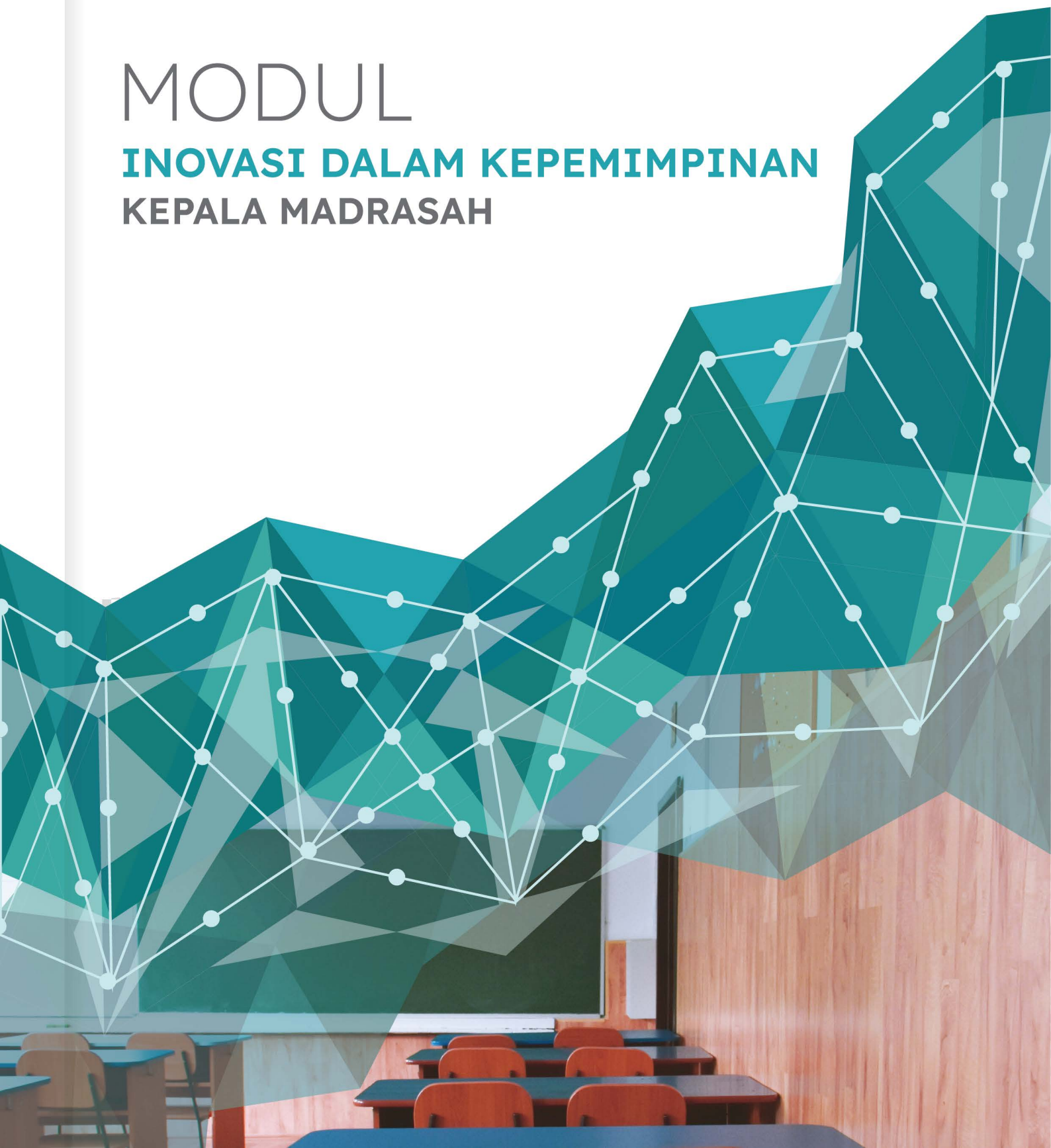




MODUL

INOVASI DALAM KEPEMIMPINAN

KEPALA MADRASAH





KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 151 TAHUN 2023

TENTANG

PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2023

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas mutu pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi perlu menyusun dan mengembangkan modul pelatihan teknis administrasi;
- b. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam Keputusan ini dipandang cakap, mampu dan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi tim penyusun dan pengembang modul pelatihan teknis administrasi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Penetapan Tim Penyusun dan Pengembang Modul Pelatihan Teknis Administrasi Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 21);

4. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 711);
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 846);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMNISTRASI TAHUN 2023.
- KESATU : Menetapkan Tim Penyusun dan Pengembang Modul Pelatihan Teknis Administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023 adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Tim penyusun dan pengembang modul pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi yang selanjutnya disebut tim penyusun sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 14 November 2023

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



SUYITNO

LAMPIRAN

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 151 TAHUN 2023

TENTANG

TENTANG PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2023

TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL PELATIHAN TEKNIS
ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA
ADMINISTRASI TAHUN 2023

NO	Judul	Penulis/Penyusun
1.	Teknik Dasar <i>Public Speaking</i>	1. Sri Mulyati 2. Sri Hendriani
2.	Kompetensi Pembicara	1. Ispawati Asri 2. Yaniwati
3.	Peran Komunikasi Verbal dan Non Verbal dalam Aktivitas <i>Public Speaking</i>	1. Agustina 2. Rana Mahira Althaf
4.	Klasifikasi Aktivitas Dalam Penataan Acara	1. Endah Prasetyani 2. Rahmi Siregar
5.	Konsep Dasar Perdamaian dalam Penanganan Konflik	1. Yulianti 2. Artie Pramita Aptery
6.	Membangun Bina Damai dalam Analisis Konflik Sosial	1. Qurrotu Aini 2. Syafrillah
7.	Kearifan Lokal dalam Menciptakan Kedamaian	1. Amik Tri Istiami 2. Ahmad Kamal
8.	Peran Aktor Kerukunan Umat Beragama dalam Bina Damai	1. Nurhasanah 2. Karnadi
9.	Penghentian Konflik melalui Bina Damai	1. Ainun Fitriyati 2. Wawan Gunawan
10.	Proses Bina Damai Pemulihan Pasca Konflik	1. Djubaidah 2. Samidi
11.	Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)	1. Neneng Maria Kiptyah 2. Jumanto
12.	Pengembangan Potensi Diri Kepala Madrasah	1. Mardiyanti 2. Teja Primawati Utami
13.	Pemberdayaan Sumber Daya Madrasah	1. Rahmiyati 2. Afiati

14.	Inovasi dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah	1. Siti Kusriyah 2. Hesti Kusumaningrum
15.	Pengelolaan Keuangan Madrasah	1. Devi Yonesi 2. Kiki Yulia Hanafia

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



SUYITNO

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak, untuk itu kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian Agama.

Substansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) pelatihan yang telah disusun sebelumnya. Modul ini telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator hasil belajar dan uraian materi sehingga memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dalam memahami materi yang diajarkan oleh fasilitator.

Modul ini dapat membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran dan memudahkan fasilitator dalam menyampaikan materi pelatihan. Semoga modul ini dapat membantu peserta dan fasilitator dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Jakarta, 22 November 2023

Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi



Dr. Syafi'i, M.Ag

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Petunjuk Penggunaan Modul	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
F. Metode	2
G. Media	2
H. Alokasi Waktu	3
 BAB II KONSEP DAN POLA PIKIR INOVASI DALAM KEPEMIMPINAN	
KEPALA MADRASAH	4
A. Indikator Keberhasilan	4
B. Materi Pokok	4
1. Konsep Inovasi	4
2. Pola Pikir Inovasi dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah	9
C. Evaluasi	15
D. Rangkuman	15
E. Latihan	16
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	16
 BAB III KEPEMIMPINAN	18
A. Indikator Keberhasilan	18
B. Materi Pkok	18
1. Kepemimpinan Abad 21	18
2. Kepemimpinan visioner	24
3. Latihan	29

4. Rangkuman	29
5. Evaluasi	30
6. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	31

BAB IV IMPLEMENTASI INOVASI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Indikator Keberhasilan	32
B. Materi Pokok	32
1. Kreativitas Kepemimpinan	32
2. Kreatifitas Pemimpin Madrasah	34
3. Strategi inovasi dalam dalam kepemimpinan Kepala Madrasah	44
C. Latihan	50
D. Rangkuman	50
E. Evaluasi	51
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	51

BAB V PENUTUP 53

A. Simpulan	53
B. Evaluasi Kegiatan Belajar Akhir	54

KUNCI JAWABAN

DAFTAR PUSTAKA

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Petunjuk penggunaan modul ini berisi tentang cara menggunakan modul dan cara belajar yang sistematis agar memudahkan peserta pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan:

1. Langkah- Langkah belajar yang perlu dilakukan

Pelajari setiap materi pokok dan sub materi pokok dengan teliti dan sungguh sungguh, jika ada bagian yang kurang jelas tanyakan kepada widyaiswara/tenaga pengajar. Langkah terakhir adalah melakukan reviu terhadap materi- materi pelatihan setiap akhir pembelajaran;

2. Target waktu dan pencapaian dalam pembelajaran menggunakan modul:

No	Materi / Sub Materi Pokok	Estimasi Waktu	Keterangan
1.	Konsep dan pola pikir inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah	1 JP	
2.	Kepemimpinan Abad 21 dan Kepemimpinan Visioner	2 JP	
3	Implementasi inovasi kepemimpinan kepala madrasah	3 JP	

3. Hasil Evaluasi *Self Assessment*

Kerjakan Latihan pada setiap akhir materi pokok dan kerjakan evaluasi pada setiap akhir pembelajaran. Cocokkan setiap jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia untuk mengukur tingkat pemahaman dari setiap materi pelatihan. Jika dalam Latihan dan evaluasi pada setiap materi pokok telah mencapai hasil yang memuaskan, maka kerjakan evaluasi materi pokok yang ada pada bagian akhir modul dan cocokkan dengan kunci jawaban yang tersedia untuk mengetahui tingkat pemahaman dari seluruh materi yang ada di modul;

4. Prosedur peningkatan kompetensi materi

Peserta dapat mencari referensi bacaan dari berbagai sumber untuk menambah pengetahuan dan memperoleh informasi terbaru yang dapat menunjang tugas dan fungsinya di kantor;

5. Peran widyaiswara/ tenaga pengajar dalam proses pembelajaran

Widyaiswara/tenaga pengajar dapat memberikan bimbingan dan motivasi serta berbagi pengalaman dalam praktik pekerjaan yang dilakukan sehari-hari yang terkait dengan materi yang disampaikan;

6. Peserta menyiapkan catatan kecil jika diperlukan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan proses pengembangan individu dan kepribadian seseorang yang dilaksanakan secara sadar dan penuh tanggung jawab. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses pembelajaran yang diantaranya dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. Dalam suatu lembaga pendidikan tentu banyak sekali bagian bagian, baik peserta didik, guru, sarana dan prasarana pendidikan dan sudah barang tentu memiliki bagian yang penting, yaitu kepala madrasah. Zaman senantiasa berubah, teknologi semakin berkembang, pendidikan pun akan mengikuti perubahan zaman. Masa depan akan ditentukan oleh kita sejak sekarang.

Visi yang jelas, strategi yang tepat dan sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Hal ini membutuhkan persiapan yang sangat matang dan kompleks, tentu membutuhkan kepemimpinan dan kebijakan yang jelas. Meningkatnya Teknologi memiliki dampak yang positif bagi perkembangan pendidikan, namun dibalik itu memiliki sisi negatifnya.

Arus informasi dan globalisasi begitu kencang, hal ini akan semakin berpengaruh terhadap dunia pendidikan. Oleh karena itu Kepemimpinan kepala madrasah memegang peran penting dalam merancang masa depan yang gemilang. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin menjadi kunci keberhasilan dari aktivitas pengelolaan di lembaga pendidikan yang ia pimpin. Peran kepala madrasah sangat berpengaruh dalam upaya peningkatan hasil belajar peserta didik terutama dalam hal pengambilan keputusan kebijakan dan strategi madrasah dalam meningkatkan prestasi belajar peserta didik, pembinaan profesional guru, serta pengondisian sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran serta lingkungan belajar. Kepala madrasah dituntut untuk

bekerjasama dengan pendidik agar program pembelajaran di madrasah dapat terlaksana dengan baik.

