Hadits Shahih Muslim*. Widjaya.
- Departemen Agama, D. A. (1987). *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. PT Toha Karya Putra.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Eberl, J., & Drews. (2021). *Digital Leadership-Mountain or Molehill? A Literature Review*. 37–223.
- Ehlers, U. D. (2009). *Understanding Quality Culture. Quality Assurance in Education*. 17, 343–363.
- Ehlers, U.D. (2020). Digital Leadership in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 1(3), 6–14. <https://doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- El Sawy, O., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Q Exec*, 5(2), 66–141.
- Fadjar, A. M. (n.d.). *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan.
- Greenberg, J., & Baron. (1997). *Behavior in Organization*. Prentice Hall International, Inc.
- Hartono, D., & Priyanti, W. (2014). *Kepemimpinan Visioner: Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi*. Jagad Alimussirry.
- Hemphill, J. K., & Coon, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stogdill and A.E. Coon (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hidayah, N. (2016). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, Second Edition*. Random House.
- Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Cattaneo, G., Kolding, M., Lifonti, R., & Van Welsum, D. (n.d.). *ELeadership: E-Skills for Competitiveness and Innovation ∞ Vision, Roadmap and Foresight*

Scenarios, Final Report, empirica ∞ Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH, Bonn.

- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Kartono, K. (1990). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Katz, K., & Kahn, K. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley.
- Kimbrough, B. R., & W. C, B. (1992). *The Principalship, Concept and Practices*. Prentice Hall., Inc.
- Kotter, J. P., & Schlesinger. (1979). *Choosing Strategies For Change*. Business Review.
- Locke, E. A. (1997). *Esensi Kepemimpinan, Terjemahan Aris Ananda*. Spektrum.
- Manulang, M. (1989). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Miles, M. B. (1964). *Innovation in Education*. Berau of Publication Teachers College.
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN SEKOLAH BERKUALITAS DI SEKOLAH DASAR. *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 29–40. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.8467>
- Muhaimin. (2009). *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Owen, R. G. (1991). *Organization Behavior in Education*. Allyn and Bacon.
- Pidarta, M. (1995). *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: PT Grasindo.
- Priansa, D. J. R. S. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Alfabeta.
- Rasto, R. (2003). Kepemimpinan Visioner. *Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 2(3), 59–67.

- Rivai, V., & Arivian, A. (2009). *Islamic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Bumi Aksara.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organization Behavior*. Prentice Hall International Inc.
- Rusdiana, R. (2014). *Konsep Inovasi Pendidikan*. Pustaka Setia.
- Sa'ud, U. S. (2010). *Inovasi Pendidikan*. Alfabeta.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The Principalship A. Reflective Practice Perspective, (The Second Edition)*. A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Sergiovanni, T. J., Gary A. (1987). *The Princhipalship: A. Reflective Practice Perspective*. Allyn and Bacon Inc.
- Sheninger. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. Free Press.
- Surya, F. (2015). *1000 Mindset Berpikir Positif*. Indoliterasi.
- Syarifudin. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Diadit Media.
- Tan, Victor. S. L. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. Times Bo Internati.
- Tannenbaun, Weschler, & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. McGraw-Hill.
- Usman, H. (2008). *Managemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Wahjosumidjo, W. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, W. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Alfabeta.
- Warsita, B. (2008). *Teknologi Pembelajaran Landasan & Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yordsala, S., Tesaputa, K. ., & Ampai, A. S. (2014). The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School. *International Education Studies*, 7(1).

- Yukl, G. A. (1981). *Leadership In Organizations*. Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication*, 8(9).
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1). <https://doi.org/10.18785/jetde.1001.03>





BIODATA PENULIS



Dr. Much. Eka Mahmud, M.Ag. dilahirkan di Pandanarum, Sutojayan, Blitar, Jawa Timur pada tahun 1974. Anak dari tiga bersaudara. Dia lulus dari SDN II Pandanarum, SMPN 1 Sutojayan/Lodoyo, MAN Tlogo Kanigoro, dan Jurusan Tarbiyah, Pendidikan Agama Islam STAIN Malang pada tahun 1999. Kemudian melanjutkan program magister konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam pada almamater yang sama pada tahun 2001. Disela-sela menyelesaikan program magister, dia aktif mengajar di STAIN Tulung Agung.

