

# Implementasi Inovasi Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam

**Agus Santika**

Mahasiswa Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Darussalam (IAID), Ciamis-Jawa Barat  
agus.santikappsiaid@gmail.com

**Ismail Ahmad**

Mahasiswa Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Darussalam (IAID), Ciamis-Jawa Barat

**Nunung Muniroh**

Mahasiswa Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Darussalam (IAID), Ciamis-Jawa Barat

## Abstrak

Artikel yang mengkaji tentang implementasi inovasi pendidikan di madrasah ini menghasilkan beberapa temuan, yaitu: *Pertama*, implementasi inovasi pendidikan oleh Kepala Madrasah di MTsN Pangandaran dilakukan melalui: (1) pengembangan kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan demokratis; (2) optimalisasi kompetensi Kepala Madrasah; (3) pengembangan jiwa kepemimpinan yang kreatif dan berorientasi pada kewirausahaan. Tiga strategi inovasi pendidikan oleh Kepala Madrasah di madrasah ini diarahkan untuk mewujudkan sistem kepemimpinan madrasah yang mampu mengakomodasi berbagai aspirasi, kepentingan, dan dinamika ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermuara pada terwujudnya madrasah yang unggul, bermutu, dan berakar pada nilai-nilai ajaran Islam. *Kedua*, inovasi pendidikan yang dilakukan oleh guru MTsN Pangandaran diimplementasikan dalam bentuk pengembangan strategi dan model pembelajaran PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan) dan pengembangan kompetensi penelitian tindakan kelas. Dua bentuk implementasi inovasi pendidikan oleh guru ini diarahkan untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu sehingga dapat mewujudkan kualitas prestasi siswa, kualitas lulusan, dan kualitas madrasah. *Ketiga*, implementasi inovasi pendidikan di MTsN Pangandaran oleh tenaga kependidikan, terutama difokuskan pada tenaga administrasi madrasah. Tenaga administrasi madrasah di MTsN Pangandaran mengimplementasikan inovasi pendidikan melalui upaya penguatan kompetensi tenaga administrasi madrasah, sehingga tenaga kependidikan di madrasah ini dapat mengimbangi kompetensi guru dan kepala. Tujuan akhir dari penguatan kompetensi tenaga kependidikan adalah terciptanya sistem layanan madrasah yang prima dan bermutu.

## Kata Kunci

Inovasi pendidikan, madrasah, kepemimpinan madrasah, pendidik, tenaga kependidikan

## Abstract

This article which examines the implementation of educational innovations in madrasah yields several findings, namely: First, the implementation of educational innovations by the Madrasah Principal at MTsN Pangandaran is carried out through: (1) open, transparent and democratic leadership development; (2) optimizing the competency of the Madrasah Principal; (3) the development of a creative and entrepreneurship-oriented

leadership spirit. The three educational innovation strategies by the Head of Madrasas in madrasas are directed at realizing a madrasah leadership system that is able to accommodate various aspirations, interests, and the dynamics of science and technology which lead to the realization of superior, quality madrasas, and rooted in Islamic values. Second, educational innovations carried out by MTsN Pangandaran teachers are implemented in the form of developing PAIKEM learning strategies and models (active, innovative, creative, effective and fun learning) and developing classroom action research competencies. These two forms of implementation of educational innovations by teachers are directed at realizing quality learning so as to realize the quality of student achievement, quality of graduates, and quality of madrasas. Madrasa administrative staff at MTsN Pangandaran implement educational innovation through efforts to strengthen the competence of madrasa administrative staff, so that education staff at this madrasa can balance the competence of teachers and principals. The ultimate goal of strengthening the competence of educational staff is to create an excellent and quality madrasah service system.

### **Keywords**

Educational innovation, madrasas, madrasah leadership, educators, educational staff

### **Pendahuluan**

Di hampir semua lembaga pendidikan, termasuk di madrasah, warga madrasah meyakini dan percaya bahwa inovasi pendidikan adalah sesuatu yang teramat penting dan urgen. Para warga madrasah mengakui bahwa inovasi pendidikan adalah satu faktor penting untuk mewujudkan mutu madrasah. Akan tetapi, bagaimana inovasi pendidikan itu diimplementasikan di madrasah, hal itu masih perlu diteliti.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengoptimalkan pencapaian mutu pendidikannya adalah kemampuan pimpinannya dalam melakukan inovasi pendidikan. Kemampuan pimpinan lembaga pendidikan dalam melakukan inovasi pendidikan akan menentukan mutu lembaga pendidikan. Mutu pendidikan di sini dapat dimaknai secara luas yang meliputi mutu hasil pendidikan (lulusan dan produk lainnya), mutu proses pendidikan, mutu pendidik dan tenaga kependidikan, mutu sarana dan prasarana pendidikan, mutu pembiayaan, mutu kurikulum dan strategi pembelajarannya dan lain sebagainya.

Karena pentingnya inovasi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka konsep inovasi pendidikan menjadi salah satu disiplin ilmu yang dipelajari di berbagai fakultas kependidikan pada perguruan tinggi di Indonesia. Ini menunjukkan bahwa inovasi pendidikan tidak penting dan strategis dalam praktik penyelenggaraan pendidikan, inovasi pendidikan juga penting secara ilmiah dan akademik.

Inovasi pendidikan yang secara sederhana dimaknai sebagai upaya memperbaharui kondisi yang ada menuju ke arah yang lebih baik, menjadi tugas dan misi yang harus diemban oleh setiap tenaga pendidikan. Kepala sekolah/madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya dituntut untuk dapat melakukan inovasi pendidikan secara maksimal. Para praktisi pendidikan itu diberi amanah untuk selalu melakukan kreasi, inovasi, dan inisiatif di bidang pendidikan melalui upaya-upaya yang dapat meningkatkan mutu pendidikan secara terus-menerus.

Tuntutan kepada kepala sekolah/madrasah untuk melakukan inovasi pendidikan antara lain dapat dilakukan melalui pengembangan sistem manajemen lembaga pendidikan yang transparan, terbuka, adil, dan demokratis. Melalui penyelenggaraan pendidikan yang transparan dan terbuka, setiap kebijakan lembaga pendidikan seharusnya dirumuskan secara transparan, terbuka, dan tidak ada upaya untuk menutup-nutupi kebijakan sekolah/madrasah. Sistem keuangan sekolah yang biasanya menjadi sorotan utama warga sekolah/madrasah dan masyarakat harus dikelola secara transparan dan terbuka. Setiap warga sekolah/madrasah dapat mengakses dan mengetahui alur, prosedur, dan sistem pemasukan dan pengeluaran keuangan. Kepala sekolah/madrasah tidak boleh melakukan kebijakan yang menyebabkan warga sekolah/madrasah memiliki prasangka yang tidak baik dalam pengelolaan keuangan.

Sementara itu, kebijakan sekolah yang adil, yang merupakan salah satu bentuk inovasi pendidikan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, berarti bahwa kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah/madrasah mesti berlandaskan pada prinsip keadilan. Kepala sekolah/madrasah tidak boleh bertindak berat sebelah atau memihak kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun bentuk inovasi pendidikan lain yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah adalah menyelenggarakan sistem kepemimpinan yang demokratis, yaitu pola kepemimpinan di mana setiap pengambilan keputusan yang strategis berkaitan dengan kepentingan sekolah/madrasah, keputusan itu dibuat secara demokratis, melibatkan semua warga sekolah. Kepala sekolah/madrasah tidak boleh melakukan tindakan yang otoriter dengan cara menetapkan segala kebijakan tanpa melibatkan warga sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah juga dapat melakukan inovasi pendidikan melalui upaya-upaya kreatif yang dapat memajukan lembaga pendidikan. Upaya-upaya tersebut misalnya dapat berbentuk pencarian atau penggalangan sumber-sumber penerimaan sekolah di luar iuran dari siswa atau anggaran dari pemerintah. Kepala sekolah/madrasah juga dapat mengembangkan sekolah/madrasah yang berorientasi wirausaha. Dengan kata lain, inovasi pendidikan oleh kepala sekolah/madrasah dapat diimplementasikan melalui pengembangan kewirausahaan berbasis sekolah/madrasah.