B. Deskripsi Singkat

Modul mata pelatihan ini berisi tentang Inovasi Dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah

C. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep dan pola pikir inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah
2. Menerapkan strategi inovasi dalam dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Konsep dan pola pikir inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah
2. Kepemimpinan
 - a. Kepemimpinan Abad 21
 - b. Kepemimpinan visioner
3. Implementasi inovasi kepemimpinan kepala madrasah
 - a. Kreativitas Kepemimpinan
 - b. Strategi inovasi dalam dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

H. Alokasi Waktu

Modul ini disampaikan melalui 6 jam pembelajaran.

BAB II

KONSEP DAN POLA PIKIR INOVASI DALAM KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti Pembelajaran ini, peserta dapat: Menjelaskan konsep dan pola pikir inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

B. Konsep Inovasi

Pengertian Inovasi

Amati gambar berikut ini, Anda tidak asing dengan gambar berikut bukan? Apakah Anda pernah menggunakannya?



Gambar 1. Perkembangan Televisi

Sumber:[https://www.google.com/search?q=gambar+perkembangan+TV+dari+m
asa+ ke+masa&client](https://www.google.com/search?q=gambar+perkembangan+TV+dari+masa+ke+masa&client)

Apakah gambar di atas termasuk proses inovasi? Lalu apakah inovasi itu? dan mengapa anda sebagai pemimpin di tingkat madrasah perlu melakukan inovasi? Dalam bab inilah mulai diajak untuk membahasnya.

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru atau barang baru, pelayanan baru dan cara- cara baru yang lebih bermanfaat bagi kehidupan manusia (Syafaruddin, 2012). Inovasi sering diterjemahkan segala hal yang baru atau pembaharuan, berasal dari Bahasa Inggris yaitu innovation. Menurut UU No 19 Tahun 2002 (Saputra [Ed.],2021) Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan dan atau pun perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis, nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau pun cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah ada kedalam produk atau pun proses produksinya. Inovasi terkadang dipakai untuk menyatakan penemuan, karena menemukan sesuatu yang baru atau terobosan baru. Menurut Syafaruddin (2012, 29) Inovasi dapat berupa hasil dari invention (benar benar baru) atau discovery (telah ada sebelumnya).

Definisi inovasi Jhon Bessant adalah “to make something new, to change”(Jhon Bessant, Innovation, (New York: DK, 2009 : 6) . Steven P. Robbins dan Timoty A. Judge mendefinisikan inovasi adalah sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. (Sthephen P. Robbins dan Timothy A.Judge, organizational behavior 2011 :361).

Inovasi dalam pengertian ini lebih menitik beratkan pada aplikasi dari gagasan baru untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan. Sedangkan Sthephen P.Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. (Sthephen P.Robbins dan Mary Coulter, 2010 : 21). Menurut Avanti Fontana inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara kegunaan dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna.(Avanti Fontana : 2010:.21). Gareth Jones berpendapat bahwa innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customer (Gareth Jones, Organizational Theory, Design and Change, 2010 :385). Inovasi adalah suatu

proses dimana organisasi menggunakan ketrampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga dapat melayani kebutuhan pelanggan.

Untuk lebih mudah mendefinisikan inovasi peserta dapat membaca tabel berikut:

Definisi Inovasi

Item	Deskripsi
Menciptakan sesuatu yang baru.	Merujuk pada inovasi yang menciptakan penggeseran paradigma dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas.
Menghasilkan hanya ide-ide baru.	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membentuk kombinasi baru dari konsep-konsep lama.
Menghasilkan ide, metode, alat baru	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan ini mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada.	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besaran atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
Menyebarkan ide-ide baru.	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia.
Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses di tempat lain.	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen.
Melakukan sesuatu dengan cara yang baru.	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal.

Mengikuti pasar.	Merujuk pada inovasi yang berbasiskan kebutuhan pasar.
Melakukan perubahan.	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.
Menarik orang-orang inovatif	Menarik atau merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (people management) untuk memandu jalannya inovasi.
Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda.	Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda.

Sumber: (*Innovate We Can*, Avianti Fontana, 2009:19-20)

Berdasarkan definisi yang telah dibahas di atas dapat disimpulkan bahwa Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Jadi Inovasi adalah proses pemikiran, pengimplementasian ide-ide baru yang bermanfaat dan diakui.

Inovasi merupakan hasil dari suatu kreativitas. Kreativitas adalah proses timbulnya ide yang baru, sedangkan inovasi adalah pengimplementasian ide itu sehingga dapat merubah dunia. Kreativitas membelah batasan dan asumsi, dan membuat koneksi pada hal hal lama yang tidak berhubungan menjadi sesuatu yang baru, dan Inovasi mengambil ide itu guna mejadikannya menjadi produk atau servis atau proses yang nyata. Kreativitas dan inovasi adalah 2 hal yang berhubungan, dimana keduanya merupakan sebuah proses yang berurutan. Menurut Carol Kinsey Goman, Ph.D, dalam bukunya *Creativity in Business*, menyebutkan : Creativity: Bringing into existence an idea that is new to you. Sedangkan Innovation: The practical application of creative ideas. Dengan kata lain inovasi adalah proses kelanjutan dari kreativitas. Lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:



Dalam bagan di atas jelas terlihat bahwa inovasi adalah kelanjutan proses dari kreativitas. Kreativitas adalah ide dasar dan inovasi mewujudkan ide itu menjadi sebuah produk yang dapat diakui lingkungan. Mengapa harus diakui? Dalam inovasi, pengakuan menjadi penting, karena dengan adanya pengakuan berarti membuktikan bahwa implementasi ide kreatif benar-benar memiliki nilai fungsi dan nilai guna. Apabila sebuah produk tidak memiliki fungsi, maka belum dapat dikatakan sebagai sebuah inovasi. Ciputra (Presentasi Ciputra University, 2012).

Mengapa perlu inovasi?

Siapun anda apapun jabatannya, pemimpin, widyaiswara guru, tenaga kependidikan dan lain sebagainya perlu melakukan inovasi. Mengapa? Renungkan kata bijak berikut : *when you not change you will be die* (apabila anda tidak berubah anda akan mati). Perubahan merupakan syarat mutlak dalam mengarungi hidup ini. Demikian juga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Namun perubahan tidak hanya sekedar perubahan, namun perubahan yang inovatif. Oleh karena itu siapapun anda dituntut untuk melakukan inovasi. Inovasi tersebut baik inovasi produk, inovasi proses, inovasi Sumberdaya Manusia, maupun inovasi pelayanan.

Beberapa tujuan melakukan inovasi antara lain : 1) Untuk meningkatkan kualitas. Pada umumnya inovasi dilakukan untuk meningkatkan kualitas pada produk atau pelayanan yang udah ada sebelumnya, hingga bisa di peroleh kelebihan serta manfaat yang lebih baik dan bermanfaat untuk stake holder.; 2) Mengurangi biaya tenaga kerja, sehingga dengan inovasi akan lebih efisiensi terhadap biaya tenaga kerja. Misalnya dengan kehadiran IT dalam melakukan inovasi maka biaya akan lebih berkurang. 3) Memperluas jangkauan produk Umumnya maksud inovasi yakni untuk meningkatkan kualitas pada produk atau pelayanan yang udah ada sebelumnya, hingga bisa di peroleh kelebihan serta manfaat yang lebih baik lagi. 4) Menggantikan pelayanan yang sudah ada sehingga lebih bermanfaat dan memiliki nilai guna yang optimal. 5) Membuat jejaring kerja baru serta pasar baru. Dengan berinovasi anda bisa membuka atau mengawali usaha yang baru. Di samping itu anda dapat melakukan jejaring-jejaring kerja baru untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan. Masih

banyak tujuan dari inovasi yang pada intinya adalah menyempurnakan fungsi dari pemanfaatan sebuah produk/sumber daya /pelayanan agar bisa dipakai lebih baik lagi serta dapat diperoleh manfaat yang lebih bermanfaat.

C. Pola Pikir Inovasi Kepala Madrasah

Anda masih ingat konsep dasar inovasi yang dibahas di atas? Guna mengingat kembali rekaman informasi dalam memori bawah sadar anda terkait dengan inovasi, maka berikut ini disajikan beberapa pertanyaan untuk Anda jawab sebagai berikut:

1. Apabila mendengar kata inovasi, yang tergambar dalam otak saya adalah: ...
2. Mengapa perlu melakukan Inovasi?
3. Berikan contoh-contoh terkait dengan inovasi



Gambar 3. Pola Pikir

Bagaimanakah pengalaman Anda menjawab ke tiga pertanyaan di atas? Anda mampu menjawab dengan benar? Anda sepakat bahwa inovasi adalah proses memikirkan dan mengimplementasikan ide baru yang bermanfaat. Inovasi diperlukan karena untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kreativitas merupakan bahan bakar inovasi. Berbagai contoh inovasi dalam pelayanan, baik dalam bidang teknologi, jasa, Sumberdaya Manusia maupun dalam bentuk produk. Lalu apakah tipe-tipe inovasi?.

Davila, Epstein (2009:45) dan Shelton mengkategorikan inovasi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni tipe incremental, tipe semi radikal dan tipe radikal. Tipe inovasi incremental adalah inovasi yang dimaksudkan untuk membawa sedikit perubahan pada produk atau jasa dan proses yang sudah ada. Sedangkan tipe inovasi radikal adalah tipe inovasi dengan pengubah produk, jasa dan proses sepenuhnya dengan cara-cara baru. Sedangkan inovasi semi radikal adalah perubahan terhadap produk, barang dan jasa yang dilakukan secara setengah-setengah. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi incremental, inovasi radikal dan inovasi transformasi. (oe Tidd, John Bessant, dan Keith Pavitt, 2003:8). Inovasi incremental dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi radikal dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastis kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya.

Lepak, dkk, Akademik Management Review dalam Avanti Fontana (2011:30) menitik beratkan bahwa inti inovasi adalah penciptaan nilai. Langsung. Dalam hal ini inovasi dapat dilihat dari tingkat individu, tingkat organisasi maupun tingkat masyarakat. Inovasi pada tingkat individu menitikberatkan pada kemampuan, motivasi, inteligensi, interaksi individu dengan lingkungannya yang akan menunjang individu untuk menciptakan nilai untuk bertindak kreatif dan membuat pekerjaannya lebih inovatif sehingga kinerja individu lebih meningkat. Peningkatan kinerja individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Dengan demikian penciptaan nilai inovatif yang terjadi pada individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Bagaimana dengan jenis inovasi?

Sedangkan inovasi struktur organisasi lebih menitik beratkan pada inovasi pada perubahan struktur organisasi sehingga lebih fleksibel. Inovasi produk lebih menitik beratkan pada inovasi produk yang lebih multiguna. Sedangkan inovasi pelayanan untuk meningkatkan inovasi kepada pelanggan, sehingga mampu memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

1. Terdapat lima karakteristik sebagaimana pendapat (Rogers, 1983) mengemukakan lima karakteristik inovasi:

- a. Keunggulan relatif (*relative advantage*)
Keunggulan relatif adalah derajat dimana suatu inovasi dianggap lebih baik/unggul dari yang pernah ada sebelumnya. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti segi ekonomi, prestise social, kenyamanan, kepuasan dan lain-lain. Semakin besar keunggulan relatif dirasakan oleh pengadopsi, semakin cepat inovasi tersebut dapat diadopsi.
- b. Kompatibilitas (*compatibility*) . Kompatibilitas adalah derajat dimana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu dan kebutuhan pengadopsi. Nilai tersebut dapat berupa nilai agama, adat kebiasaan bahkan dengan aturan yang ada. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, maka inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah sebagaimana halnya dengan inovasi yang sesuai (compatible).
- c. Kerumitan (*complexity*). Kerumitan adalah derajat dimana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami dan dimengerti oleh pengadopsi, maka semakin cepat suatu inovasi dapat diadopsi.
- d. Kemampuan diujicobakan (*trialability*)
Kemampuan untuk diuji cobakan adalah derajat dimana suatu inovasi dapat diuji-coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diuji-cobakan dalam setting sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi sebaiknya harus mampu menunjukkan (mendemonstrasikan) keunggulannya.
- e. Kemampuan untuk diamati (*observability*) adalah derajat dimana

hasil suatu inovasi dapat terlihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil dari suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau sekelompok orang tersebut mengadopsi. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin besar keunggulan relative, kesesuaian (compatibility), kemampuan untuk diuji cobakan dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitannya, maka semakin cepat kemungkinan inovasi tersebut dapat diadopsi.

