

INOVASI MANAJERIAL KEPALA SMK BERBASIS PESANTREN

(Studi Multi Kasus SMK Pesantren di Banyuwangi)

Oleh :

Kholilur Rahman

Abstract

This preliminary study aims to identify, describe and analyze innovation-based head of vocational schools as well as their implications, particularly with regard to managerial innovation. Reality later showed the proliferation of schools in Banyuwangi establish formal educational institutions, particularly vocational schools (SMK). Though conceptually management, between schools and vocational embracing the concept of different management. Management schools tend to be centralized, while the vocational school as a formal educational institution adheres desentralitik management system. Thus, it does require changes in the system, both organizationally and managerially. One side of the Head of SMK should be able to secure the values uniquely pesantren as the "owner" SMK. On the other hand, the Head of SMK demanded to carry out government policy as a regulator. If between the school and the government have the same concept, the heads SMK implement its stay in the school's policy, but if the government mandates between schools and different policies, then this is where the head of CMS is required to find the concept of managerial innovation for the continuation of its stakeholders

Keywords : *Change Management, Innovation Manajerial, Sustainability Education*

Pendahuluan

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi.¹ Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam dalam mekanisme pengaturannya mayoritas menganut sistem sentralistik, dengan menempatkan kiai sebagai figur sentral, *otoritatif*, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Kiai memiliki kemandirian yang sangat tinggi. Segala aspek-termasuk manajemen- di pesantren ditentukan oleh kiai, bahkan sampai aspek yang terkecil dari pesantren, seperti kamar mandi, juga ditentukan dan milik kiai. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor:² *Pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat *paternalistik*. Kebanyakan pesantren menganut pola *mono manajemen* dan *mono administrasi* sehingga tidak ada *delegasi* kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor

¹ Mukhamat Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan*. Cet. 1, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012. hal 19, dan H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal .35-46.

² M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cet. 1 (Jakarta: Diva Pustaka, 2003).hal. 14-1

nasab atau keturunan juga kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang di percaya pada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren seperti kerajaan kecil.

Gencarnya arus modernisasi secara umum dan munculnya gerakan reformasi politik di Indonesia tahun 1998 berimplikasi terhadap munculnya tuntutan reformasi atau perubahan hampir pada seluruh aspek kehidupan, termasuk pula tuntutan reformasi dibidang hukum dan pendidikan. Reformasi pendidikan merupakan perubahan kualitatif di bidang pendidikan ke arah yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Perubahan kualitatif ini berisikan perubahan paradigma pendidikan nasional yang bercorak sentralistik menuju paradigma baru yang bercorak desentralistik.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren, pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren dari *karismatik* menuju *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif*, dari pola kepemimpinan *tradisional-individual* ke *kolektif*. Dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif*.³ dari kepemimpinan *kharismatik individual informal* pada kepemimpinan *legal formal (kolegial)*⁴,

Kehadiran SMK di pesantren tentu akan membawa perubahan pada menejemen pesantren. Perubahan yang terjadi lebih bersifat kualitatif. Perubahan semacam ini berimplikasi terhadap penyelenggaraan pendidikan di beberapa pesantren. Pesantren mengalami perubahan atau pengembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan kekayaan.

Sayangnya perubahan tersebut tidak merata di semua pesantren. Secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional, misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan sekolah, guru dan staf administrasi, tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai aturan baku organisasi.

Meski demikian, sejatinya pesantren tetap mengalami perubahan. Perubahan itu sebagai dampak dari implementasi reformasi pendidikan dan outputnya. Implementasi itu lebih banyak terjadi pada dimensi orientasi dan manajemen pesantren, sedangkan pada dimensi nilai-nilai kepesantrenan masih banyak dipertahankan. Hal ini dibuktikan dengan perkembangan 5 (lima) tahun terakhir di Banyuwangi, muncul kurang lebih 53 SMK berbasis pesantren, dari sebelumnya hanya 22 SMK sejenis, dan ternyata kiai sebagai pemimpin pesantren tetap menghendaki terlestarikannya nilai-nilai kepesantrenan lewat kekuasaan dan kebijakan

³ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), hal. 139.