Inovasi pendidikan yang dilakukan oleh guru juga ikut menentukan keberhasilan dalam mengembangkan mutu madrasah. Apalagi guru kepar d pandang sebagai pionir pengembangan mutu pendidikan. Implementasi inovasi pendidikan oleh guru dapat dilakukan misalnya dengan secara terus-menerus meningkatkan mutu pembelajaran melalui kegiatan penelitian tindakan kelas. Melalui penelitian tindakan kelas, guru secara berkelanjutan mencoba memecahkan masalah dan memperbaiki mutu pembelajaran, sehingga proses pembelajaran benar-benar sesuai dengan idealitas sekolah/madrasah yang bermutu.

Inovasi pendidikan oleh guru juga dapat dilakukan dengan cara mencoba dan memperkenalkan strategi dan metode pembelajaran baru. Guru tidak seharusnya terpaku kepada suatu strategi atau metode tertentu dan mengabaikan strategi atau metode pembelajaran yang lain. Bahkan ketika guru merasa yakin bahwa strategi atau metode pembelajarannya dirasakan sangat sesuai dan efektif, dia tetap dituntut untuk mencoba strategi dan metode pembelajaran baru yang mungkin lebih baik dan lebih efektif. Tenaga kependidikan di lingkungan sekolah/madrasah seperti tenaga administrasi, pustakawan sekolah/madrasah, dan laboran sekolah/madrasah juga dituntut melakukan inovasi pendidikan. Mereka dituntut untuk selalu memperbaharui, memperbaiki, dan menyempurnakan pola layanan kepada warga sekolah/madrasah, sehingga sistem

pelayanan semakin bermutu dan unggul. Jadi, setiap elemen sekolah/madrasah dapat melakukan inovasi pendidikan dengan caranya masing-masing. Akan tetapi, pada praktiknya, tidak banyak pengelola sekolah/madrasah yang secara berkesinambungan melakukan inovasi pendidikan. Tidak sedikit kepala sekolah/madrasah yang menyelenggarakan sistem kepemimpinan pendidikannya tanpa disertai ikhtiar untuk melakukan inovasi pendidikan dan tidak berusaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan kualitas kepemimpinannya. Demikian pula dengan guru dan tenaga pendidikan, tidak sedikit dari mereka yang terjebak pada rutinitas dan tidak memiliki perhatian untuk melakukan inovasi pendidikan.

Oleh karena itu, implementasi inovasi pendidikan di lembaga pendidikan kiranya penting untuk diteliti dan dikaji, sehingga dapat diketahui praktik inovasi pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan, khususnya di madrasah.

### **Kajian Teori**

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, inovasi diartikan pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).<sup>1</sup> Maksud pengertian inovasi pendidikan di sini ialah suatu perubahan yang baru dan bersifat kualitatif, berbeda dari hal yang ada sebelumnya serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu dalam pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.<sup>2</sup>

Inovasi secara etimologis berasal dari kata Inggris, *innovation* yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja). Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil *inverse* (penemuan baru) atau *discovery* (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.<sup>3</sup>

Inovasi juga dimaknai sebagai gagasan, perbuatan, atau suatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Selanjutnya dijelaskan bahwa sesuatu yang baru itu mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal, tetapi belum dilakukan perubahan.<sup>4</sup> Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah perubahan, tetapi tidak semua perubahan adalah inovasi. Pembaharuan (inovasi) diperlukan bukan saja dalam bidang teknologi, tetap

---

<sup>1</sup> Pusat Bahasa (2011). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, hal. 356

<sup>2</sup> Hasbullah. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, edisi revisi. Jakarta: Rajawali Pers, hal. 15

<sup>3</sup> Arifin, I. (2000). *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang, 25-26 Juli 2001, hal. 11

<sup>4</sup> Jacob, Evelyn (1999). *Cooperative Learning in Context: An Educational Innovation Everyday Classrooms*. New York: State University of New York, hal. 34

ijuga di segala bidang termasuk bidang pendidikan. pembaruan pendidikan diterapkan didalam berbagai jenjang pendidikan juga dalam setiap komponen sistem pendidikan. Pendidik harus mengetahui dan dapat menerapkan inovasi-inovasi agar dapat mengembangkan proses pembelajaran yang kondusif sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimal.

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada outputnya sehingga akan muncul pengakuan yang riil dari siswa, orang tua dan masyarakat. Namun sekolah/ lembaga pendidikan tidak akan meraih suatu pengakuan riil apabila warga sekolah tidak melakukan suatu inovasi di dalamnya dengan latar belakang kekuatan, kelemahan tantangan dan hambatan yang ada. Menurut H.A.R. Tilaar<sup>5</sup>, tujuan utama inovasi adalah, yakni meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi.

Perubahan dan inovasi keduanya sama dalam hal memiliki unsur yang baru atau lain dari sebelumnya. Tetapi inovasi berbeda dari perubahan, karena dalam inovasi ada unsur kesengajaan. Maksud kata “baru” dalam pengertian tersebut adalah apa saja yang belum dipahami, diterima, atau dilaksanakan oleh si penerima inovasi meskipun mungkin bukan merupakan hal yang baru lagi bagi orang lain. Sementara itu maksud kata “kualitatif” adalah bahwa inovasi tersebut memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan atau penjumlahan dari unsur-unsur komponen yang sebelumnya.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan penekanan pada studi kasus<sup>6</sup>. Studi kasus adalah bagian dari metode deskripsi, yaitu suatu metode penyelidikan terhadap unit-unit kecil, seperti individu, sekolah, keluarga dan lain-lain<sup>7</sup>. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah tsanawiyah Negeri (MAN) Pangandaran. Unit penelitian ini terdiri dari kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, dan dokumen/naskah. Dalam penelitian ini, sampel dipilih dan ditetapkan dengan menggunakan pendekatan *snowballing sample*, yaitu teknik mengambil sampel dari satuan kecil sampel kepada satuan besar sesuai dengan kebutuhan data dan informasi penelitian<sup>8</sup>.

Sumber data penelitian ini mencakup (1) informan, (2) peristiwa, dan (3) naskah, dokumen atau arsip. Informan adalah obyek-obyek penelitian yang berupa manusia, yang telah ditetapkan dalam populasi dan sampel penelitian ini. Objek peristiwa meliputi kegiatan atau aktivitas, proses dan kejadian-kejadian di seputar inovasi pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pangandaran. Adapun naskah, dokumen, dan arsip mencakup dokumen program kerja kepala, hasil penelitian tindakan kelas guru, dokumen perencanaan, tata tertib, notulen rapat, dokumen silabus, RPP, serta dokumen-dokumen lainnya.

---

<sup>5</sup> Tilaar, H.A.R. (1998). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Tera Indonesia, hal. 45

<sup>6</sup> Donald Ary, et.al., *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, diterjemahkan oleh Arief Furchon. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004). hal. 447

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Jalaluddin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: CV Rosda Karya, 1989), hal. 81.