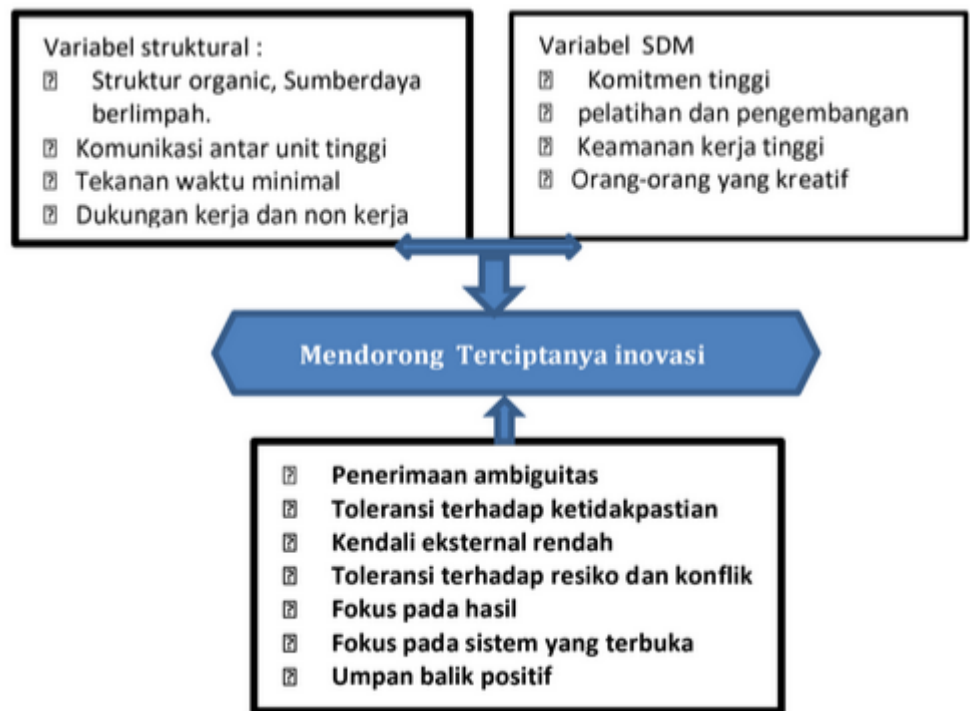
2. Faktor Utama dan Prinsip Manajemen Inovasi

Armoud dan Sam melakukan riset di Asia tentang Manajemen Inovasi dalam dua tahap yakni faktor penghalang inovasi dan prinsip-prinsip inovasi. Penghalang inovasi tersebut meliputi:

- a. Kelangkaan Sumber Daya Manusia untuk inovasi..
- b. Pasar yang merangsang inovasi secara geografis berjarak jauh secara kultural berbeda.
- c. Kebijakan industrial (pola pikir persaingan, pola pandang makro-industri)..
- d. Organisasi memiliki budaya menolak inovasi yang berkonsekuensi dari mentalitas keterbelakangan dan organisasi hierarkis-birokratik yang menghambat kreativitas.
- e. Kekurangannya penghargaan.

Penghargaan terhadap kegagalan dan keberhasilan merupakan stimulus positif terhadap individu untuk mengekspresikan ide kreatifnya secara terus menerus tanpa dibebani rasa takut salah akan merangsang sinap-sinap otak untuk berkreasi dan berinovasi.

Factor yang mempengaruhi inovasi dapat dilihat pada gambar berikut



3. Prinsip-prinsip Inovasi

Berbicara tentang prinsip inovasi, Peter Drucker dalam Djamaludin Ancok (2012) mengemukakan beberapa prinsip inovasi yang perlu diikuti agar kegiatan inovasi berhasil, yaitu sebagai berikut: a) Inovasi adalah sebuah upaya sistematis dengan tujuan yang jelas. b). Inovasi bukan datang dari langit, namun inovasi, c) merupakan upaya sistimatis untuk menutupi, kesenjangan atau meningkatkan agar lebih berguna dan bermanfaat. Oleh karena itu harus dilakukan secara sistimatis dan memiliki tujuan yang jelas, c) novasi membutuhkan kepemimpinan yang profesional.

Tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan. Mengapa? Karena tumbuh kembangnya inovasi harus di dukung oleh keprofesionalan pemimpin. d. Inovasi tak hanya berdasarkan perseptual (adanya kebutuhan yang nyata). Inovasi muncul karena bergerak dari kebutuhan, baik kebutuhan yang dirasakan maupun kebutuhan untuk pengembangan. e) Supaya inovasi berhasil, inovasi harus dimulai dengan ide yang sederhana, mudah, dan fokus pada satu tujuan, f) Inovasi sebaiknya dimulai dengan inovasi yang kecil-kecil; g) Dalam berinovasi jangan merasa diri pintar. Karena apabila

sudah merasa diri pintar, maka tidak akan terjadi pengembangan-pengembangan dalam melakukan inovasi, sehingga inovasi akan mandek. Bagaimana pendapat Steve Jobs. (2011) tentang prinsip inovasi? Steve Jobs mengemukakan tujuh prinsip untuk menggarakan Inovasi adalah sebagai berikut: Prinsip :

1. Lakukan apa yang anda cintai (Karier). Hal ini akan memberikan energy positif dalam pelaksanaan pekerjaan.
 2. Meninggalkan jejak di alam semesta (Visi);
 3. Nyalakan otak anda (Ide-ide); hal ini sangat bermanfaat untuk menumbuhkembangkan gagasan inovasi secara optimal.
 4. Jual mimpi, bukan produk (para pelanggan);
 5. katakan tidak terhadap 1.000 benda (desain);
 6. Ciptakan pengalaman yang sangat hebat (pengalaman);
 7. Kuasai pesan anda.(cerita).
4. Tipe dan Jenis Inovasi

Davila Epstein dan Shelton mengkategorikan inovasi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni tipe incremental, tipe semi radical dan tipe radikal. (Shelton, 2009). Profit-making Innovation, Joe Tidd mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi incremental, inovasi radikal dan inovasi transformasi. (Joe Tidd, John Bessat, Keith Pavitt, Managing Inovation, Integrating Technological, market and Organizational (Chichester, 2003)

Inovasi tersebut dapat berupa inovasi produk, inovasi pelayanan maupun inovasi proses. Inovasi incremental dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi radikal dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastik kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya. Lepak, dkk, Akademik Management Review dalam Avanti Fontana menitik beratkan bahwa inti dari inovasi adalah penciptaan nilai. (Lepak, dkk, 2007), Academic Management Review, dikutip langsung oleh Avanti Fontana, Innovate We Can, (Cipta Inovasi Sejahtera,2011: 30).

Djamaludin Ancok berpendapat bahwa inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti komputer, radio maupun mobil namun inovasi juga meliputi aspek proses, metode, struktur, hubungan, strategi pola pikir, produk dan inovasi pelayanan, (Ancok, 2012).

D. Evaluasi

1. Di bawah ini bukan termasuk pengertian inovasi:
 1. Menciptakan sesuatu yang baru
 2. Menghasilkan hanya ide-ide baru
 3. Menghasilkan ide, metode, alat baru
 4. **Menggunakan sesuatu yang baru.**
2. Derajat dimana hasil suatu inovasi dapat terlihat oleh orang lain
 - a. ***Observability***
 - b. *compatibility*
 - c. *complexity*
 - d. *Trialability*
- ii. Di bawah ini adalah termasuk karakteristik inovasi...
 - a. Sumber daya efektif
 - b. **Kemampuan untuk diamati**
 - c. Hasil dari upaya kreatif
 - d. Memiliki pemahaman yang baik
- iii. Tipe dan jenis inovasi adalah...
 - a. Informasi untuk Efektivitas Inovasi
 - b. **Incremental, semi radical dan radikal**
 - c. Hasil dari upaya kreatif perlu dilindungi
 - d. Inovasi berhasil berakar pada pemahaman
- iv. Keunggulan relatif (*relative advantage*) termasuk dalam...
 1. Tipe inovasi
 2. Prinsip Inovasi
 3. Jenis Inovasi
 4. **Karakteristik inovasi**

E. Rangkuman

Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Jadi Inovasi adalah proses pemikiran, pengimplementasian ide-ide baru yang bermanfaat dan diakui.

Inovasi juga merupakan pengenalan dan penerapan dengan sengaja berupa gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas.

Inovasi merupakan hasil dari suatu kreativitas. Kreativitas adalah proses timbulnya ide yang baru, sedangkan inovasi adalah pengimplementasian ide itu sehingga dapat merubah dunia. Kreativitas membelah batasan dan asumsi, dan membuat koneksi pada hal hal lama yang tidak berhubungan menjadi sesuatu yang baru, dan Inovasi mengambil ide itu guna mejadikannya menjadi produk atau servis atau proses yang nyata.

Lima karateristik inovasi antara lain keunggulan relatif (*relative advantage*), kompatibilitas (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), kemampuan diujicobakan (*trialability*), dan kemampuan untuk diamati (*observability*).

Terdapat faktor penghalang inovasi meliputi: kelangkaan Sumber Daya Manusia untuk inovasi..pasar yang merangsang inovasi secara geografis berjarak jauh secara kultural berbeda, kebijakan industrial (pola pikir persaingan, pola pandang makro-industri). Dan organisasi memiliki budaya menolak inovasi yang berkonsekuensi dari mentalitas keterbelakangan dan organisasi hierarkis-birokratik yang menghambat kreativitas serta kurangnya penghargaan.

F. Latihan

Diskusikan dengan anggota kelompok dengan tema berikut

Kelompok 1

Tema terkait sarana dan prasarana

Mengapa perlu inovasi?

Mencari contoh barang atau alat inovasi yang tepat untuk digunakan di madrasah

Kelompok 2

Tema Program Kegiatan

Mengapa perlu inovasi?

Membuat contoh inovasi program kegiatan yang tepat di Madrasah

Kelompok 3

Tema Pembelajaran

Mengapa perlu inovasi Membuat contoh inovasi pembelajaran yang tepat diterapkan di Madrasah

G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

BAB III

KEPEMIMPINAN

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta mampu mengidentifikasi pola kepemimpinan abad 21 dan kepemimpinan visioner, dalam kaitannya dengan kepemimpinan Kepala Madrasah di Indonesia.

B. Kepemimpinan abad 21

1. Konsep Kepemimpinan Abad 21



Kepemimpinan Visioner

Di abad yang serba maju ini keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi tidak diukur dari seberapa lama ia memimpin namun dari seberapa produktif ia berusaha dan meraih prestasi maksimal bagi kesejahteraan bersama. Yang tak kalah penting juga adalah sebaik apa ia membawa lokomotif organisasinya. Dibutuhkan pemimpin yang memiliki konsep, visi, dan aksi terhadap perubahan. Visi seorang pemimpin merupakan kompas atau arah yang akan mengarahkan gerak langkah suatu organisasi. Tanpa kehadiran seorang pemimpin, roda organisasi mana pun akan berjalan di tempat, statis, dan bergerak tanpa arah dan kendali. Model dan bentuk kepemimpinan abad 21 dimulai dengan ide dan cita-cita mengembangkan kemampuan diri dalam lingkup kecil sebelum berkembang ke lingkup luas dalam suatu organisasi (*super leadership*), dalam hal

ini adalah seorang pemimpin yang harus dibina kemampuannya dalam memimpin diri sendiri (*self-leadership*).

Dikatakan Abad 21, karena abad ini meminta kualitas sumber daya manusia. oleh karenanya lembaga-lembaga harus mampu mengembangkan potensi-potensi yang ada, agar menjadi ciri khas tersendiri dalam lembaga, serta mampu mencetak output yang unggul. Abad 21 memiliki perubahan yang sangat fundamental terkhusus dalam dunia pendidikan. Pendidikan merupakan esensi untuk memajukan suatu bangsa, oleh karenanya walau zaman sudah berbeda guru harus mampu membuktikan bahwa perbedaan zaman bukan menjadi suatu tantangan dalam mengembangkan bakat dan potensi anak didik dalam era globalisasi. Abad ini memiliki tuntunan yang sangat tinggi untuk menciptakan sumber daya manusia, oleh karenanya guru harus memiliki inovasi dalam proses pembelajaran. Banyaknya literatur dan penelitian yang membahas tentang konsep pendidikan abad 21 membuat para pendidik dalam penerapannya kesusahan, sehingga menjadi problem dalam proses pembelajaran baik di kelas, lingkungan, dan Lembaga (Hasibuan dan Prastowo: 2019:29).