⁴ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 10.

kepala sekolah. Kehendak kiai ini menjadi bukti bahwa kehadiran pendidikan formal di pesantren tetap membawa dampak perubahan pada orientasi dan manajemen pesantren, tetapi pesantren tetap berupaya mempertahankan nilai-nilai kepesantrenannya sebagai ciri khas keunikan pesantren. Dengan ikhtiar mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan pada pendidikan formal SMK, maka SMK berbasis pesantren dari sisi "nilai" tetap mempunyai perbedaan dibanding dengan pendidikan SMK di luar pesantren.

Manajemen perubahan selalu memerlukan orang kreatif (*mujtahid* atau *mujaddid*), proses kreatif (*ijtihad*), dan produk kreatif, berupa syari'at atau hukum. Kejayaan islam di masa lalu ditentukan oleh ketiga hal tersebut, berwujud dalam karya kreatif berupa ilmu pengetahuan, tatanan sosial politik serta kebudayaan islam yang agung. Ketiadaan orang yang kreatif yang berani berijtihad, melakukan perubahan dan pembaharuan menyebabkan kehidupan masyarakat muslim sebagai sebuah organisasi menjadi stagnan.

Dalam konteks manajemen kelembagaan, di pesantren saat ini telah banyak terjadi perubahan mendasar, yakni dari kepemimpinan yang sentralistik, hirarkis dan cenderung *single fighter* berubah menjadi model manajemen kolektif seperti model yayasan bahkan mempunyai badan hukum. Semula pesantren di bawah kepemimpinan tunggal kiai, mulai dari perencanaan (*planning*) sampai pada pengambilan keputusan (*decision making*). Pada era sekarang ini, pemimpin pesantren bisa kolektif dengan pembagian wewenang yang jelas. Disamping itu, di pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal, maka kiai bertambah kewenangannya dengan menjadi kepala madrasah, dan mengambil keputusan mengenai madrasah.⁵ Bahkan kiai juga ada yang terjun ke kancah politik dan ikut menyemarakkannya.

Proses perubahan organisasi memerlukan keterlibatan dukungan semua pihak. Dukungan itu dapat menjadi motivasi yang luar biasa bagi agen perubahan di lapangan. Jika strategi ini dapat dilaksanakan secara utuh, maka resistensi terhadap perubahan yang selalu muncul dalam setiap upaya perubahan akan dapat diminimalisir. Sehingga agenda perubahan akan dapat berjalan dengan maksimal membawa perbaikan bagi kehidupan masyarakat pesantren

Kehadiran pendidikan formal (semisal SMK) di pesantren dengan konsep manajemen yang berbeda (sentralisasi vs desentralisasi), tentu pada tataran implementasi menimbulkan permasalahan lanjutan yang membutuhkan solusi segera, khususnya bagi kepala sekolah. Pada satu sisi kepala SMK harus mampu menerjemahkan visi, misi dan nilai-nilai kepesantrenan yang dikendaki oleh kiai sebagai figur sentral dan "pemilik" pesantren, yang sekaligus pemilik SMK yang dipimpinnya. Pada sisi yang lain, kepala SMK dituntut harus mampu menjalankan kebijakan pemerintah sebagai regulator sekolah yang dipimpinnya.

⁵ M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta Laksbang Presindo, 2006), hal. 61. Bagi kiai, tradisi dan modernitas adalah dua entitas yang perlu bersatu bagi kebutuhan umat islam berpacu ke masa depan sesuai dengan azas *al-muhafadzah ala al-qadimi al-shalih wal akhzu min jadidinnafi'*. Lihat Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta : LP3ES, 2011), hal. 269

Apabila visi, misi dan nilai-nilai yang dikehendaki kiai sejalan dengan kebijakan dan program pemerintah, maka kepala SMK dengan mudah dapat mengimplementasikan dalam satu kebijakan sekolah. Tetapi manakala antara keduanya bersebrangan, dan kepala SMK harus menyelamatkan seluruh stakeholdernya, maka di sinilah dibutuhkan figur kepala sekolah yang inovatif dalam mengkonsolidasikan manajemen sekolahnya.