Adapun jenis datanya terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data-data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen; sedangkan data sekunder adalah data-data yang sudah ada di tempat penelitian atau di tempat lain yang relevan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: (1) wawancara, (2) observasi, dan (3) analisis dokumen. Wawancara dilakukan secara bervariasi dan melihat momen, kapan dan di mana akan dilakukan wawancara secara informal, wawancara dengan menggunakan petunjuk umum wawancara, dan wawancara terbuka. Materi wawancara mengacu pada tindakan yang dilakukan dan latar belakangnya. Wawancara mendalam dilakukan terutama terhadap pimpinan, guru, dan para siswa yang menjadi responden.

Observasi dilakukan dengan panduan observasi, baik secara pasif dan terlibat langsung di lingkungan madrasah. Observasi dilakukan terhadap segala tindakan yang dilakukan oleh pimpinan, guru, dan para siswa yang menjadi responden.

Untuk menguji hasil pengumpulan data tersebut, maka dilakukan pengujian keabsahan atau kesahihan data. Pengujian kesahihan data dilakukan dengan empat kriteria, yaitu: (1) kredibilitas melalui *member check* dan *triangulasi*; (2) transferabilitas; (3) dependabilitas; dan (4) konfirmabilitas.<sup>9</sup>

## Hasil Penelitian

### 1. Inovasi Pendidikan oleh Kepala Madrasah

Hasil pengumpulan data selama penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pangandaran diperoleh sejumlah temuan berkenaan dengan implementasi inovasi pendidikan oleh Kepala Madrasah di madrasah ini. Dari temuan penelitian, inovasi pendidikan oleh Kepala MTsN Pangandaran dilakukan melalui: (1) pengembangan kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan demokratis; (2) optimalisasi kompetensi Kepala Madrasah; (3) pengembangan jiwa kepemimpinan yang kreatif dan berorientasi pada kewirausahaan.

Sosok Kepala MTsN Pangandaran dipandang oleh warga madrasah sebagai sosok yang menjalankan tipe kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan demokratis. Kepala MTsN Pangandaran menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya, warga madrasah, dan dalam hubungannya dengan para bawahannya bukan sebagai atasan dan bawahan tetapi lebih pada saudara tua pada adiknya.

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala MTsN Pangandaran mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran dari para bawahannya, demikian juga terhadap kritik yang membangun dari bawahannya dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Di samping itu Kepala MTsN Pangandaran juga kerap memberikan kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawab.

Sebagai pemimpin yang terbuka, transparan, dan demokratis, Kepala MTsN Pangandaran lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri,

---

<sup>9</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Rosdakarya, 2000), hal. 173.

sehingga terciptalah hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mampu menciptakan suasana kerja yang sehat. Sebagai pemimpin yang terbuka, transparan, dan demokratis, Kepala MTsN Pangandaran memiliki sifat-sifat antara lain: *Pertama*, dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia. *Kedua*, selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan. *Ketiga*, senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan. *Keempat*, mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. *Kelima*, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya. *Keenam*, mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya. *Ketujuh*, selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara teoretis, kepemimpinan terbuka dan demokratis berbeda atau bertolak belakang dengan kepemimpinan yang otoriter, terkontrol, karismatis dan berbagai bentuk kepemimpinan konvensional lainnya. Gaya kepemimpinan yang tidak demokratis digambarkan dengan kondisi organisasi yang buruk seperti anggota kelompok yang apatis dan tidak independen, kebijakannya bermutu rendah, dan tidak dapat diimplementasikan, proses pengambilan keputusan yang tidak memiliki pola dan mekanisme yang jelas, dan dalam beberapa kasus kepemimpinan otoriter ini menimbulkan atau melahirkan konflik atau perselisihan dan perpecahan atau perlawanan dalam suatu lembaga pendidikan.

Elemen utama dari kepemimpinan terbuka dan demokratis yang diterapkan oleh Kepala MTsN Pangandaran adalah perilaku yang mempengaruhi orang yang konsisten dengan dan kondusif terhadap prinsip-prinsip dan proses yang demokratis, seperti kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau kebebasan berekspresi, mengajukan usulan dan koreksi, terbuka, partisipasi yang sama, dan mendengar pendapat banyak pihak.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala MTsN Pangandaran diwujudkan dalam berbagai perspektif, yaitu dalam hubungannya dengan kekuasaan dan fungsi-fungsinya. Dalam kaitannya dengan kekuasaan, bahwa pemimpin yang terbuka dan demokratis kadang-kadang seperti orang yang tidak memiliki kekuasaan formal. Meskipun demikian, sebagai Kepala Madrasah di sebuah lembaga negeri, kepemimpinan Kepala MTsN Pangandaran juga memiliki kekuasaan formal, walaupun dalam praktiknya lebih banyak yang menonjolkan kekuasaan informalnya dengan aspek demokratisnya. Mengapa demikian? Karena kepemimpinan merupakan perilaku (*behavior*), bukan kedudukan (*position*). Kepemimpinan dilihat sebagai wujud dari tindakan-tindakan yang membantu kelompok mencapai hasil yang utamanya, sehingga kepemimpinan mencakup semua tindakan anggota organisasi yang membantu kelompok untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Dalam melaksanakan kepemimpinannya yang demokratis dan terbuka, Kepala MTsN Pangandaran memiliki tiga fungsi utama, yaitu (1) pembagian tanggungjawab di antara warga madrasah; (2) memberdayakan warga madrasah; (3) membantu warga madrasah dalam merumuskan kebutuhan dan kebijakan.

Kepala MTsN Pangandaran selalu mendorong partisipasi warga madrasah dalam setiap kegiatan madrasah dalam menentukan tujuan madrasah. Seorang pemimpin cenderung untuk membagi tanggungjawab daripada memusatkan tanggungjawab pada seseorang atau pada dirinya sendiri. Kehidupan madrasah yang demokratis ditandai dengan pendistribusian tanggungjawab. Oleh karena itu, esensi dari kepemimpinan yang

terbuka dan demokratis adalah mendorong dan membuka kesempatan kepada semua personil untuk melahirkan inisiatif sesuai dengan cara-cara yang diinginkan untuk tercapainya tujuan madrasah.

Melibatkan anggota dalam merumuskan kebijakan madrasah merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan Kepala MTsN Pangandaran. Namun untuk itu, seluruh warga madrasah dituntut memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam berbagai bidang misalnya kemampuan bicara, berpikir, berorganisasi. Untuk memperoleh kapasitas tersebut biasanya dilakukan dengan menetapkan standar kemampuan yang tinggi terhadap setiap anggota dan mengembangkan kematangan emosional dan kemampuan pemikiran moral.

Pembagian tugas didasarkan pula pada nilai hubungan antara warga dalam organisasi madrasah. Terdapat lima hal yang ditekankan Kepala MTsN Pangandaran untuk dimiliki oleh warga madrasah, yaitu: (1) merupakan pendukung dari kepemimpinannya. (2) harus bertanggungjawab atas setiap tindakannya dalam organisasi madrasah. (3) terus menjaga otonomi/independensinya masing-masing. (4) mengakui cara-cara atau mekanisme kepemimpinan dalam organisasi madrasah. (5) bekerja sama dengan pemimpin.