Kepemimpinan Abad 21 ini beranjak dari pandangan bahwa pemimpin harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya maupun mengenai kondisi dan aspirasi masyarakat atau orang-orang yang dipimpinnya, perkembangan dan permasalahan lingkungan yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan utamanya dalam bidang yang digelutinya, serta paradigma dan sistem organisasi dan manajemen di mana ia berperan. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu. Apabila konfigurasi kepemimpinan terbangun dari tiga unsur yang interdependensial, yaitu pemimpin, kondisi masyarakat termasuk orang-orang yang dipimpin, dan perkembangan lingkungan nasional dan internasional yang senantiasa mengalami perubahan, maka adalah valid jika kita mempertanyakan kualifikasi

kepemimpinan atau persyaratan yang diperlukan bagi adanya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi kompleksitas perkembangan dan dinamika perubahan Abad 21. (Bashori, Yolanda, dan Wulandari, 2020:110).

Di era modern ini pemimpin tidak hanya bertanggungjawab pada konstitusi atau atasan namun juga memiliki tanggung jawab besar pada bawahan dan masyarakat. Kepemimpinan yang baik dan efektif dalam suatu organisasi adalah model kepemimpinan yang bisa membawa dan mengemban arah organisasi berdasarkan dasar-dasar dalam manajemen abad 21 serta dapat memberikan kontribusi kesejahteraan bagi masyarakat dan bawahannya. Kepemimpinan abad 21 saat ini tengah menjadi topik yang amat penting dibahas dalam kaitannya dengan suatu organisasi. Organisasi yang dimaksud di sini bisa berupa organisasi kenegaraan maupun organisasi lainnya. Pada abad ke 21 ini pula kepemimpinan harus dibangun sejak dini melalui berbagai upaya kaderisasi dan pembinaan berkesinambungan. Kaderisasi kepemimpinan tidak hanya dilakukan dengan segenap pelatihan semata, namun melalui proses panjang dan menyeluruh.

Profil seorang pemimpin abad ke-21 sangat bergantung pada konteks, negara, dan peran yang dimainkan oleh pemimpin tersebut. Namun, ada beberapa karakteristik yang umumnya diharapkan dari seorang pemimpin abad ke-21. Berikut adalah beberapa contoh profil pemimpin abad ke-21 yang umumnya dihargai:

- a. Visi dan Keberanian: Seorang pemimpin abad ke-21 harus memiliki visi yang kuat untuk masa depan dan mampu menginspirasi orang-orang dengan visi tersebut. Mereka juga harus berani mengambil keputusan sulit dan melawan tantangan yang ada.
- b. Kepemimpinan Kolaboratif: Pemimpin abad ke-21 diharapkan mampu membangun kemitraan dan kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan. Mereka harus dapat bekerja dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda dan mengintegrasikan pandangan yang beragam dalam pengambilan keputusan.
- Integritas dan Transparansi: Pemimpin abad ke-21

harus memiliki integritas yang tinggi dan bertindak dengan transparansi. Mereka harus jujur, terbuka, dan memegang nilai-nilai moral yang kuat untuk membangun kepercayaan dengan rakyat atau kelompok yang dipimpinnya.

- c. Kecerdasan Emosional dan Empati: Pemimpin abad ke-21 perlu memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dan mampu memahami dan merespons perasaan, kebutuhan, dan aspirasi orang lain. Mereka harus bisa berempati dan membawa perubahan yang positif dalam hidup orang lain.
- d. Keterampilan Komunikasi yang Efektif: Pemimpin abad ke-21 harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat. Mereka harus bisa menyampaikan visi dan tujuan mereka dengan jelas kepada publik, menginspirasi orang lain, dan mengoordinasikan tindakan secara efektif.
- e. Kemampuan Beradaptasi: Pemimpin abad ke-21 harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan politik, sosial, dan teknologi. Mereka harus fleksibel dan dapat mengantisipasi dan mengatasi tantangan yang baru dan kompleks.
- f. Kepemimpinan Inovatif: Pemimpin abad ke-21 diharapkan untuk menjadi penggerak inovasi. Mereka harus mendorong pembaharuan, berpikir out-of-the-box, dan mengadopsi teknologi dan pendekatan baru untuk mengatasi masalah dan mencapai kemajuan.

Beberapa hal diatas adalah contoh profil pemimpin abad ke-21 yang umumnya dihargai. Setiap negara, masyarakat, atau organisasi tertentu seperti lembaga pendidikan madrasah mungkin memiliki harapan dan kebutuhan yang berbeda atau lebih spesifik dari pemimpinnya.

Kepemimpinan abad 21 yang baik dan efektif diterapkan pada masa ini adalah kepemimpinan yang mampu memecahkan masalah bersama serta memiliki kemampuan mumpuni dalam memimpin. Pemimpin harus pula mempunyai rencana, orientasi dan tujuan. Berbagai ide dan gagasan brilian diterjemahkan sesuai kapasitas masyarakat/bawahan dengan memperhatikan konteks yang melingkupinya. Sifat Pemimpin Abad 21 merupakan sifat yang diharapkan dapat membawa perubahan dalam konsep kepemimpinan abad 21,

beberapa sifat tersebut yaitu:

- a. Menyukai dan mampu menghadapi berbagai tantangan. Tantangan adalah ujian dan halangan yang akan membawa seseorang pada gerbang kemandirian dan kemajuan.
- b. Mempunyai rasa ingin tahu terhadap berbagai hal. Sifat ini akan memicu kreatifitas, inovasi, dan perubahan pada organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan berkomunikasi, bertanya, dan menggali informasi dari berbagai sumber sangat dibutuhkan guna mendukung rasa ingin tahu seorang pemimpin.
- c. Mampu membangun budaya kerja dan organisasi yang mapan, kondusif, dan profesional. Budaya di sini bisa dimaknai sebagai budaya disiplin, budaya kompetisi sehat, saling menghargai, dan mengakomodasi keragam budaya bawahannya.
- d. Mampu membangun komunikasi antar berbagai lini. Pemimpin dalam hal ini membangun komunikasinya melalui 2 arah bukan 1 arah. Siap menjelaskan dan menyampaikan serta siap pula mendengar berbagai suara dari sumber mana pun. Pemimpin juga harus memiliki sifat terhubung pada pihak mana pun dan dari latar belakang apa pun.
- e. Mempunyai komitmen akan kemajuan, kesejahteraan, dan keunggulan bersama. Tanpa komitmen tersebut sangat sulit suatu organisasi dalam kepemimpinan abad 21 dapat melangkah lebih maju dan berkembang.

Dibawah ini dapat dilihat pilar kepemimpinan abad 21



Gambar 1. 5 Pilar Kepemimpinan Abad 21 (Djohan, 2016:25-26)

Untuk menjadi pemimpin yang bermutu di abad 21 ini, terdapat 5 pilar

kepemimpinan, yaitu: 1) Kekuasaan; 2) Kompetensi, 3) Kredibilitas, 4) Kemauan dan semangat, 5) Keberanian.

Masing-masing pemimpin memiliki kekuatan pilar yang berbeda, dan masing-masing organisasi juga memerlukan kekuatan pilar yang berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi. Kelima pilar tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi sehingga merupakan sistem.

Perilaku kepala madrasah harus mencerminkan semangat kerja yang tinggi dan harus menjadi contoh atau teladan bagi seluruh warga madrasah. Pemimpin pendidikan abad 21 yang ideal adalah pemimpin yang inovatif, pemimpin yang dapat berinovasi, memiliki keterampilan manajerial dan keterampilan teknis, serta berdedikasi tinggi pada apa yang dipimpinnya. Keahlian manajerial diperlukan bagi pemimpin untuk menangani kompleksitas lembaga pendidikan, dan keterampilan kepemimpinan pendidikan diperlukan untuk mendapatkan pemimpin yang inovatif dalam memimpin lembaga pendidikan agar sesuai dengan pendidikan abad ke-21. Ia harus memiliki visi, misi, kemauan, dan komitmen untuk melakukan perubahan, kemajuan, memahami proses, serta menciptakan inovasi dan solusi. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki keahlian dan kualitas. Dengan demikian, jika seorang pemimpin dapat mewujudkan semua komponen tersebut, maka madrasah yang dikelolanya dapat berinovasi lebih baik sesuai dengan tuntutan pendidikan abad 21 dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. (Malik, Muh & Rahma, Tutut & Utami, Vifta., 2021:1).

Strategi kepemimpinan abad 21 bagi kepala sekolah dan kepala madrasah, dapat dilakukan dengan beberapa hal, yaitu:

- a. Mampu melihat peluang dan potensi yang ada dengan mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah. Yang terpenting bagi kepala sekolah adalah pelibatan secara aktif pemangku kepentingan (stakeholders) sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orangtua serta pihak terkait di luar sekolah untuk menyelesaikan persoalan sekolah.

- b. Dalam perannya sebagai supervisor harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*).
- c. Sebagai pemimpin pendidikan abad 21 harus mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan, maupun orangtua untuk bersama-sama mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan jaman.
- d. Harus bisa memberikan dukungan semangat dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang telah mencapai hasil atas prestasi, inovasi, dan pencapaian lain yang membanggakan.

2. Kepemimpinan visioner



Sumber: <https://www.google.com/search=gambar+kepemimpinan+visioner>

Seperti apa Pemimpin Visioner?

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus tumbuh dan membaik hingga saat ini (Robbins, 2002); (Bashori, 2016). Seorang pemimpin visioner harus bisa menjadi penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Oleh karena itu seorang pemimpin visioner harus mampu menyusun arah dan secara personal sepakat untuk menyebarkan kepemimpinan visioner ke

seluruh organisasi, memberdayakan para karyawan dalam bertindak untuk mendengar dan mengawasi umpan balik, dan selalu memfokuskan perhatian dalam membentuk organisasi mencapai potensi terbesarnya (Anom, 2008). Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil (Komariah, 2006, Wahyudi, 2010, Isnaini, 2020:).

Visioner atau tidaknya seorang pemimpin dapat diketahui dari pola pikir, sikap kepemimpinan dan responnya terhadap masalah yang terkait dengan kepemimpinannya. Seorang yang visioner adalah orang-orang yang dengan rendah hati dapat menempatkan diri secara tepat dalam memberikan jawaban terhadap masalah-masalah yang belum diketahuinya. Sikap rendah hati terhadap ketidaktahuan adalah ciri khas yang melekat pada pemimpin visioner.. Tidak merasa kalah atau dikalahkan jika idea atau gagasan orang-orang yang dipimpinnnya jauh lebih hebat darinya. Pemimpin yang dengan cepat dan sadar terhadap perubahan dan kemudian menjadikan dirinya sebagai faktor kunci perubahan adalah sisi lain yang ada pada pemimpin visioner. Pemimpin visioner adalah orang-orang yang tidak dengan mudah menerima atau menolak satu gagasan, tanpa terlebih dahulu mengetahui alasan dan argument rasional dari ide itu. Pola berfikir reaksioner, tanpa mengkaji secara komperhensif dan mendalam terhadap suatu kondisi adalah pantangan bagi orang yang visioner (Isnaini, 2020:175).



Kepemimpinan visioner merupakan faktor kunci dalam memimpin sebuah madrasah. Seorang kepala madrasah yang memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama memiliki peran penting dalam mengarahkan dan mengembangkan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul. Sebagai seorang kepala madrasah, memiliki visi yang kuat berarti memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan untuk madrasah. Visi tersebut haruslah mencerminkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip pendidikan Islam serta mempertimbangkan perkembangan zaman dan kebutuhan siswa. Dengan memiliki visi yang jelas, seorang kepala madrasah dapat membimbing staf pengajar, siswa, dan orang tua untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan visioner membutuhkan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut dengan jelas dan menginspirasi orang lain. Seorang kepala madrasah visioner harus mampu mengartikulasikan visinya kepada staf pengajar agar mereka memahami arah yang diinginkan. Komunikasi yang efektif juga penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan siswa dan orang tua, sehingga mereka merasa termotivasi untuk mendukung visi madrasah. Selain itu, seorang kepala madrasah visioner juga harus mampu memotivasi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini dapat dilakukan dengan memberikan dorongan, pembinaan, dan pengakuan atas kontribusi dan prestasi individu. Seorang kepala madrasah yang visioner juga harus mampu melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan

keputusan dan memastikan bahwa visi dan tujuan madrasah dipahami dan diadopsi oleh semua anggota komunitas madrasah.