Perubahan Manajemen Pesantren

1. Konsep Perubahan

Kata perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*)⁶. Dengan demikian, hakikat dari suatu perubahan adalah proses transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa depan.⁷ Dalam konteks lembaga atau organisasi seperti pesantren, perubahan yang diinginkan tentu perubahan yang membawa kepada kemajuan dan kemaslahatan bagi kehidupan Pesantren. Perubahan adalah cermin dari gerak kehidupan. Oleh karenanya maka manajemen perubahan bagi pesantren menjadi penting untuk mengelola kehidupannya agar tetap hidup. Karena jika gerak perubahan itu berhenti maka kejumudan yang akan terjadi. Sementara kejumudan itu adalah tanda kematian.

Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan kebekuan. Adanya keinginan untuk tetap *survive*, kemudian mendorong untuk mengadakan perubahan.⁸ Dengan demikian maka perubahan organisasi merupakan jawaban atas tuntutan *surviveability* organisasi, termasuk juga pesantren. Supaya pesantren bisa bertahan, maka harus melakukan perubahan.

Perubahan dalam organisasi terjadi karena adanya beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan (perubahan akseleratif).⁹ Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, sedangkan skenario untuk mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai dengan program yang direncanakan. Perubahan dapat pula terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pemimpin, baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi.¹⁰ Perubahan yang pertama terjadi dalam situasi stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik, dan tidak jarang mengakibatkan terjadinya konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

⁶ Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : Kencana, 2005), hal. 1

⁷ *Ibid*, hal. 1

⁸ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 216

⁹ Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren, dalam A. Halim et.al., *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005), hal. 62

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Grafindo, 2002), hal. 166

Secara umum, tujuan perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan atau anggota untuk meningkatkan produktivitasnya.¹¹ Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan ; *pertama*, untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas, yaitu kemampuan organisasi untuk merasa dan memahami lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua*, kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integrasinya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.¹²

Faktor Pendorong Perubahan

Gagasan tentang perubahan dalam organisasi terus bergulir karena merupakan sesuatu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu keniscayaan yang perlu direncanakan dan didesain dengan matang. Hal ini terjadi karena adanya tuntutan perubahan. Tuntutan itu bisa datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk pondok pesantren

Perubahan dalam organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dipengaruhi oleh dua faktor : *Pertama, eksternal forces* (kekuatan eksternal), meliputi 1) *demographic characteristics* (karakteristik demografi), 2) *technological advancements* (kemajuan teknologi), dan 3) *social and political pressures* (tekanan sosial dan politik). *Kedua, internal forces* (kekuatan internal), meliputi 1) *human resource problems/prospects* (problem/prospek SDM), dan 2) *managerial behavior/decisions* (perilaku/keputusan manajerial)¹³

Mempertegas pendapat di atas, Drucker sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim menyatakan bahwa sumber terjadinya perubahan dalam organisasi disebabkan oleh :

- a. Kondisi yang tidak diharapkan
- b. Munculnya ketidakwajaran
- c. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses
- d. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar
- e. Faktor demografis
- f. Perubahan persepsi, suasana dan makna
- g. Pengetahuan baru¹⁴

¹¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey : Prentic Hall International Inc, 2001), hal. 542. Lihat juga Stephen P Robbins, *Teori Organisasi : Struktur, Desain & Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya (Jakarta : Arcan, 1994), hal. 419

¹² Wibowo, *Op.Cit.* hal. 140

¹³ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, (Singapore : Mc Graw Hill-Inc, 2001), hal. 659