Dalam menjalankan roda kepemimpinannya, Kepala MTsN Pangandaran senantiasa menggunakan mekanisme musyawarah. Musyawarah merupakan jantung dari demokrasi dan musyawarah yang bermutu tinggi memerlukan kepemimpinan demokratis yang efektif. Kepemimpinan yang demokratis membantu proses musyawarah melalui partisipasi yang konstruktif (membangun), fasilitasi, dan menjaga hubungan yang sehat serta kondisi emosi yang positif. Partisipasi yang membangun berarti menentukan, menganalisis, dan memecahkan permasalahan madrasah melalui musyawarah.

Landasan etis dan moral dari kepemimpinan yang demokratis yaitu bahwa kepentingan dari semua warga madrasah dipertimbangkan secara merata/ menyeluruh dalam setiap perumusan kebijakan madrasah, dan setiap warga madrasah memiliki posisi tawar atau kemampuan untuk mewakili kepentingannya dalam pembuatan kebijakan atau keputusan yang menyangkut diri mereka sendiri. Namun dalam kasus-kasus tertentu, kepemimpinan demokratis ini tidak perlu diterapkan, atau tidak semua persoalan harus diproses melalui mekanisme yang demokratis. Proses yang demokratis tidak cocok atau tidak terlalu perlu untuk suatu permasalahan yang telah teridentifikasi dengan jelas dan tinggal melaksanakan solusi yang sifatnya teknis. Dalam hal mengimplementasikan kebijakan atau peraturan yang telah disepakati, tidak perlu melalui mekanisme demokratis, karena hal tersebut sudah pada level implementasi kebijakan oleh Kepala MTsN Pangandaran. Proses demokratis tidak diperlukan dalam hal warga madrasah tidak memiliki perbedaan dalam melihat suatu masalah dan solusinya. Atau tidak ada perbedaan atau konflik kepentingan yang signifikan.

## **2. Inovasi Pendidikan oleh Guru**

Inovasi pendidikan yang dilakukan oleh guru MTsN Pangandaran diimplementasikan dalam bentuk pengembangan strategi dan model pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan) dan pengembangan kompetensi penelitian tindakan kelas.

Model pembelajaran PAIKEM sebagaimana yang dikembangkan oleh para MTsN Pangandaran, menggambarkan keseluruhan proses belajar mengajar yang



berlangsung menyenangkan dengan melibatkan peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif selama proses pembelajaran. Untuk dapat mewujudkan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan tersebut, diperlukan ide-ide kreatif dan inovatif guru dalam memilih metode dan merancang strategi pembelajaran. Proses pembelajaran yang dilakukan dengan aktif dan menyenangkan diharapkan lebih efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembelajaran yang aktif dan menyenangkan tidak efektif apabila tujuan belajar tidak tercapai dengan baik.

Konsep PAIKEM yang dikembangkan guru-guru MTsN Pangandaran telah mengilhami penciptaan model-model pembelajaran yang lain. Sesungguhnya, model pembelajaran PAIKEM bukan model pembelajaran baru. Sebelum PAIKEM muncul, model pembelajaran CBSA (cara belajar siswa aktif) telah lama populer di kalangan guru-guru MTsN Pangandaran. Inovasi pembelajaran terus menerus dilakukan dengan menambah sederetan model pembelajaran bernuansa baru seperti CTL (*Contextual Teaching Learning*), PBL (*Problem Based Learning*), Kooperatif Learning dan sebagainya. Semua model pembelajaran tersebut mengarah pada pembelajaran yang tidak lagi menjadikan guru sebagai pusat belajar (*teacher centered learning*) karena ada asumsi bahwa pembelajaran yang terlalu didominasi oleh guru dapat menyebabkan peserta didik kurang aktif dan kreatif selama proses pembelajaran

Inti dari PAIKEM yang dikembangkan guru-guru MTsN Pangandaran terletak pada kemampuan guru untuk memilih strategi dan metode pembelajaran yang inovatif. Strategi pembelajaran yang dapat membuat peserta didik aktif adalah strategi pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik (*student centered learning*). Dalam penerapan strategi pembelajaran ini, guru berperan sebagai fasilitator yaitu memfasilitasi peserta didik untuk belajar. Pengetahuan diperoleh peserta didik berdasarkan pengalamannya sendiri, bukan ditransfer pengetahuan dari guru.

Pembelajaran yang menyenangkan dapat terjadi apabila hubungan interpersonal antara guru dan peserta didik berlangsung baik. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membuat suasana pembelajaran berlangsung menyenangkan. Dalam konsep PAIKEM, pembelajaran yang menyenangkan dapat dicapai karena peserta didik aktif selama proses pembelajaran. Selain itu, motivasi belajar juga memiliki andil yang tinggi terhadap suasana senang belajar. Supaya motivasi belajar tetap tinggi, guru perlu memberikan umpan balik terhadap hasil belajar yang telah dicapai atau tugas yang telah diselesaikan oleh peserta didik.

Model PAIKEM banyak menggunakan strategi pembelajaran CTL. *Contextual Teaching and Learning* (CTL) merupakan pendekatan yang membantu guru mengaitkan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata peserta didik dan mendorong peserta didik membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sehari-hari sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Proses pembelajaran CTL berlangsung alamiah dalam bentuk kegiatan peserta didik bekerja dan mengalami. Tugas guru lebih banyak menyusun strategi dan mengelola kelas supaya peserta didik dapat menemukan pengetahuannya sendiri bukan berdasarkan informasi dari guru.

CTL melibatkan tujuh komponen utama pembelajaran efektif, yakni: konstruktivisme (*constructivism*), bertanya (*questioning*), menemukan (*inquiry*), masyarakat belajar (*learning community*), pemodelan (*modelling*), dan penilaian sebenarnya (*authentic assessment*). Karakteristik Model Pembelajaran CTL sebagaimana dipahami oleh para guru MTsN Pangandaran adalah: (1) materi dipilih

berdasarkan kebutuhan siswa; (2) peserta didik terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran; (3) materi pelajaran dikaitkan dengan kehidupan nyata/simulasinya; (4) materi dikaitkan dengan pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik; (5) cenderung mengintegrasikan beberapa bidang ilmu sesuai dengan tematiknya; (6) proses belajar berisi kegiatan untuk menemukan, menggali informasi, berdiskusi, berpikir kritis, mengerjakan proyek dan pemecahan masalah (melalui kerja kelompok); (6) pembelajaran terjadi di berbagai tempat, sesuai dengan konteksnya; (7) hasil belajar diukur melalui penerapan penilaian autentik.

Model PAIKEM menuntut guru untuk kreatif menggunakan berbagai metode, alat, media pembelajaran dan sumber belajar. Supaya guru memiliki wawasan luas tentang metode pembelajaran yang mendukung peserta didik untuk aktif dalam proses pembelajaran, berikut ini diberikan contoh-contoh metode pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik.

Melalui PAIKEM, guru berarti dituntut mampu mengembangkan pembelajaran aktif. Secara harfiah *active* berarti terbiasa berbuat segala hal dengan menggunakan segala daya. Pembelajaran yang aktif berarti pembelajaran yang memerlukan keaktifan semua siswa dan guru secara fisik, mental, emosional, bahkan moral dan spiritual. Guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, membangun gagasan, dan melakukan kegiatan yang dapat memberikan pengalaman langsung, sehingga belajar merupakan proses aktif siswa dalam membangun pengetahuannya sendiri.