Kepemimpinan visioner juga membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan berinovasi. Dunia pendidikan terus berkembang, dan seorang kepala madrasah visioner harus mampu mengidentifikasi peluang-peluang baru dan mengatasi tantangan yang muncul. Inovasi dalam pengajaran, kurikulum, dan teknologi pendidikan dapat membantu madrasah menjadi lebih efektif dan relevan dalam mempersiapkan siswa untuk menghadapi masa depan.

Dalam konteks madrasah, kepemimpinan visioner juga harus didasarkan pada nilai-nilai Islam yang mendorong keadilan, kesetaraan, dan integritas. Seorang kepala madrasah visioner harus menjadi teladan bagi staf pengajar, siswa, dan komunitas madrasah dalam mempraktikkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Secara keseluruhan, kepemimpinan visioner sangat penting bagi seorang kepala madrasah dalam membimbing dan mengembangkan madrasah. Visi yang kuat, kemampuan berkomunikasi, motivasi, adaptasi, inovasi, dan integritas merupakan karakteristik utama dari seorang kepala madrasah visioner. Dengan kepemimpinan yang visioner, madrasah dapat berkembang dan menjadi lembaga pendidikan yang unggul, yang mampu menciptakan generasi yang berkualitas dan berdaya saing.

Kepala madrasah visioner memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan visi dan tujuan madrasah tercapai. Dengan visi yang kuat, kepala madrasah dapat memberikan arahan yang jelas dan memotivasi seluruh komunitas madrasah untuk bekerja menuju masa depan yang lebih baik. Kepemimpinan visioner kepala madrasah sangat penting untuk menciptakan dan mengarahkan tujuan dan arah madrasah yang efektif. Berikut adalah beberapa ciri kepemimpinan visioner yang dapat dimiliki oleh seorang kepala madrasah:

- a. Visi Jangka Panjang: Seorang kepala madrasah visioner memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi jangka panjang dan tujuan strategis madrasah. Mereka dapat melihat lebih jauh ke depan, mengantisipasi perubahan dalam

dunia pendidikan, dan mengembangkan rencana jangka panjang untuk mencapai visi tersebut.

- b. **Komunikator Efektif:** Kepala madrasah visioner harus dapat mengkomunikasikan visi dan tujuan madrasah dengan jelas dan inspiratif kepada staf, siswa, dan pihak terkait lainnya. Mereka harus mampu menggerakkan orang-orang di sekitarnya untuk bekerja menuju visi bersama dan merasakan komitmen terhadap tujuan tersebut.
- c. **Inovatif dan Kreatif:** Kepala madrasah visioner berfokus pada penemuan dan penerapan inovasi dalam pendidikan. Mereka berani mencoba pendekatan baru, metode pengajaran, dan teknologi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah. Mereka juga mendorong staf dan guru untuk berpikir kreatif dan mengembangkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan pengalaman belajar siswa.
- d. **Pemimpin yang Mendorong Kolaborasi:** Kepala madrasah visioner mendorong kerja tim dan kolaborasi di antara staf, guru, dan siswa. Mereka membangun budaya kerja yang inklusif dan mendorong partisipasi aktif dari semua pihak dalam mencapai visi dan tujuan madrasah. Kolaborasi yang kuat akan memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif untuk mencapai visi tersebut.
- e. **Pengembangan Staf:** Kepala madrasah visioner mengakui pentingnya pengembangan staf sebagai faktor kunci kesuksesan madrasah. Mereka memberikan kesempatan bagi staf dan guru untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan dengan tujuan madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah visioner dapat memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut.
- f. **Keberanian Menghadapi Tantangan:** Seorang kepala madrasah visioner tidak takut menghadapi tantangan dan mengatasi rintangan yang mungkin muncul dalam mencapai visi. Mereka berani mengambil risiko yang terukur dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan. Keberanian

ini menginspirasi orang lain dan membangun kepercayaan bahwa visi tersebut dapat dicapai.

C. Latihan

Peserta dibagi menjadi 6 kelompok, tentang keterampilan apa saja yang seharusnya dimiliki seorang pemimpin di abad 21 ini dan upaya apa yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk menjadi seorang pemimpin yang visioner di lembaganya.

D. Rangkuman

1. Kepemimpinan abad 21

Kepemimpinan abad 21 yang baik dan efektif diterapkan pada masa ini adalah kepemimpinan yang mampu memecahkan masalah bersama serta memiliki kemampuan mumpuni dalam memimpin. Pemimpin harus pula mempunyai rencana, orientasi dan tujuan. Berbagai ide dan gagasan brilian diterjemahkan sesuai kapasitas masyarakat/bawahan dengan memperhatikan konteks yang melingkupinya. Adapun Pemimpin yang bermutu di abad 21 ini, memiliki 5 pilar kepemimpinan, yaitu: 1) Kekuasaan; 2) Kompetensi; 3) Kredibilitas; 4) Kemauan dan semangat; 5) Keberanian.

Ciri- ciri kepemimpinan visioner yang dapat dimiliki oleh seorang kepala madrasah diantaranya: 1) memiliki Visi Jangka Panjang; 2) Komunikator Efektif; 3) Inovatif dan Kreatif; 4) Mendorong Kolaborasi 5) Pengembangan Staf 6) Keberanian Menghadapi Tantangan.

Sifat Pemimpin Abad 21 merupakan sifat yang diharapkan dapat membawa perubahan dalam konsep kepemimpinan abad 21, beberapa sifat tersebut yaitu: 1) Menyukai dan mampu menghadapi berbagai tantangan. 2) Mampu membangun budaya kerja dan organisasi yang mapan, kondusif, dan profesional. Budaya di sini bisa dimaknai sebagai budaya disiplin, budaya kompetisi sehat, saling menghargai, dan mengakomodasi keragaman budaya bawahannya. 3) Mampu membangun komunikasi antar berbagai lini; 4) Mempunyai komitmen akan kemajuan, kesejahteraan, dan keunggulan bersama.

2. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus tumbuh dan membaik hingga saat ini.

Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.

Kepemimpinan visioner membutuhkan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut dengan jelas dan menginspirasi orang lain. Seorang kepala madrasah visioner harus mampu mengartikulasikan visinya kepada staf pengajar agar mereka memahami arah yang diinginkan. Komunikasi yang efektif juga penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan siswa dan orang tua, sehingga mereka merasa termotivasi untuk mendukung visi madrasah.

E. Evaluasi

1. Ciri-ciri pemimpin abad 21 antara lain...
 - a. Mampu melihat peluang dan potensi untuk dirinya
 - b. Mampu berperan sebagai pemimpin instruksional
 - c. Menyerahkan peran dan tanggungjawabnya kepada orang yang dipercaya
 - d. **Menyukai dan mampu menghadapi berbagai tantangan**
2. Mampu membangun budaya kerja dan organisasi yang mapan, kondusif, dan profesional termasuk...
 - a. **Sifat pemimpin abad 21**
 - b. Strategi Kepemimpinan kepala madrasah abad 21

- c. Pemimpin visioner abad 21
 - d. 5 pilar kepemimpinan abad 21
3. Dibawah ini termasuk 5 pilar kepemimpinan abad 21 (Djohan:2006) adalah...
- a. Kreatif
 - b. Inovatif
 - c. Kemauan dan semangat**
 - d. Komunikator
4. Kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi realistik, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus tumbuh dan membaik hingga saat ini disebut...
- a. Kepemimpinan abad 22
 - b. Kepemimpinan transformasional
 - c. Kepemimpinan inovatif
 - d. Kepemimpinan visioner**
5. Dibawah ini termasuk ciri-ciri kepemimpinan visioner
- a. Mendorong Kolaborasi**
 - b. Kompetensi tinggi
 - c. Keberanian kuat
 - d. Kredibilitas

F. Tindak Lanjut dan Umpan Balik

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

BAB IV
IMPLEMENTASI INOVASI KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta mampu menerapkan inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

B. Kreatifitas Kepemimpinan



Gb. 1 Kreatifitas Kepemimpinan

Kepala madrasah berperan dalam mengembangkan kualitas lembaganya secara berkelanjutan. Aspek yang dikembangkan meliputi sumber daya manusia, fasilitas, metode, dan pendanaan. Untuk itu ia dituntut meningkatkan wawasan dan pengetahuannya sehingga peka terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat akan pendidikan. (Ernest, 2010), dalam judul papernya *Principal quality practice in alberta*. Menunjukkan bahwa terdapat tujuh dimensi yang mendasari perkembangan profesional yang akan meningkatkan keefektifan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya. 7 dimensi tersebut adalah: 1) *fostering effective relationship*, 2) *embodying visionary leadership*, 3) *leading a learning community*, 4) *providing instructional leadership*, 5) *developing and vacilitating leadership*, 6) *managing school operations and resources*, 7) *understanding and reporting to the larger societal context*. Dapat diartikan tujuh dimensi itu adalah 1) membina hubungan yang efektif, 2) mewujudkan

kepemimpinan visioner, 3) memimpin komunitas belajar, 4) memberikan kepemimpinan pengajaran, 5) mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan, 6) mengelola operasional dan sumber daya sekolah, serta 7) memahami dan melaporkan kepada masyarakat yang lebih luas.

Pengembangan kompetensi kepala madrasah merupakan salah satu agenda utama untuk memberdayakan lembaga secara keseluruhan. Kepala madrasah yang profesional harus bisa menjalin relasi, visioner, mampu memimpin dalam komunitas pembelajaran, memberikan layanan kepemimpinan, membangun dan memfasilitasi kepemimpinan, mengelola sumber daya dan operasional madrasah, dan memahami pelaporan dalam konteks sosial yang lebih besar. Sumber daya manusia khususnya guru merupakan sebuah profesi yang memadukan unsur pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta mampu dan mau menerima perbedaan setiap individu peserta didik.

Kepemimpinan telah digambarkan sebagai suatu tindakan menyeimbangkan antara diri sendiri dan orang lain. Para pemimpin yang efektif menyadari kepribadian nya dan bagaimana faktor-faktor atau tugas operasional sehari-hari mempengaruhi hubungan nya dengan orang lain. Para pemimpin yang efektif memahami bagaimana orang lain berbeda dalam temperamen dan harapan dan bagaimana mereka yang terbaik mungkin termotivasi. Kepala madrasah harus belajar untuk berhubungan dengan pihak internal dan eksternal sehingga mampu memaksimalkan potensi lembaganya.

Pemimpin lembaga pendidikan yang kreatif tampak dari performa lembaga secara keseluruhan, karena ia mampu mengelola dengan baik sekaligus dapat merencanakan dan mengembangkan dengan baik pula. Beberapa hambatan mental yang dapat mengurangi daya imajinasi pemimpin diantaranya: 1) Pandangan hidup yang sempit, 2) Kepercayaan terhadap takhayul, 3) Keputusasaan, 4) Kurangnya kepercayaan pada diri sendiri, 5) Kesombongan, 6) Kedengkian dan iri hati, 7) Kebodohan, dan 8) Kekhawatiran akan kegagalan. 9) Budaya masyarakat. (Ima Ismara, 2009).

Seorang kepala madrasah harus membuang sejauh mungkin setiap hambatan mental yang mengganggu proses berpikir. Daya imajinasi baru mempunyai arti dalam

hidup, apabila bercampur dan bekerjasama dengan daya pikiran, maka dapat berakibat dua hal, mungkin menolong mungkin juga menghambat usaha. Pemimpin pendidikan yang kreatif senantiasa mengedepankan inovasi terhadap kesulitan yang dihadapi.

Pentingnya dukungan dalam rangka pembinaan dan peningkatan professional guru, Zamroni (2000:56) melalui kegiatan professional kesejawatan yang baik, harmonis, dan obyektif yang antara lain dilengkapi dengan:

- a. Wadah/kelembagaan, yang merupakan organ non struktural dan dikembangkan berdasarkan bidang studi atau rumpun biang studi pada masing-masing madrasah.
- b. Bentuk kegiatan, merupakan aktivitas kegiatan yang dilakukan dengan prinsip saling asah, asuh dan asih. Kegiatan kelompok ditujukan untuk:
 - a) Meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.
 - b) Meningkatkan penguasaan dan pengembangan keilmuan khususnya bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
 - c) Meningkatkan kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah akademis.
 - d) Mekanisme, kegiatan kesejawatan dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan.
 - e) Standar profesional guru, aktivitas yang dilakukan bersifat komprehensif dan total mencakup presentasi, observasi, penilaian, kritik, tanggapan, saran, dan bimbingan.