¹⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 39

Faktor Penyebab Gagalnya Perubahan

Setiap aktivitas perubahan dalam organisasi mempunyai dua kemungkinan, yaitu berhasil atau gagal. Untuk itu perlu pula dipelajari faktor penyebab kegagalan yang pernah terjadi sehingga kegagalan tersebut dapat dihindari. Hussey mengidentifikasi adanya sepuluh penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan, yaitu :¹⁵

- a. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan.
- b. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya.
- c. Aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan.
- d. Aktivitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan.
- e. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- f. Pelatihan dan intruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup.
- g. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi.
- h. Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan.
- i. Tugas pokok implementasi tidak diidentifikasi secara detail.
- j. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup memonitor implementasi

Model dan Jenis Perubahan

Guna memperoleh pemahaman tentang model dan jenis perubahan dalam organisasi bisa dilihat dari dua sudut yaitu, dari sudut perilaku dan sistem organisasi. Perubahan dari sisi perilaku, menurut E. Mark Hanson setidaknya ada tiga tipe perubahan organisasi yaitu :

- a. Perubahan terencana yakni usaha sadar dan sengaja untuk mengelola peristiwa yang hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya.
- b. Perubahan spontan, yaitu sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan alamiah.
- c. Perubahan *evolusioner*, yakni melakukan perubahan jangka panjang, konsekuensi kumulatif dari pergantian yang besar dan kecil dalam organisasi. Konsekuensi-konsekuensi kumulatif dari prakarsa-prakarsa perubahan yang terbatas itu dapat dilihat dalam setiap aspek kehidupan di sekolah pada hari ini.¹⁶

Sedangkan model perubahan dengan pendekatan sistem sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo, merupakan kerangka kerja perubahan *organizational* yang terdiri dari tiga komponen, yaitu : *inputs*, *targetelement of change*, dan *outputs*.

- a. *Inputs* ini merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan *organizational* harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis.
- b. *Target element of change*, ini mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dilakukan dalam proses perubahan. Sasaran

¹⁵ D.E. Hussey, *How To Manage Organizational Change*, (London : Kogan Page Limited, 2000), hal. 87

¹⁶ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1990), hal. 298

- perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penataan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.
- c. *Outputs* merupakan hasil akhir yang diinginkan dari satu perubahan. Hasil akhir ini harus konsiten dengan rencana strategi organisasi.¹⁷

Resistensi dan Strategi Perubahan Manajemen Pesantren

Resistensi Terhadap Perubahan Manajemen Pesantren

Ide perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Ide perubahan seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak. Penolakan itu dapat dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional¹⁸

Greenberg dan Baron, sebagaimana dikutip Usman, mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah :

1. *Economic insecurity* (ketidakamanan ekonomi)
2. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak diketahui)
3. *Treats to social relationship* (ancaman terhadap hubungan sosial)
4. *Habits* (kebiasaan)
5. *Failur to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)¹⁹

Menurut Kreitner dan Kinicki tingkat resistensi atas perubahan organisasi dari yang paling lemah ke yang paling kuat meliputi :

1. *Acceptance* (penerimaan)
2. *Indifference* (tidak acuh)
3. *Passive Resistance* (resistensi pasif)
4. *Active Resistance* (resistensi aktif)²⁰

Resistensi atas perubahan organisasi pasti akan terjadi, maka dari itu sebelum melakukan perubahan atau resistensi perlu dilakukan tentang sosialisasi tentang manfaat pada suatu perubahan, baik pada anggotanya maupun organisasinya. Untuk itu Greenberg dan Baron mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan :

1. Membentuk dinamika politik
2. Menidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan
3. Mendidik angkatan kerja
4. Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan
5. Menghargai perilaku konstruktif
6. Menciptakan organisasi pembelajaran
7. Memperhitungkan situasi.²¹

Sedang Saiyadin mengajukan enam strategi mengatasi resistensi, yaitu : 1) Pendidikan dan komunikasi, 2) Partisipasi dan

¹⁷ Wibowo. *Op.Cit*, hal. 207

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*, (San Fransisco : Mc Graw Gill, 1991), hal. 414