Kemudian pada tahun 2002, dia menjadi dosen tetap STAIN Samarinda Kalimantan Timur sekarang Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda. Dan dia menyelesaikan Program Doktor (S-3) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2016.

Semasa mahasiswa dia aktif di organisasi intra maupun ekstra kampus. Pernah aktif di senat mahasiswa, dan pernah menjadi Pimpinan Umum Lembaga Penerbitan Mahasiswa IAIN Sunan Ampel Malang.

Pernah aktif di komisariat PMII IAIN Sunan Ampel Malang, sekaligus menjadi Ketua IPNU Cabang Blitar. Dan pernah menjadi sekretaris NU Cabang Blitar, dan sekarang menjadi Sekretaris NU Cabang Samarinda Kalimantan Timur. Pernah menjabat Sekretaris Jurusan Tarbiyah STAIN Samarinda. Di samping itu, sekarang masih aktif menjadi Direktur Pusat Pengembangan Masyarakat Indonesia Timur (*Barnea Centre*). Hasil karya ilmiahnya banyak diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah, dan buku. Di antara karyanya: *Exploring Teachers' Perception on the Teaching of Multicultural-based Religious Education* (2018), *Manajemen Strategik Dalam Mewujudkan Madrasah Unggul* (2017), *Peran Hubungan Masyarakat Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan (The Role of Society Relationship In The Development of Education Institution)* (2018), *E-Learning Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (2019), *Evaluasi Program Manajemen Pembelajaran Pada Sekolah Adiwiyata Kalimantan Timur* (2019), *Studi Analisis Program Pojok Baca Dalam Menstimulasi Minat Baca Siswa di Madrasah Ibtidaiyah Darul Da'wah Wal Irsyad Tani Aman Tahun Ajaran 2019-2020*, *Learning Agility During Pandemic; Outstanding Strategy in Language Learning by Using Zoom Application* (2021), *Effect of E-Learning and Educational Information Systems on the Learning Interest of Islamic Elementary School Children* (2021), *The Effect of Using Edmodo Application on Students' Mastery Skill of Technology* (2021), *Learning Management System in Streamlining Learning through Seamless Learning Approach* (2021), *Strategi Pengoptimalan Suasana Religius di Sekolah: Studi Kasus SMP Plus Melati Samarinda* (2021), *Transformative Leadership and Work Commitment in Improving the Quality of Madrasah Education*, (2022).



Dr. Yusnia Binti Kholifah, M.Pd.I. Lahir di Magetan, Jawa Timur pada 30 Maret 1991. Menempuh pendidikan S1 di STAI Bahrul Ulum Tambakberas Jombang selesai tahun 2013, S2 Pendidikan Islam di Universitas Darul Ulum Jombang selesai tahun 2016, kemudian melanjutkan S3 melalui Program beasiswa Morascholarship 5000 Doktor Kementerian Agama Tahun 2017 pada prodi Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Tulungagung, dan lulus tahun 2020. Pada saat ini menjadi dosen tetap UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda.

Hasil karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal dan buku di antaranya: Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam, Implementasi Kurikulum Melalui Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Era Digital, *Self-Leadership and Its Influence on the Engagement of Islamic Junior High School Teachers in the Covid-19 Period*, *Formulation of quality of Islamic basic education: A study in the integrated Islamic elementary school Al-Uswah Magetan*, KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI ERA DIGITAL, Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan Islam, Efektivitas Pembelajaran BTQ berbasis Daring pada Era New Normal di MIN 3 Magetan, *Transformasional Leadership* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Model Pengembangan Mutu Pendidikan Joseph M. Juran, *Proceeding of Conference on Contemporary Issues in Philosophy and New Islamic Civilization (CCI-PHONIC): Authority and Fatwa: Analysis of Content*, Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan Islam.