Sebuah proses belajar dikatakan aktif (*active learning*) apabila mengandung: (1) keterlekatkan pada tugas (*commitment*). Dalam hal ini, materi, metode, dan strategi pembelajaran hendaknya bermanfaat bagi siswa (*meaningful*), sesuai dengan kebutuhan siswa (*relevant*), dan bersifat/memiliki keterkaitan dengan kepentingan pribadi (*personal*). (2) tanggung jawab (*responsibility*). Dalam hal ini, sebuah proses belajar perlu memberikan wewenang kepada siswa untuk berpikir kritis secara bertanggung jawab, sedangkan guru lebih banyak mendengar dan menghormati ide-ide siswa, serta memberikan pilihan dan peluang kepada siswa untuk mengambil keputusan sendiri. (3) motivasi (*motivation*). Proses belajar hendaknya lebih mengembangkan motivasi intrinsik siswa. Motivasi intrinsik adalah hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar. Dalam perspektif psikologi kognitif, motivasi yang lebih signifikan bagi siswa adalah motivasi intrinsik (bukan ekstrinsik) karena lebih murni dan langgeng serta tidak bergantung pada dorongan atau pengaruh orang lain. Dorongan mencapai prestasi dan memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk masa depan, umpamanya, memberi pengaruh lebih kuat dan relatif lebih langgeng dibandingkan dengan dorongan hadiah atau dorongan keharusan dari orangtua dan guru. Motivasi belajar siswa akan meningkat apabila ditunjang oleh pendekatan yang lebih berpusat pada siswa (*student centered learning*). Guru mendorong siswa untuk aktif mencari, menemukan dan memecahkan masalahnya sendiri. Ia tidak hanya menyuapi murid, juga tidak seperti orang yang menuangkan air ke dalam ember.

Komponen PAIKEM yang kedua adalah pembelajaran inovatif. Pembelajaran inovatif berarti segala aspek (metode, bahan, perangkat dan sebagainya) dipandang baru atau bersifat inovatif apabila metode dan sebagainya itu berbeda atau belum dilaksanakan oleh seorang guru meskipun semua itu bukan barang baru bagi guru lain. Pembelajaran inovatif dapat menyeimbangkan fungsi otak kiri dan kanan apabila

dilakukan dengan cara mengintegrasikan media/alat bantu terutama yang berbasis teknologi baru/maju ke dalam proses pembelajaran tersebut. Sehingga, terjadi proses renovasi mental, di antaranya membangun rasa percaya diri siswa. Penggunaan bahan pelajaran, *software* multimedia, dan *Microsoft Power Point* merupakan salah satu alternatif.

Pembelajaran yang inovatif diharapkan mampu membuat siswa yang mempunyai kapasitas berpikir kritis dan terampil dalam memecahkan masalah. Siswa yang seperti ini mampu menggunakan penalaran yang jernih dalam proses memahami sesuatu dan piawai dalam mengambil pilihan serta membuat keputusan. Hal itu dimungkinkan karena pemahaman interkoneksi di antara system atau subsistem terkait dengan persoalan yang dihadapinya. Juga terlihat kemampuan mengidentifikasi dan menemukan pertanyaan tepat yang dapat mengarah kepada pemecahan masalah secara lebih baik. Informasi yang diperolehnya akan dikerangkakan, dianalisis dan disintesis sehingga akan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan baik.

Pembelajaran yang inovatif juga tercermin dari hasil yang diperlihatkan siswa yang komunikatif dan kolaboratif dalam mengartikulasikan pikiran dan gagasan secara jelas dan efektif melalui tuturan/lisan dan tulisan. Siswa dengan karakteristik semacam ini dapat menunjukkan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim yang beraneka, untuk memainkan fleksibilitas dan kemauan berkompromi dalam mencapai tujuan bersama.

Elemen PAIKEM ketiga yang dikembangkan oleh para guru MTsN Pangandaran adalah pembelajaran kreatif. Kreatif (*creative*) berarti menggunakan hasil ciptaan/kreasi baru atau yang berbeda dengan sebelumnya. Pembelajaran yang kreatif mengandung makna tidak sekedar melaksanakan dan menerapkan kurikulum. Kurikulum memang merupakan dokumen dan rencana baku, namun tetap perlu dikritisi dan dikembangkan secara kreatif. Dengan demikian, ada kreativitas pengembangan kompetensi dan kreativitas dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas termasuk pemanfaatan lingkungan sebagai sumber bahan dan sarana untuk belajar. Pembelajaran kreatif juga dimaksudkan agar guru menciptakan kegiatan belajar yang beragam sehingga memenuhi berbagai tingkat kemampuan siswa dan tipe serta gaya belajar siswa

Kriteria pembelajaran kreatif sebagaimana dipahami para guru MTsN Pangandaran adalah berpikir kritis, memecahkan masalah secara konstruktif, ide/gagasan yang berbeda, berpikir konvergen (pemecahan masalah yang “benar” atau “terbaik”), berpikir divergen (beragam alternative pemecahan masalah), fleksibilitas dalam berpikir (melihat dari berbagai sudut pandang), dan berpikir terbuka

Komponen PAIKEM keempat yang dikembangkan para guru MTsN Pangandaran adalah pembelajaran efektif. Pembelajaran dapat dikatakan efektif (*effective*/berhasil guna) jika mencapai sasaran atau minimal mencapai kompetensi dasar yang telah ditetapkan. Di samping itu, yang juga penting adalah banyaknya pengalaman dan hal baru yang “didapat” siswa. Guru pun diharapkan memperoleh “pengalaman baru” sebagai hasil interaksi dua arah dengan siswanya.

Untuk mengetahui keefektifan sebuah proses pembelajaran, maka pada setiap akhir pembelajaran perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi yang dimaksud di sini bukan sekedar tes untuk siswa, tetapi semacam refleksi, perenungan yang dilakukan oleh guru

dan siswa, serta didukung oleh data catatan guru. Hal ini sejalan dengan kebijakan penilaian berbasis kelas atau penilaian authentic yang lebih menekankan pada penilaian proses selain penilaian hasil belajar.

Kriteria pembelajaran yang efektif adalah ketercapaian target hasil belajar, dapat berupa siswa menguasai konsep, siswa mampu mengaplikasikan konsep pada masalah sederhana, siswa menghasilkan produk tertentu, siswa termotivasi untuk giat belajar.

Komponen PAIKEM terakhir adalah pembelajaran menyenangkan. Pembelajaran yang menyenangkan (*joyful*) dapat dipahami secara luas, bukan hanya berarti selalu diselingi dengan lelucon, banyak bernyanyi atau tepuk tangan yang meriah. Pembelajaran yang menyenangkan adalah pembelajaran yang dapat dinikmati siswa. Siswa merasa nyaman, aman dan asyik. Perasaan yang mengasyikkan mengandung unsur inner motivation, yaitu dorongan keingintahuan yang disertai upaya mencari tahu sesuatu.

Pembelajaran menyenangkan adalah pembelajaran dengan suasana *socio emotional climate* positif. Peserta didik merasakan bahwa proses belajar yang dialaminya bukan sebuah derita yang mendera dirinya, melainkan berkah yang harus disyukurinya. Belajar bukanlah tekanan jiwa pada dirinya, namun merupakan panggilan jiwa yang harus ditunaikannya.

Kriteria pembelajaran menyenangkan yang diharapkan oleh para guru MTsN Pangandaran adalah pembelajaran berlangsung secara interaktif, dinamis, menarik, menggembarakan, atraktif, menimbulkan inspirasi.

Beberapa teknik atau metode pembelajaran yang dikembangkan oleh para guru MTsN Pangandaran dalam upaya mewujudkan pembelajaran PAIKEM adalah teknik-teknik:

*Pertama, Think-Pair-Share*, yaitu kegiatan sederhana di kelas. Guru memberikan waktu kepada siswa untuk memikirkan tentang sebuah topik, berdiskusi dengan teman sebayanya, dan berbagai hasilnya dengan teman lain di kelasnya.