2. Kreatifitas pemimpin madrasah

- a. **Kepala Madrasah harus mampu menjadi guru.**



Compasiana.com

Gambar 2: Guru

Mengapa Kepala Madrasah harus mampu menjadi guru?

Karena guru sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan merupakan tokoh sentral yang berhadapan langsung dengan peserta didiknya. Guru yang bertugas sebagai kepala madrasah berperan sebagai manajer, pemimpin sekaligus teladan atau dalam konsep ajaran Ki Hajar Dewantara adalah Ing Ngarsa Sung Tuladha. Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam pembaharuan pendidikan dan pengajaran di Indonesia adalah guru yang harus mampu mempengaruhi siswa, berpandangan luas dan memiliki kewibawaan, artinya mempunyai kesungguhan, suatu kekuatan, sesuatu yang dapat memberikan kesan dan pengaruh. Jadi diperlukan pengetahuan, teknik mengajar, juga pengalaman untuk mempengaruhi. (Cece wijaya dkk: 1992).

b. Mampu menciptakan lingkungan yang efektif



Gambar 3: Lingkungan Madrasah

Kondisi lingkungan di Lembaga pendidikan dapat dibedakan menjadi internal dan eksternal. Pada setiap Lembaga pendidikan khususnya faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan sangat beragam, dan bersifat individual antar lembaga. Pada beberapa lembaga pendidikan seringkali ditemukan lembaga yang telah memiliki dukungan memadai secara internal dan eksternal. Penciptaan lingkungan Lembaga pendidikan sangat penting sebagai upaya untuk memberikan layanan terbaik.

Secara umum kondisi lingkungan akan efektif dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu 1) Kultur, 2) Struktur, dan 3) Figur. Ke-tiga elemen itu merupakan dasar dalam menentukan keberhasilan pengelolaan lembaga secara maksimal. Kultur dapat diciptakan melalui komitmen dari seluruh warga lembaga dengan

menekankan pada pencapaian visi. Sementara itu struktur sebuah Lembaga dibangun melalui kepercayaan dan manajemen yang baik sehingga dapat mengembangkan berbagai unsur secara maksimal. Dan tak kalah penting bahwa figur sebuah Lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kedewasaan setiap warga sebagai bentuk aktualisasi dan kinerja yang diharapkan.

c. Membuat Perencanaan yang berkualitas



Gambar 4: Perencanaan

Kualitas sebuah Lembaga pendidikan ditentukan oleh dukungan seluruh warganya, untuk itu perlu adanya kesepahaman antara berbagai elemen guna terwujudnya suasana kondusif. Mutu merupakan ukuran yang harus dijaga dan diraih pada beberapa aspek, melalui mutu lembaga pendidikan akan memiliki target yang jelas di dalam melangkah. Nanang Fattah (2009: 1) menjelaskan proses perencanaan sebagai upaya penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai serta menetapkan jalan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu secara efektif dan efisien.

Untuk dapat mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin, maka diperlukan langkah-langkah yang harus dilakukan. Langkah-langkah strategis tersebut adalah:

1. Merumuskan tujuan



Tujuan perlu dirumuskan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan cara seefisien dan seefektif mungkin. Perumusan tujuan ini akan lebih baik jika dilakukan atau dirumuskan oleh semua pihak.

Dalam belajar menyusun perencanaan yang berkualitas terdapat beberapa pertanyaan-pertanyaan pokok yang perlu dijawab peserta. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini secara berurutan. Fasilitator dapat memandu peserta lebih mudah dalam membuat perencanaan yang diwujudkan dengan rencana aksi perubahan. Dengan metode Diskusi/metode lainnya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait: Isu-isu apa yang dapat diidentifikasi di tempat madrasah, isu apa yang berkenaan erat dengan pelaksanaan tugas jabatan kepala madrasah, apa yang dapat ditetapkan dalam pemecahan isu, gagasan “kreatif dan inovatif” apa yang akan diusulkan untuk memecahkan isu, Kegiatan “kreatif” apa yang akan diusulkan, bagaimana tahapan kegiatan, apakah hasil kegiatan (output), apa yang akan diimplementasikan, bagaimana cara mengaktualisasikannya dan bagaimana membuktikan bahwa telah terjadi perubahan.

Aktivitas peserta berdasarkan jawaban dari setiap pertanyaan di atas dan dilakukan berulang-ulang karena mendengarkan kelompok lainnya, maka pada akhirnya peserta mampu membuat rancangan untuk organisasi masing-masing, dan menumbuhkan semangat dan motivasi untuk merubah dan berinovasi terhadap organisasinya, diantaranya:

- 1) kepedulian peserta terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah baik pada level organisasi madrasah atau sekurang-kurangnya dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- 2) kemampuan peserta untuk berkontribusi/berpartisipasi dengan melakukan aktivitas yang memberikan manfaat atas dasar keyakinan kuat terhadap sesuatu yang ideal atau seharusnya terjadi pada madrasah sebagai unit organisasinya.

d. Memilah jenis kegiatan yang optimal



Gambar 6: Cerdas memilih

Dalam perencanaan, sangat penting untuk melakukan pilihan terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan ini perlu dipilih dan ditentukan melalui penentuan skala prioritas. Dengan adanya skala prioritas, akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena kegiatan tersebut akan dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan.

Untuk dapat melaksanakan mana yang lebih prioritas, dan bagaimana strategi alternatif solusi yang tepat perlu memperhatikan beberapa hal, salah satunya adalah cara menganalisis, yang dapat menggunakan Teknik analisis seperti APKL, SWOT, 6 M, dan lain-lain.

Di bawah ini contoh dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treatment*). Secara rinci sebagai berikut:

1) *Strength* atau kekuatan.

Kekuatan dapat dilihat sebagai sebuah kunci dalam merumuskan tujuan. Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi daya dukung optimal dalam mencapai visi Lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan faktor kekuatan bisa berasal dari sumber daya manusia, fasilitas, metode, maupun pendanaan.

Jawablah pertanyaan tentang kekuatan berikut:

- Kelebihan apa yang dimiliki madrasah saudara?
- Apa yang membuat madrasah atau organisasi ini lebih baik dari madrasah lainnya?
- Keunikan apa yang dimiliki oleh madrasah saudara ?

- Apa yang menyebabkan madrasah mendapatkan nilai lebih?
- Apa yang dilihat atau dirasakan oleh masyarakat sebagai suatu kelebihan?

2) Weakness

Weakness atau kelemahan. Ketika merumuskan tujuan organisasi sekolah, maka akan sangat membantu ketika kita memahami kelemahan yang dimiliki. Kelemahan merupakan faktor internal yang berdampak secara langsung dengan lembaga pendidikan. Ketika kita mengetahui kelemahan organisasi dengan baik, maka perencanaan tujuan organisasi dapat tersusun lebih sistematis. Sehingga akan diperoleh hasil secara efektif dan efisien' Untuk mampu mengidentifikasi kelemahan maka jawablah pertanyaan berikut:

- Apa yang harus ditingkatkan oleh madrasah saudara?
- Apa saja yang harus dihindari oleh madrasah saudara?
- Faktor apa saja yang menyebabkan kehilangan nilai lebih madrasah dari masyarakat?
- Apa yang dilihat atau dirasakan oleh masyarakat sebagai suatu kelemahan madrasah?

3) Opportunity

Peluang merupakan faktor eksternal yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung dengan lembaga. Peluang ini tentunya merupakan sebuah kesempatan yang baik bagi organisasi untuk dapat berkembang secara maksimal. Dalam mengambil pilihan peluang yang tersedia, harus dilihat dampak positif dan negatifnya bagi organisasi. Dengan memilih peluang yang tepat, maka tujuan organisasi akan dapat terwujud secara efektif dan efisien.

Cara mengidentifikasi peluang dengan menjawab pertanyaan berikut:

- Kesempatan apa yang dapat diambil/dilakukan?

- Perkembangan tren apa yang sejalan dengan madrasah atau sekolah setingkatnya?

4) *Treat*

Ancaman merupakan faktor yang mengancam dan menjadi gagal bahkan fatal. Ancaman ini dapat diminimalkan ketika dipahami dengan baik. Dengan menguasai ancaman yang ada, maka langkah-langkah dalam merumuskan tujuan organisasi harus dicermati secara detail. Efek langsung dan tidak langsung dari ancaman tergantung kesiapan organisasi dalam menghadapinya.

Untuk mengidentifikasi ancaman perlu menjawab beberapa pertanyaan berikut:

- Apa saja hal yang dilakukan oleh madrasah/sekolah lain?
- Perkembangan Teknologi apa yang menyebabkan ancaman bagi madrasah atau sekolah saudara?
- Adakah perubahan peraturan pemerintah yang akan mengancam perkembangan madrasah atau organisasi?
- Apa yang dilakukan oleh madrasah/sekolah lain sehingga mereka dapat lebih baik dari madrasah saudara?

Dalam analisis strategi menggunakan SWOT perlu memperhatikan hal-hal berikut: 1) Faktor internal dan eksternal 2) Faktor Internal (*Strength and Weakness*)

Faktor termasuk dalam internal organisasi antara lain tentang:

- Kelebihan atau kelemahan internal madrasah
- Keuangan atau finansial
- Sumber daya yang dimiliki

Sedangkan Faktor Eksternal (*Opportunity and Threat*)

Faktor dalam eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain:

- Tren
- Lingkungan
- Budaya

- Ideologi
- Sosial Politik
- Perekonomian
- Perkembangan Teknologi
- Sumber-sumber Permodalan
- Peraturan Pemerintah
- peristiwa-peristiwa yang terjadi

Terdapat Metode analisis SWOT untuk menemukan solusi yang tepat dalam mengidentifikasi organisasi. Selain memperhatikan factor internal dan eksternal juga perlu memahami metode Metode Analisis SWOT. Pada bagian metode peserta diajarkan bagaimana melihat korelasi yang harus diperhatikan dalam membuat analisis SWOT. Diantaranya: 1) Bagaimana kekuatan (strengths) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (opportunities) yang ada. Dan 2) Bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan. 3) Kekuatan (strengths) mampu menghadapi ancaman (threats) yang ada. 4) Bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mampu membuat ancaman (threats) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Dengan saling berhubungannya 4 faktor tersebut, maka membuat analisis ini memberikan kemudahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Agar mudah menemukan solusi dalam mengatasi permasalahan, dibawah ini contoh cara meaksanakan Analisis SWOT

Terdapat dua langkah utama untuk membuat analisis SWOT:

- 1) Menguraikan apa saja yang ada di empat komponen utama analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, dan threats*)
- 2) Setelah menguraikan empat faktor tersebut, maka selanjutnya adalah membuat strategi berdasarkan matriks SWOT

Tabel matrik SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
-----------------	-----------------

- Pindahkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan bagian 1) - -	- - - -
Opportunities	Threats
- - - -	- - - -

Setelah diketahui peluang, hambatan dan tantangan, peserta mengetahui solusi apa yang tepat dengan ide kreatifitas/inovasi apa yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang dimiliki madrasah masing-masing.

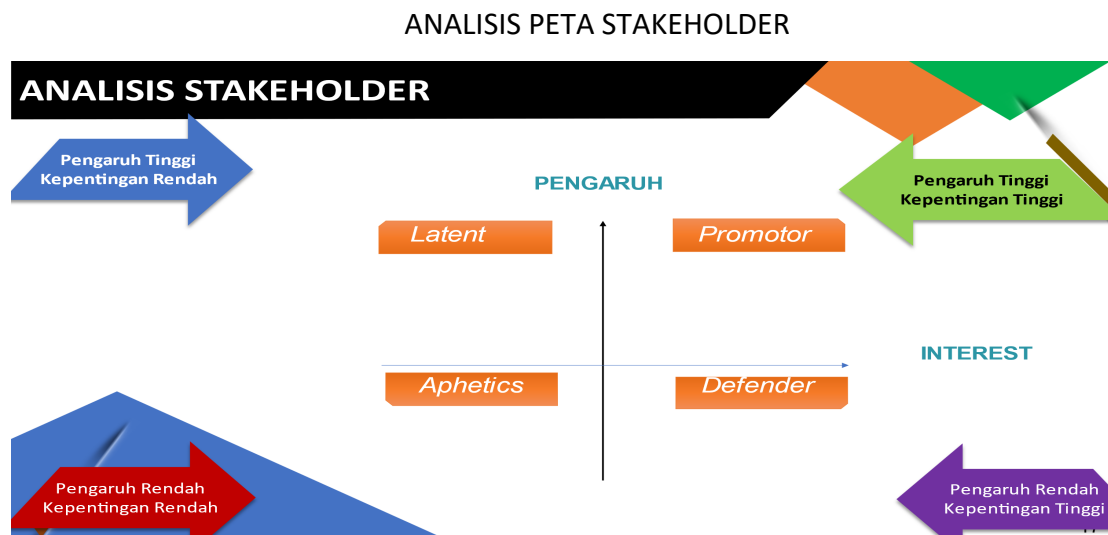
OT	SW	STRENGTHS	WEAKNESS
		Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY		Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREAT		Strategi ST Ciptakan strategi menggunakan peluang untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

e. Identifikasi sumber daya manusia.