¹⁹ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal. 122

²⁰ Kreitner dan Kinicki, *Op.Cit*, hal 671

²¹ Wibowo, *Op.Cit*, hal. 13

keterlibatan, 3) Fasilitasi dan Dukungan, 4) Negoisasi dan kesepakatan, 5) Manipulasi dan memilih, dan 6) Pemaksaan Eksplisit dan Implisit²²

Apabila strategi tersebut tidak berhasil mengatasi resistensi perubahan, maka perubahan yang dilakukan dapat dikatakan tidak efektif dan tidak memberikan hasil. Untuk itu, maka manajer baik secara individu atau kelompok perlu duduk bersama melakukan introspeksi dan evaluasi atas kegagalan aktivitas perubahan dalam organisasinya.

Strategi Menjalankan Perubahan Manajemen Pesantren

Derasnya tuntutan perubahan terhadap organisasi membutuhkan kemampuan dan kecerdasan dari organisasi tersebut untuk mampu menyusun strategi perubahan bagi dirinya. Richard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi, yaitu : 1) Memaksimalkan komitmen seluruh elemen organisasi (*Maximizing Commitment*), 2) Membangun kapasitas individu atau organisasi (*Building Capacity*), dan 3) Menata Budaya Organisasi (*Aligning the Culture*).²³

Implementasi strategi perubahan harus memperhatikan ketepatan dalam mengambil keputusan untuk berubah bagi organisasi yang bersangkutan. Perumusan strategi implementasi manajemen perubahan harus memperhatikan karakteristik gagasan perubahan yang akan diterapkan, serta dimana gagasan perubahan itu akan diterapkan.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk pendidikan yang di dalam pesantren :

1. Karakteristik konteks, artinya perubahan atau inovasi itu terjadi dalam konteks faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
2. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup memadai. Karakteristik.
3. Karakteristik pelaku inovasi atau perubahan, seperti perencana, pelaksana, guru dan lain sebagainya.
4. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri, kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, dan inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan.
5. Karakteristik proses perubahan itu sendiri, misalnya waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut.²⁴

Tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya²⁵ *Pertama*, perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi itu dalam puncak kejayaannya. *Kedua*, perubahan yang dilakukan pada saat daur organisasi itu mengalami penurunan. *Ketiga*, waktu perubahan yang dilakukan oleh

²² *Ibid*, hal. 134

²³ Richard Bellingham, *Corporate Culture Change*, (Massachusetts : HRD Press, Inc., 2001) 237

²⁴ Winardi, *Manajemen Perubahan*, , (Jakarta : Kencana, 2005), hal. 12

²⁵ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan : Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta : Kencana Perdana Media, 2010) hal. 67

organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati.

Ide tentang perubahan dalam organisasi telah diisyaratkan oleh Al-Quran bahwa perubahan itu pasti terjadi dalam kehidupan. Al-Quran mengisyaratkannya dalam ayat :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : *Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*²⁶

Ayat ini dapat diinterpretasi bahwa keadaan kaum yang terbelakang atau masih berkembang dapat diubah oleh Allah, namun kaum tersebut wajib berusaha mengubahnya melalui berbagai cara, minimal niat menuju kemajuan. Apabila suatu kaum sudah berusaha untuk merubah kemunduran tersebut, maka secara perlahan Allah juga akan ikut mengubah keadaan kaum tersebut menjadi lebih baik.