*Kedua, Minute Papers*, yaitu kegiatan guru memberikan peluang kepada siswa untuk menyintesis pengetahuan dan menjawab pertanyaan seperti apa hal yang paling penting yang telah dipelajari hari ini? Apa pertanyaan yang belum terjawab? Dan pertanyaan lainnya yang menyangkut kegiatan belajar mengajar yang telah dilaluinya.

*Ketiga, Writing Activities*, yaitu merupakan peluang bagi siswa untuk berpikir dan memproses informasi yang dimilikinya. Misalnya sebagai tambahan kegiatan *Minutes Papers* di atas, guru dapat memberikan sebuah pertanyaan yang dari satu siswa diberi waktu untuk secara bebas menuliskan jawabannya. Tentu saja guru juga bisa memberikan topik; untuk menjadi bahan yang akan ditulis oleh siswanya.

*Keempat, Brainstorming* merupakan teknik sederhana lainnya yang dapat melibatkan semua siswa di dalam kelas untuk berdiskusi. Dengan mengetengahkan sebuah topik, guru dapat meminta masukan dari siswanya dan mencatat masukan-masukan itu pada papan tulis.

*Kelima, Games* merupakan teknik yang biasanya menarik banyak siswa. Bisa termasuk di dalamnya *matching, mysteries, group competitions, solving puzzles*, dan lain sebagainya.

*Keenam, Debates* yang ditampilkan di kelas bisa menjadi alat yang efektif dalam mendorong siswa untuk berpikir tentang sesuatu dari arah yang berbedabeda.

*Ketujuh, Group work* dapat menjadi peluang bagi setiap siswa untuk berbicara, berbagi pandangan, dan mengembangkan keterampilan untuk berkolaborasi dengan orang lain.

*Kedelapan, Case Studies* biasanya menggunakan cerita nyata dari kehidupan sehari-hari yang terjadi pada masyarakat di lingkungan siswa itu sendiri, dalam keluarga, dalam sekolah, atau yang terjadi pada seseorang di antara para siswa itu. Hal ini akan memberikan wawasan tentang situasi nyata, langkah yang sebaiknya diambil, dan akibat-akibat yang mungkin terjadi.

*Kesembilan, Concept mapping* yang membantu siswa untuk bisa menciptakan representasi visual dari model, gagasan, dan hubungan antara konsep. Mereka menggambarkan dengan menggunakan lingkaran dan garis penghubung, dengan fase yang dapat menghubungkan pada garis-garis tersebut. Kegiatan ini dapat dilakukan secara individual maupun kelompok.

Para guru MTsN Pangandaran mengakui bahwa penerapan model PAIKEM serta berbagai teknik pembelajaran tersebut tidaklah mudah. Mereka percaya bahwa model pembelajaran PAIKEM dan teknik-teknik pembelajaran itu menuntut guru untuk memiliki:

*Pertama*, memahami sifat yang dimiliki anak. Pada dasarnya anak memiliki sifat rasa ingin tahu dan berimajinasi. Anak desa, anak kota, anak pantai, anak orang kaya, anak orang miskin, anak Indonesia, atau anak bukan Indonesia selama mereka normal terlahir memiliki kedua sifat-sifat itu. Kedua sifat tersebut merupakan modal dasar bagi berkembangnya sikap atau berpikir kritis dan kreatif. Kegiatan pembelajaran merupakan salah satu lahan yang harus kita olah sehingga subur bagi berkembangnya kedua sifat, anugerah Allah SWT. Suasana pembelajaran dimana guru memuji anak karena hasil karyanya, guru mengajukan pertanyaan yang menantang, dan guru yang mendorong anak untuk melakukan percobaan merupakan pembelajaran yang subur.

*Kedua*, mengenal anak secara perorangan. Para siswa berasal dari lingkungan keluarga yang bervariasi dan memiliki kemampuan yang berbeda. Dalam PAIKEM perbedaan individual perlu diperhatikan dan harus tercermin dalam kegiatan pembelajaran. Semua anak dalam kelas tidak selalu mengerjakan kegiatan yang sama, melainkan berbeda sesuai dengan kecepatan belajarnya. Anak-anak yang memiliki kemampuan lebih dapat dimanfaatkan untuk membantu temannya yang lemah (tutor sebaya). Dengan mengenal kemampuan anak, guru dapat membantunya bila mendapat kesulitan sehingga belajar anak tersebut menjadi optimal.

*Ketiga*, memanfaatkan perilaku anak dalam pengorganisasian belajar. Sebagai makhluk sosial, anak sejak kecil secara alami bermain berpasangan atau berkelompok dalam bermain. Perilaku ini dapat dimanfaatkan dalam pengorganisasian belajar. Dalam melakukan tugas atau membahas sesuatu, anak dapat bekerja berpasangan atau dalam kelompok. Berdasarkan pengalaman, anak akan menyelesaikan tugas dengan baik bila mereka duduk berkelompok. Duduk seperti ini memudahkan mereka untuk berinteraksi dan bertukar pikiran. Namun demikian, anak perlu juga menyelesaikan tugas secara perorangan agar bakat individunya berkembang.

*Keempat*, mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan kemampuan memecahkan masalah. Pada dasarnya hidup adalah memecahkan masalah. Hal ini memerlukan kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Kritis untuk menganalisis masalah, dan kreatif untuk melahirkan alternatif pemecahan masalah. Kedua jenis berpikir

tersebut, kritis dan kreatif, berasal dari rasa ingin tahu dan imajinasi yang keduanya ada pada diri anak sejak lahir. Oleh karena itu, tugas guru adalah mengembangkannya, antara lain dengan sering-sering memberikan tugas atau mengajukan pertanyaan yang terbuka.

*Kelima*, mengembangkan ruang kelas sebagai lingkungan yang menarik. Ruang kelas yang menarik merupakan hal yang sangat disarankan dalam PAIKEM. Hasil pekerjaan siswa sebaiknya dipanjangkan untuk memenuhi ruang kelas seperti itu. Selain itu, hasil pekerjaan yang dipanjangkan diharapkan memotivasi siswa untuk bekerja lebih baik dan menimbulkan inspirasi bagi siswa lain. Yang dipanjangkan berupa hasil kerja perorangan, berpasangan, atau kelompok.

*Keenam*, memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar. Lingkungan merupakan sumber yang kaya untuk bahan belajar anak. Lingkungan dapat berperan sebagai media belajar, tetapi juga sebagai objek kajian (sumber belajar). Penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar sering membuat anak merasa senang dalam belajar. Belajar dengan menggunakan lingkungan tidak selalu harus keluar kelas. Bahan dari lingkungan dapat dibawa ke ruang kelas untuk menghemat biaya dan waktu. Pemanfaatan lingkungan dapat mengembangkan sejumlah keterampilan seperti mengamati, mencatat, merumuskan pertanyaan, berhipotesis, mengklasifikasi, membuat tulisan, dan membuat gambar atau diagram.