Dalam merumuskan perencanaan, perlu dilakukan identifikasi sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sumber daya ini perlu diidentifikasi untuk menentukan kebijakan yang akan diterapkan dalam sebuah organisasi.

Cara mengidentifikasi sumberdaya dengan memetakan stakeholder internal dan eksternal, selain itu perlu dipetakan mana stakeholder yang menjadi

laten, promotor, defender dan apatetich, siapa saja yang akan mendukung yaitu yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi, siapa yang memiliki pengaruh tinggi namun kepentingan rendah, siapa yang memiliki pengaruh rendah namun memiliki kepentingan tinggi, dan sumber daya yang memiliki pengaruh rendah dan kepentingan rendah.



Di atas adalah contoh menganalisis peta stakeholder pendukung dan pemangku kepentingan dalam melaksanakan aksi bagi kepala madrasah, peserta praktek menganalisis peta stakeholder instansi masing-masing, menyebutkan mana saja pendukung yang masuk laten, promotor, defender maupun apatehetich. Dengan mampu menggolongkan stakeholder peserta akan mudah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

f. Melaksanakan Pengorganisasian

Nanang Fattah, (2009: 52) menyampaikan pengertian pengorganisasian yang dapat dijabarkan sebagai pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh sekumpulan orang dengan system kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian harus sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan, sehingga dalam pelaksanaannya, pengorganisasian tidak boleh lepas dari kerangka berpikir sebelumnya. Dalam pembinaan, pengorganisasian harus selalu dikaitkan dengan tujuan awal pembinaan yang akan dilakukan.

- Pengendalian/Organizing

Gilley & Egglan (1993: 107) menjabarkan organizing is based on the goals and objectives establish through the planning process. Menurut Gilley & Egglan, pengendalian didasarkan pada tujuan akhir yang akan dicapai dan yang sudah ditentukan diperencanaan.

- Evaluasi

Evaluasi menurut Hasan (2009:37) merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk merumuskan apa yang harus dilakukan, mengumpulkan informasi, dan menyajikan informasi yang berguna bagi penetapan alternatif keputusan. Evaluasi dapat dilakukan oleh semua pihak, baik intern maupun ekstern. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh ke 2 belah pihak akan saling melengkapi informasi yang diperoleh tentang organisasi.

Jadi Unsur kemajuan madrasah adalah komitmen warganya untuk secara bersama-sama menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama. Lembaga pendidikan madrasah merupakan organisasi yang bersifat terbuka, karena sifatnya tersebut ia rentan terhadap situasi di lingkungannya baik internal maupun eksternal. Kreativitas pemimpin lembaga sangat tergantung pada upaya pemenuhan indikator yang telah ditetapkan. Pemimpin yang kreatif tergambar dari kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Unsur itu sangat berpengaruh dalam kemajuan lembaga pendidikan. Sarana yang paling tepat untuk merumuskan tujuan lembaga adalah melalui pelibatan seluruh komponen internal dan eksternal yang mendukung organisasi secara memadai.

3. Strategi inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah

- a. Membuat Rencana Aksi

Untuk lebih memudahkan peserta memahami pembelajaran rencana aksi, terlebih dahulu peserta perlu memahami esensi kata 'rencana aksi'. Rencana Aksi merupakan langkah awal yang harus dilakukan jika kita ingin melakukan perubahan. Rencana aksi itu sendiri setidaknya harus memenuhi 5 kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound*). Metode ini

muncul pertama kali saat management review oleh George T. Doran (1981). Saat ini SMART digunakan oleh berbagai perusahaan-perusahaan di dunia untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Harapannya dengan menggunakan metode SMART mereka dapat lebih terarah untuk mencapai target yang ingin diraih.

- 1) *Specific* (Spesifik/Khusus) yaitu pada saat peserta memiliki target ataupun rencana perlu menetapkan target yang spesifik. membuat target secara detail, jelas dan dapat dipaparkan dengan baik. Artinya suatu target yang secara khusus, bukan target yang dapat ditentukan secara umum.
- 2) *Measurable* (Terukur) yaitu apabila peserta sudah menentukan tujuan secara spesifik, maka langkah selanjutnya adalah mengukur progress dari tujuan spesifik yang sudah peserta buat. Apakah kita bisa melihat semakin dekat dengan tujuan atau tidak manfaat dari tujuan tersebut. Measurable juga untuk melihat dan menentukan langkah selanjutnya dari fakta-fakta yang sudah ada. Karena goal / tujuan harus bisa diukur untuk memperlihatkan progress ke tujuan yang akan dicapai.
- 3) *Achievable* (dapat tercapai). Pada poin ini peserta juga perlu mengetahui bahwa target yang telah ditentukan tersebut dapat dicapai (*Achievable*) artinya target ini tidak boleh terlalu mudah, tetapi juga tidak boleh terlalu sulit. Dengan adanya *Achievable* ini, peserta dapat menilai apakah tujuan yang telah dibuat tersebut dapat dicapai atau tidak. Apabila tidak, maka peserta bisa menetapkan tujuan lainnya.
- 4) *Relevant* (sesuai) yaitu pada saat peserta membuat target, perlu memilih target yang relevan dengan tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah artinya jika target tersebut tercapai, target tersebut akan memiliki dampak lebih baik lainnya dalam manajemen organisasi.
- 5) *Timebound* (Batas Waktu); Apabila peserta memiliki tujuan tentunya harus menetapkan batas waktu dalam mencapai tujuan/goal tersebut. Batas waktu ini yang realistis diperlukan agar dapat terfokus dan dapat mempersiapkan sumber dana dan sumber daya yang diperlukan sedini mungkin.

Dengan mengacu pada pengertian dan syarat tersebut, maka aksi perubahan memiliki pengertian sebagai suatu langkah awal yang harus dilakukan dalam melakukan perubahan serta memenuhi syarat SMART.

Dengan pemenuhan SMART peserta mampu memberikan penjelasan tentang kondisi *existing* (saat ini) yang memicu rencana aksi, pihak- pihak yang terkait dalam pelaksanaan kegiatan rencana aksi (*stakeholders*), strategi penerapan rencana aksi, pemanfaatan sumber daya dan mengidentifikasi potensi kendala dan kriteria keberhasilan rencana aksi. Untuk memberikan gambaran secara lengkap dan menyeluruh, peserta harus menyusun rencana aksi untuk inovasi madrasah.

Rencana aksi memuat aktivitas peserta dalam hal:

- 1) mengidentifikasi, menyusun dan menetapkan isu atau permasalahan yang terjadi dan harus segera dipecahkan,
- 2) mengajukan gagasan pemecahan isu/ masalah dengan menyusunnya dalam daftar rencana, tahapan, dan output kegiatan;
- 3) mendeskripsikan keterkaitan antara isu dan kegiatan yang diusulkan dengan substansi perspektif dalam manajemen madrasah;
- 4) mendeskripsikan rencana pelaksanaan kegiatan dan kontribusi hasil kegiatan, serta e) mendeskripsikan prediksi hasil kegiatan yang akan dilandasi tugas pokok sebagai kepala madrasah

Dalam menyusun rencana aksi peserta dapat menggunakan formulir alat bantu berikut ini untuk menuangkannya dalam dokumen kertas kerja rencana aksi sebagai berikut:

Unit kerja :
 Identifikasi Isu :
 Isu yang diangkat :
 Gagasan Pemecahan Isu :

No	Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Output/Hasil	Keterangan
1	2	3	4	5

1				
2				
dst				

Formulir 1: Rencana Aksi

Berikut ini adalah petunjuk pengisian formulir 1 rencana aksi

Unit Kerja	:	Diisikan identitas unit kerja (jabatan peserta hingga unit kerja) tempat bekerja dan akan melaksanakan rencana aksi Contoh: <i>Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen</i>
Identifikasi Isu	:	Diisikan rumusan isu/ list isu Contoh: 1. Masih lambatnya proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi 2. Layanan Konsultasi bimbingan konseling yang tidak terstandar 3. Pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler kurang efektif 4. Pemutakhiran data alumni madrasah yang kurang responsive
Isu yang diangkat	:	Diisikan satu rumusan isu yang akan diusulkan yang memuat fokus dan lokus atas pertimbangan sesuai dengan lingkup pekerjaan kepala madrasah dan secara realistis dapat dilaksanakan Contoh Masih lambatnya proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi
Gagasan Pemecahan	:	Diisikan gagasan kreatif pemecahan isu yang diangkat dalam bentuk kegiatan yang perlu mendapat dukungan

		lingkup pekerjaan peserta dan secara realistis dapat dilaksanakan di tempat kerja Contoh: <i>Percepatan proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi melalui aplikasi e-nilai</i>
Kolom 1	:	Diisi nomor urut kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan isu. Nomor urut kegiatan ini tidak saja dapat diartikan sebagai urutan pelaksanaan kegiatan, karena dalam kondisi tertentu dimungkinkan ada kegiatan yang dilaksanakan secara parallel.
Kolom 2	:	Diisi kegiatan pemecahan isu atau aktivitas yang akan dilakukan. Kegiatan sebaiknya mengedepankan munculnya gagasan kreatif yang kemudian menjadi pembeda dengan kegiatan yang selama ini ada; Contoh: 1. Melakukan telaah SOP dan kebijakan proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi 2. Mengusulkan penyusunan SOP proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi melalui aplikasi e-nilai 3. Membuat Aplikasi e-nilai 4. Membuat tutorial aplikasi e-nilai 5. Melakukan sosialisasi aplikasi e-nilai 6. Melakukan ujicoba aplikasi e-nilai 7. Melakukan finalisasi aplikasi e-nilai 8. Lounching penerapan aplikasi e-nilai 9. Monitoring pelaksanaan aplikasi e-nilai, telaah efektifitas penyetoran nilai raport guru mata pelajaran.

Kolom ke 3	:	Diisi uraian tahapan kegiatan, mengacu pada kegiatan yang telah diisi dari kolom 2. Contoh: <i>Isian kolom 3 dengan kegiatan 1: Melakukan telaah SOP proses penyetoran nilai raport bagi guru bidang studi</i> Tahapan Kegiatan: 1. <i>meminta dokumen SOP penyetoran nilai raport</i> 2. <i>melakukan telaahan dokumen SOP penyetoran nilai</i> 3. <i>mengumpulkan informasi tentang kebijakan proses penyetoran nilai raprort</i> 4. <i>melakukan telaahan tentang kebijakan proses penyetoran nilai raprort</i>
		<i>Kegiatan ke 2 Penyusunan SOP Penyetoran nilai raport e-nilai</i> 1. <i>Diskusi kepada anggota organisasi tentang model penyetoran nilai yang efektif dan efisien</i> 2. <i>menyusun draft SOP dan perangkat kerja pelaksanaan SOP</i> 3. <i>Finalisasi SOP</i> 4. <i>Sosialisasi SOP</i>
		<i>Kegiatan ke 3 Membuat aplikasi e-nilai</i> 1. <i>Membuat design aplikasi e-nilai</i> 2. <i>Membuat Aplikasi e-nilai</i> 3. <i>Melakukan ujicoba</i> 4. <i>Finalisasi aplikasi</i> 5. <i>Dst</i>

Keterangan: Pengisian rencana aksi dengan bimbingan fasilitator mulai tahap pertama hingga tahap akhir, sehingga peserta mampu menggambarkan inovasi apa yang akan dilaksanakan sebagai hasil pembelajaran.