*Ketujuh*, memberikan umpan balik yang baik untuk meningkatkan kegiatan belajar. Mutu hasil belajar akan meningkat bila terjadi interaksi dalam belajar. Pemberian umpan balik dari guru kepada siswa merupakan salah satu bentuk interaksi antara guru dan siswa. Umpan balik hendaknya lebih mengungkap kekuatan dari pada kelemahan siswa. Selain itu, cara memberikan umpan balik pun harus secara santun. Hal ini dimaksudkan agar siswa lebih percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas belajar selanjutnya. Guru harus konsisten memeriksa hasil pekerjaan siswa dan memberikan komentar dan catatan. Catatan guru berkaitan dengan pekerjaan siswa lebih bermakna bagi pengembangan diri siswa dari pada hanya sekedar angka.

*Kedelapan*, membedakan antara aktivitas fisik dan aktivitas mental. Banyak guru yang sudah merasa puas bila menyaksikan para siswa kelihatan sibuk bekerja dan bergerak. Apalagi jika bangku dan meja diatur berkelompok serta siswa duduk saling berhadapan. Keadaan tersebut bukanlah ciri yang sebenarnya dari PAIKEM. Aktif mental lebih diinginkan dari pada aktif fisik.

Sementara itu inovasi pendidikan yang diimplementasikan para guru dengan cara meningkatkan kompetensi penelitian tindakan kelas adalah sebuah upaya bagaimana para guru di madrasah ini dapat menguasai dan melakukan penelitian tindakan kelas secara benar.

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para guru di bidang penelitian tindakan kelas antara dengan mengikuti penataran, diklat, dan workshop penelitian kelas yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah maupun diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Upaya optimalisasi kompetensi penelitian tindakan kelas bagi para guru MTsN Pangandaran disebabkan karena penelitian tindakan kelas (PTK) akan membantu pengembangan kompetensi guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran, baik yang mencakup kualitas isi, efisiensi, dan efektivitas pembelajaran, proses, maupun hasil belajar siswa. Selain itu, PTK juga dapat meningkatkan kemampuan pembelajaran

akan berdampak pada peningkatan kompetensi kepribadian, sosial, dan profesional guru. Penelitian tindakan kelas merupakan cara guru untuk mengorganisasikan pembelajaran berdasarkan pengalamannya sendiri atau pengalamannya berkolaborasi dengan guru lain.

Selain itu semua, penelitian tindakan kelas merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di dalam kelas. Penelitian tindakan kelas dapat dijadikan sarana bagi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran secara efektif. Penelitian tindakan kelas juga merupakan kebutuhan bagi guru dalam meningkatkan profesionalitasnya sebagai guru.

Itulah sebabnya para guru MTsN Pangandaran memandang penting sekali optimalisasi kompetensi PTK ini, terutama karena penelitian tindakan kelas sangat kondusif untuk membuat guru menjadi peka dan tanggap terhadap dinamika pembelajaran di kelasnya. Guru menjadi reflektif dan kritis terhadap apa yang guru dan siswa lakukan. Penelitian tindakan kelas juga dapat meningkatkan kinerja guru sehingga menjadi profesional. Guru tidak lagi sebagai praktisi yang sudah merasa puas terhadap apa yang dikerjakan tanpa adanya upaya perbaikan dan inovasi namun dia bisa menempatkan dirinya sebagai peneliti di bidangnya. Dengan PTK, guru mampu memperbaiki proses pembelajaran melalui suatu pengkajian yang terdalam terhadap apa yang terjadi di kelasnya. Penelitian tindakan kelas juga tidak mengganggu tugas pokok seorang guru karena tidak perlu meninggalkan kelasnya.

Bagi guru, penelitian tindakan kelas (PTK) juga dapat meningkatkan intuisi seorang pendidik, di antaranya seperti berikut: (1) meningkatkan kemampuan guru dalam memanfaatkan lingkungan sekolah sebagai sumber belajar melalui diskusi; (2) meningkatkan disiplin guru dalam kehadiran mengajar di kelas melalui penerapan *reward* dan *punishment*. (3) meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam menyusun rencana pengembangan madrasah melalui workshop.

### **3. Inovasi Pendidikan oleh Tenaga Kependidikan**

Implementasi inovasi pendidikan di MTsN Pangandaran oleh tenaga kependidikan, terutama difokuskan pada tenaga administrasi madrasah. Tenaga administrasi madrasah di MTsN Pangandaran mengimplementasikan inovasi pendidikan melalui upaya penguatan kompetensi tenaga administrasi madrasah.

Berbeda dengan komponen guru yang telah dengan tegas diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, standar untuk tenaga administrasi sekolah/madrasah di jenjang pendidikan dasar dan menengah baik yang berupa standar kualifikasi maupun kompetensinya belum diatur secara khusus dan untuk itu penetapan standarnya diatur dengan Peraturan Menteri.

Karena keberadaannya juga sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan, maka pemenuhan standar kualifikasi dan kompetensi standar yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah wajib dipenuhi agar dapat mengimbangi pelayanan yang dilakukan oleh komponen lain di jenjang pendidikan dasar dan menengah itu dalam melayani fungsi pembelajaran dan dalam rangka akuntabilitas terhadap masyarakat, sekaligus dalam mendukung penciptaan lembaga pendidikan yang baik (*good governance*), yang satu di antara prinsip yang harus dipenuhi adalah prinsip efisiensi, keefektifan (*effectiveness*), dan

kualitas pelayanan. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah prinsip fokus pada penyelarasan kewenangan dan tanggung jawab sebagai kunci peningkatan kinerja.

Dalam konteks Pendidikan Nasional telah ditetapkan pilar-pilar kebijakan yang dijadikan kunci keberhasilan dalam pembangunan pendidikan yaitu: pilar kebijakan pemerataan dan perluasan akses pendidikan, pilar kebijakan peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan, dan pilar kebijakan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik. Untuk mencapai keberhasilan program ini perlu adanya *team work* yang kuat baik yang berasal dari unsur pendidik, tenaga kependidikan, maupun sumber daya pendukung lainnya. Kebijakan pemenuhan persyaratan minimal kompetensi terhadap seluruh pemangku kepentingan pendidikan yang dilakukan secara menyeluruh akan mendukung keberhasilan pencapaian program yang telah ditetapkan.

Tenaga administrasi madrasah di MTsN Pangandaran di samping dituntut memenuhi standar kualifikasi juga perlu penguatan kompetensi untuk mengimbangi kualifikasi yang telah dimilikinya dan kompetensi tenaga pendidik sebagai satu di antara aktor kunci dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, jika diibaratkan sebuah rangkaian kereta api yang sedang berjalan cepat, di situ ada lokomotif yang dikendalikan oleh masinis (kepala madrasah) yang dirangkaikan dengan gerbong-gerbong yang membawa penumpang (peserta didik), yang dipandu dan difasilitasi oleh kondektur (pendidik), dan di tengah rangkaian ada restorasi yang di dalamnya ada beberapa pelayan (tenaga administrasi madrasah), dan rangkaian terakhir ada gerbong disel yang dilayani oleh tenaga ahli/teknisi (laboran, pustakawan, dan lain-lain). Rangkaian kereta api tersebut akan dapat berjalan dengan cepat sesuai dengan rencana, lancar, aman, sampai tujuan apabila disiplin berjalan di atas rel dengan mengikuti rambu-rambu di sepanjang rel tersebut (kebijakan, aturan, anggaran, program, dan sebagainya). Jadi, semuanya harus sejalan selaras, adil dan tidak ada diskriminasi dalam pemenuhan persyaratannya.

Dalam pengelolaan kepegawaian di MTsN Pangandaran, pembinaan pegawai dilakukan oleh pemerintah dan madrasah mulai dari perencanaan, pengadaan, pengangkatan dan penempatan, penugasan, pendidikan dan pelatihan (*pre-service* dan *in-service training*) pembinaan kepangkatan, pembinaan jabatan, kesejahteraan (materi dan nonmateri), tugas belajar/izin belajar, disiplin pegawai, pemensiunan, dan pemberhentian.