C. Latihan

Buatlah Perencanaan dengan mengacu pada pertanyaan dibawah ini:

1. Isu-isu apa yang dapat diidentifikasi di tempat madrasah apa saja saat ini?
2. Isu apa yang berkenaan erat dengan pelaksanaan tugas jabatan kepala madrasah dan layak dijadikan isu?
3. apa yang dapat ditetapkan dalam pemecahan isu?
4. Gagasan “kreatif dan inovatif” apa yang akan diusulkan untuk memecahkan isu?
5. Kegiatan “kreatif” apa yang akan diusulkan untuk dapat memecahkan isu?
6. Bagaimana tahapan kegiatan yang perlu dilakukan dalam menyelesaikan setiap kegiatan secara terukur untuk dapat memecahkan isu?
7. Apakah hasil kegiatan (output) telah memberikan kontribusi terhadap penyelesaian isu?
8. Apa yang akan diimplementasikan pada pelaksanaan kegiatan dalam rangka penyelesaian isu?,
9. Bagaimana cara mengaktualisasikannya?

D. Rangkuman

Kreatifitas kepemimpinan dibangun melalui 7 dimensi tersebut adalah 1) membina hubungan yang efektif, 2) mewujudkan kepemimpinan visioner, 3) memimpin komunitas belajar, 4) memberikan kepemimpinan pengajaran, 5) mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan, 6) mengelola operasional dan sumber daya sekolah, serta 7) memahami dan melaporkan kepada masyarakat yang lebih luas.

Strategi inovasi dalam kepemimpinan Kepala Madrasah diantaranya dengan membuat rencana aksi yang merupakan langkah awal yang harus dilakukan jika kita ingin melakukan perubahan. Rencana aksi itu sendiri setidaknya harus memenuhi 5 kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound*). *Timebound* (Batas Waktu); Apabila peserta memiliki tujuan tentunya harus menetapkan batas waktu dalam mencapai tujuan/goal tersebut. Batas waktu ini

yang realistis diperlukan agar dapat terfokus dan dapat mempersiapkan sumber dana dan sumber daya yang diperlukan sedini mungkin.

Kreatifitas Pemimpin Madrasah antara lain: 1) Kepala Madrasah harus mampu menjadi guru. 2) Mampu menciptakan lingkungan yang efektif, 3) Membuat Perencanaan yang berkualitas, 4) Memilah jenis kegiatan yang optimal, 5) Identifikasi sumber daya manusia, 6) Melaksanakan Pengorganisasian

Rencana aksi memuat aktivitas:: 1) mengidentifikasi, menyusun dan menetapkan isu atau permasalahan yang terjadi dan harus segera dipecahkan, 2) membuat gagasan pemecahan isu, 3) mendeskripsikan keterkaitan antara isu dan kegiatan; 5) mendeskripsikan rencana pelaksanaan kegiatan 6) mendeskripsikan prediksi hasil kegiatan yang akan dilandasi tugas pokok sebagai kepala madrasah.

E. Evaluasi

1. Mampu mengelola dengan baik sekaligus dapat merencanakan dan mengembangkan organisasi dengan baik disebut...
 - a. Pemimpin regional
 - b. Pemimpin kreatif**
 - c. Pemimpin Tradisional
 - d. Pemimpin konvensional
2. Dalam rangka pembinaan dan peningkatan profesional guru, dilakukan melalui kegiatan profesional kecuali...
 - a. Menjaga kesejawatan yang baik
 - b. Harmonis
 - c. Subyektif**
 - d. Penguasaan dan pengembangan
3. Dibawah ini bukan bukti kreatifitas pemimpin madrasah
 - a. Harus mampu menjadi guru
 - b. Mampu menciptakan lingkungan yang efektif
 - c. Membuat Perencanaan yang berkualitas
 - d. Semua kegiatan dapat dilaksanakan tanpa tebang pilih**

4. Dalam membuat perencanaan .diperlukan analisis diantaranya dikenal dengan analisis SWOT, diantaranya Strength artinya...
 - a. Ancaman
 - b. Kekuatan**
 - c. Kelemahan
 - d. Peluang.
5. Rencana aksi kepala madrasah harus memenuhi 5 kriteria SMARTdiantaranya Maesurable artinya...
 - a. Spesifik
 - b. Sapat dipercaya
 - c. Terukur**
 - d. Dapat tercapai dan tepat waktu

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan penjelasan jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Jadi Inovasi adalah proses pemikiran, pengimplementasian ide-ide baru yang bermanfaat dan diakui.
2. Inovasi merupakan hasil dari suatu kreativitas. Kreativitas adalah proses timbulnya ide yang baru, sedangkan inovasi adalah pengimplementasian ide itu sehingga dapat merubah dunia. Kreativitas membelah batasan dan asumsi, dan membuat koneksi pada hal hal lama yang tidak berhubungan menjadi sesuatu yang baru, dan Inovasi mengambil ide itu guna mejadikannya menjadi produk atau servis atau proses yang nyata.
3. Kepemimpinan abad 21 yang baik dan efektif diterapkan pada masa ini adalah kepemimpinan yang mampu memecahkan masalah bersama serta memiliki kemampuan mumpuni dalam memimpin. Pemimpin harus pula mempunyai rencana, orientasi dan tujuan. Berbagai ide dan gagasan brilian diterjemahkan sesuai kapasitas masyarakat/bawahan dengan memperhatikan konteks yang melingkupinya.
4. Ciri- ciri kepemimpinan visioner yang dapat dimiliki oleh seorang kepala madrasah diantaranya: 1) memiliki Visi Jangka Panjang; 2) Komunikator Efektif; 3) Inovatif dan Kreatif; 4) Mendorong Kolaborasi 5) Pengembangan Staf 6) Keberanian Menghadapi Tantangan.
5. Sifat tersebut yaitu: 1) Menyukai dan mampu menghadapi berbagai tantangan. 2) Mampu membangun budaya kerja dan organisasi yang mapan, kondusif, dan profesional. Budaya di sini bisa dimaknai sebagai budaya disiplin, budaya kompetisi sehat, saling menghargai, dan mengakomodasi keragam budaya bawahannya. 3) Mampu membangun komunikasi antar berbagai lini; 4) Mempunyai komitmen akan kemajuan, kesejahteraan, dan keunggulan bersama.
6. Kreatifitas kepemimpinan dibangun melalui 7 dimensi tersebut adalah 1) membina hubungan yang efektif, 2) mewujudkan kepemimpinan visioner, 3) memimpin komunitas belajar, 4) memberikan kepemimpinan pengajaran, 5) mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan, 6) mengelola operasional

dan sumber daya sekolah, serta 7) memahami dan melaporkan kepada masyarakat yang lebih luas.

7. Kreatifitas Pemimpin Madrasah antara lain: 1) Kepala Madrasah harus mampu menjadi guru. 2) Mampu menciptakan lingkungan yang efektif, 3) Membuat Perencanaan yang berkualitas, 4) Memilah jenis kegiatan yang optimal, 5) Identifikasi sumber daya manusia, 6) Melaksanakan Pengorganisasian;
8. Implementasi Inovasi diperlukan rancana aksi yang memuat aktivitas:: 1) mengidentifikasi, isu atau permasalahan, 2) membuat gagasan pemecahan isu, 3) mendeskripsikan keterkaitan antara isu dan kegiatan; rencana pelaksanaan kegiatan dan prediksi hasil kegiatan

B. Evaluasi Kergiatan Belajar Akhir

1. Terdapat perbedaan kreatifitas dan inovasi, yang termasuk inovasi adalah...
 - a. Menciptakan sesuatu yang baru
 - b. Menghasilkan hanya ide ide baru
 - c. Menghasilkan ide, metode, alat baru
 - d. Benar semua.
2. Dibawah ini adalah termasuk karakteristik inovasi...
 - a. Informasi adalah Sumber Daya Penting untuk Efektivitas Inovasi
 - b. Hasil dari Upaya Kreatif Perlu Dilindungi
 - c. Kemampuan untuk diamati (*observability*)
 - d. Inovasi yang Berhasil Berakar pada Pemahaman yang Baik tentang Pasar.
3. Di bawah ini termasuk penghalang Inovasi ...
 - a. Kebijakan industrial
 - b. Kompatibilitas (*compatibility*)
 - c. Kerumitan (*complexity*)
 - d. Kemampuan diujicobakan (*trialability*)
4. Keunggulan relatif (*relative advantage*) termasuk dalam...
 - a. Tipe inovasi
 - b. Prinsip Inovasi
 - c. Jenis Inovasi

- d. Karakteristik inovasi
5. Tipe dan jenis inovasi adalah...
- a. Sedikit perubahan, sebagian perubahan dan perubahan secara menyeluruh
 - b. Informasi adalah Sumber Daya Penting untuk Efektivitas Inovasi
 - c. Hasil dari Upaya Kreatif Perlu Dilindungi
 - d. Inovasi yang Berhasil Berakar pada Pemahaman yang Baik tentang Pasar
6. Ciri-ciri pemimpin abad 21 antara lain...
- a. Menyukai dan mampu menghadapi berbagai tantangan
 - b. Mampu melihat peluang dan potensi untuk dirinya sendiri
 - c. Mampu berperan sebagai pemimpin instruksional
 - d. Menyerahkan peran dan tanggungjawabnya kepada orang yang dipercaya
7. Mampu membangun budaya kerja dan organisasi yang mapan, kondusif, dan profesional termasuk...
- a. 5 pilar kepemimpinan abad 21
 - b. Sifat pemimpin abad 21
 - c. Strategi Kepemimpinan kepala madrasah abad 21
 - d. Pemimpin visioner abad 21
8. Dibawah ini termasuk 5 pilar kepemimpinan abad 21 (Djohan:2006) adalah...
- a. Kreatif
 - b. Inovatif
 - c. Kebenaran
 - d. Komunikator
9. Kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik hingga saat ini disebut...
- a. Kepemimpinan visioner
 - b. Kepemimpinan abad 22
 - c. Kepemimpinan transformasional
 - d. Kepemimpinan inovatif

10. Jepemimpinan visioner memiliki ciri berikut...
- a. Kredibilitas
 - b. Mendorong Kolaborasi
 - c. Kompetensi tinggi
 - d. Keberanian kuat
11. Mampu mengelola dengan baik sekaligus dapat merencanakan dan mengembangkan organisasi dengan baik disebut...
- a. Pemimpin regional
 - b. Pemimpin kreatif
 - c. Pemimpin Tradisional
 - d. Pemimpin konvensional
12. Dalam rangka pembinaan dan peningkatan professional guru, dilakukan melalui kegiatan secara professional diantaranya...
- a. Menjaga kesejawatan yang baik
 - b. Harmonis
 - c. Benar semua
 - d. Penguasaan dan pengembangan
13. Dibawah ini tidak termasuk bukti kreatifitas seorang pemimpin madrasah
- a. Harus mampu menjadi guru
 - b. Mampu menciptakan lingkungan yang efektif
 - c. Membuat Perencanaan yang berkualitas
 - d. Semua kegiatan dapat dilaksanakan tanpa tebang pilih
14. Dalam membuat perencanaan .diperlukan analisis diantaranya dikenal dengan analisis SWOT, diantaranya Strength artinya...
- a. Ancaman
 - b. Kekuatan
 - c. Hambatan
 - d. Tantangan
15. Rencana aksi kepala madrasah harus memenuhi 5 kriteria yaitu SMARTdiantaranya memiliki kejelasan atau disebut...

- a. Spesifik
- b. Sapat dipercaya
- c. Terukur
- d. Dapat tercapai dan tepat waktu

Daftar Pustaka

Ancok Djamaludin, (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, Surabaya, PT Erlangga

- Cece Wijaya, dkk. (1992). *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Endang Supardi, (2004) *Mengembangkan sikap Kreatif dan inovatif*, Dorektorat Pendidikan Menengah Kerjasama Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional
- Ennest, R. (2010). *Principal quality practice in alberta. Education 900 introduction paper*.
- Fattah, Nanang. (2009). *Landasan manajemen pendidikan islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gilley, J.G. and S.A. Eggland. (1993). *Principles of human resource development. Massachusetts: Addition-Wesley Pub. Co.Inc.Toronto*.
- Hasan, Hamid. (2009). *Evaluasi kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- LAN RI, *Modul Berfikir Kreatif dalam Pelayanan*, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Lampiran

Kunci Jawaban

Bab II

1. D
2. A
3. B
4. B
5. D

Bab III

1. D
2. A
3. C
4. D
5. A

Bab IV

1. B
2. C
3. D
4. B
5. C

Kunci jawaban bab V

1. D
2. C
3. A
4. D
5. A
6. A
7. B
8. C
9. A
10. B

11. B

12. C

13. D

14. B

15. A