Standar kualifikasi tenaga administrasi madrasah yang harus dipenuhi meliputi kualifikasi pendidikan dan sertifikat tenaga administrasi madrasah yang masing-masing berbeda untuk setiap jenjang pendidikan di mana telah ditetapkan paling rendah berpendidikan menengah yaitu bagi tenaga atau petugas layanan khusus seperti tukang kebun, penjaga sekolah, tenaga kebersihan, dan pesuruh. Sedangkan standar kompetensi tenaga administrasi madrasah meliputi: kepribadian, sosial, teknis, manajerial (khusus untuk kepala tenaga administrasi madrasah).

Dimensi kompetensi kepribadian meliputi kompetensi memiliki integritas dan akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreatif dan inovasi, tanggung jawab. Dimensi kompetensi sosial meliputi: kompetensi untuk bekerja dalam tim, pelayanan prima, kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja. Dimensi kompetensi teknis meliputi: kompetensi untuk melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan madrasah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, dan



penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Dimensi kompetensi manajerial (khusus bagi kepala tenaga administrasi madrasah) meliputi kompetensi untuk mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan.

Masing-masing kompetensi itu sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dijabarkan dalam subkompetensi yang lebih rinci agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dalam setiap jenis dan jabatan administrasi sekolah/madrasah dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah.

Sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, penjabaran kompetensi dalam sub-sub yang lebih rinci ini menggambarkan pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan tingkat wewenangnya sehingga sesuai dengan jenis tugas dan tanggung jawab telah dibagi habis untuk dilaksanakan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah memberi kelonggaran kepada penyelenggara sekolah/madrasah untuk menetapkan perangkapan jabatan apabila dikehendaki. Ini juga terjadi di MTsN Pangandaran, yaitu rangkap jabatan antara guru dengan pustakawan madrasah. Hal ini dimungkinkan karena keterbatasan sumber daya manusia pada madrasah yang terbatas. Di samping keuangan yang tidak memadai apabila harus diangkat petugas baru untuk melaksanakan tugas-tugas di madrasah.

Bagi tenaga administrasi MTsN Pangandaran yang saat sudah bekerja di madrasah itu atau biasanya disebut tenaga administrasi madrasah dalam jabatan, pemenuhan standar kualifikasi dan standar kompetensi difasilitasi oleh madrasah. Hal ini dikarenakan standar kualifikasi dan kompetensi belum merupakan persyaratan pada saat yang bersangkutan melamar menjadi tenaga administrasi madrasah. Lima tahun ke depan pemenuhan standar ini sudah menjadi keharusan madrasah.

Secara umum kondisi kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia di MTsN Pangandaran pada saat ini sudah memenuhi persyaratan minimal ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah.

Pemenuhan standar tenaga administrasi di MTsN Pangandaran ini penting dilakukan karena di samping sebagai pelaksanaan pilar-pilar kebijakan dalam penyelenggaraan pembangunan pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, juga untuk meningkatkan kualitas madrasah yang berdampak menambah kepercayaan masyarakat di lingkungan MTsN Pangandaran. Dengan demikian, peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga administrasi MTsN Pangandaran bukan sekedar pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sudah berubah menjadi hak pada setiap tenaga administrasi MTsN Pangandaran yang sekarang ini sudah ada dan bekerja di madrasah ini.

## **Simpulan**

Pertama, implementasi inovasi pendidikan oleh Kepala Madrasah di MTsN Pangandaran dilakukan melalui: (1) pengembangan kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan demokratis; (2) optimalisasi kompetensi Kepala Madrasah; (3) pengembangan jiwa kepemimpinan yang kreatif dan berorientasi pada kewirausahaan. Tiga strategi inovasi pendidikan oleh Kepala Madrasah di madrasah ini diarahkan untuk mewujudkan sistem kepemimpinan madrasah yang mampu mengakomodasi berbagai aspirasi, kepentingan, dan dinamika ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermuara pada terwujudnya madrasah yang unggul, bermutu, dan berakar pada nilai-nilai ajaran Islam.

Kedua, inovasi pendidikan yang dilakukan oleh guru MTsN Pangandaran diimplementasikan dalam bentuk pengembangan strategi dan model pembelajaran PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan) dan pengembangan kompetensi penelitian tindakan kelas. Dua bentuk implementasi inovasi pendidikan oleh guru ini diarahkan untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu sehingga dapat mewujudkan kualitas prestasi siswa, kualitas lulusan, dan kualitas madrasah.

Ketiga, implementasi inovasi pendidikan di MTsN Pangandaran oleh tenaga kependidikan, terutama difokuskan pada tenaga administrasi madrasah. Tenaga administrasi madrasah di MTsN Pangandaran mengimplementasikan inovasi pendidikan melalui upaya penguatan kompetensi tenaga administrasi madrasah, sehingga tenaga kependidikan di madrasah ini dapat mengimbangi kompetensi guru dan kepala. Tujuan akhir dari penguatan kompetensi tenaga kependidikan adalah terciptanya sistem layanan madrasah yang prima dan bermutu.

### Daftar Pustaka

- Arifin, I. (2000). *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang, 25-26 Juli 2001.
- Bogdan, R.C and S.K. Biklen, (1980). *Qualitative Research for Education, An Introduction to Theory and Methode*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Brannen, Julia (1999) *Menggabungkan Pendekatan Kualitatif dan Pendekatan Kualitatif: Sebuah Tinjauan*, dalam Julia Brennan (Ed.), *Memandu Metode Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dahrin, D. (2000). *Memperbaiki Kinerja Pendidikan Nasional Secara Komprehensif: Transformasi Pendidikan*. Komunitas, Forum Rektor Indonesia. Vol.1 No. 2.
- Degeng, N.S. (1999). *Paradigma Baru Pendidikan Memasuki Era Desentralisasi dan Demokrasi*. Jurnal Getengkali Edisi 6 Tahun III 1999/2000.
- Donald Ary, et.al., (2004). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, diterjemahkan oleh Arief Furchon. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fahrurroji (2012), *Inovasi Pendidikan Suatu Keniscayaan Perubahan yang Berkelanjutan*, dalam Jurnal Literat Nomor 35 Tahun 2012

- Jacob, Evelyn (1999). *Cooperative Learning in Context: An Educational Innovation Everyday Classrooms*. New York: State University of New York
- Keil, Ellsworth C. (2008). *A Structure for Innovation in Education*. New Jersey: Magaor.
- Kozma, Robert K. (2011). *Technology, Innovation, and Educational Change*. Danvers: International Association for the Evaluation of Educational Achievement.
- Law, Nancy, Allan Yuen, Robert Fox (2011). *Educational Innovation Beyond Technology: Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations*. London: Springer.
- Moleong, Lexy. J. (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2008). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawangsari, Dyah (2010). *Urgensi Inovasi dalam Sistem Pendidikan*, dalam Jurnal FALASIFA, Vol. 1 No. 1 Maret 2010, hal. 16
- Semiawan, Conny (2001). *Pembaharuan Pendidikan Berparadigma Konstruktivisme*. Jakarta: Grasindo.
- Surakhmad, Winarno (2009). *Pendidikan Nasional: Strategi dan Tragedi*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Tilaar, H.A.R. (1998). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Tera Indonesia.
- Umaedi (1999). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Ditjen Dikdasmen.