Ayat tersebut menginspirasi umat Islam, khususnya penyelenggaraan lembaga pendidikan Islam seperti pesantren untuk melakukan perubahan dengan orientasi pada peningkatan kualitas hidup yang lebih baik. Perubahan dimaksud harus berlandaskan pada konsep dan strategi perubahan yang berlandaskan keilmuan. Perubahan harus dilakukan dengan ekstra hati-hati. Mengingat dalam catatan sejarah, hampir setiap ada perubahan selalu menimbulkan gejolak yang bermacam-macam dimensinya. Junius Maudegha melaporkan bahwa dalam suatu perubahan ada 4 hambatan pokok yang harus dipertimbangkan oleh setiap organisasi, yaitu : 1) Hambatan karena konflik nilai-nilai, 2) Hambatan karena konflik kekuatan, 3) Hambatan karena konflik praktek, dan 4) Hambatan karena konflik psikologis.²⁷

Inovasi Manajerial Kepala SMK

Setelah ditetapkannya pelaksanaan UU RI No.22 tentang Pemerintahan Daerah dan UU RI No.25 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, membawa konsekwensi juga pada pengelolaan pendidikan, yaitu perubahan orientasi pengelolaan pendidikan yang tadinya pengelolaan setralistik/ terpusat kepada pengelolaan yang desentralisasi. Sebagai salah satu alternatif desentralisasi pengelolaan di tingkat sekolah adalah pelaksanaan pengelolaan dengan model manajemen berbasis sekolah (*School Base Management*).

Guna memperoleh pemahaman yang komprehensif, maka dalam tulisan ini akan dibahas beberapa yang terkait dengan : konsep inovasi, konsep manajemen sekolah (khususnya sekolah kejuruan) dan konsep tentang kepala sekolah.

²⁶ QS. Aal-Ra,du : 11

²⁷ Junius Maudegha, "Pembaharuan Pendidikan", dalam Iskandar Wiryokusumo dan I. Mandalika (eds), *Kumpulan Pikiran-Pikiran Dalam Pendidikan*, (Jakarta : Rajawali, 1982), hal. 106

1. Konsep Inovasi

a. Pengertian Inovasi

Inovasi merupakan terjemahan dari kata *innovation* yang diartikan sebagai pembaruan, penemuan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan, metode, alat, produk, dan lain-lain. Setiap inovasi adalah perubahan, tetapi perubahan belum tentu inovasi. Inovasi terjadi sebagai hasil konsep-konsep atau teori-teori baru, sebagai hasil temuan baru dari penerapan prinsip-prinsip yang telah diketahui sebelumnya. Menurut Robbins pembaruan berarti berbeda dari yang sudah ada atau yang telah dikenal sebelumnya.²⁸

Menurut Robbins (1997) dan Bartol (2001) inovasi adalah ide baru yang diaplikasikan untuk menghasilkan atau memperbaiki sebuah produk, proses atau layanan.²⁹ Inovasi tidak selalu identik dengan teknologi. Inovasi adalah penggunaan gagasan-gagasan baru bagi organisasi yang mau menerimanya. Inovasi merupakan sebuah perubahan yang inovatif, membuka peluang baru bagi organisasi untuk efektivitas dan efisiensi.

Menurut Brian Quinn (1992) dalam Janszen, karakteristik inovasi secara umum adalah: (1) berorientasi pada kebutuhan, (2) menghadapi kemungkinan, (3) rumit, (4) menghabiskan waktu, (5) mudah untuk mendorong, penundaan, perlawanan, kemunduran, (6) percaya pada intuisi dan (7) mendirikan dengan fanatik.³⁰ Dalam manajemen, inovasi dimaksudkan untuk efektivitas dan efisiensi pemberdayaan sumber daya yang ada, melalui perbaikan berkesinambungan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan. Inovasi manajemen merupakan implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi, atau proses manajerial, misalnya perubahan jadwal kerja yang fleksibel atau desain organisasi.³¹ Inovasi dapat diperoleh atas inisiatif orang-orang dalam satu organisasi, mengadopsi temuan dari organisasi lain atau kekayaan yang muncul dari luar organisasi.

b. Aspek-Aspek Kegiatan Inovasi

Inovasi dalam organisasi menurut King dan Anderson memiliki 4 kelompok penting yang menjadi perhatian, yaitu: (1) manusia; (2) struktur; (3) iklim dan budaya; dan (4) lingkungan. Pemimpin dan pengambil keputusan merupakan *change agent* keberhasilan dalam melakukan perubahan untuk perbaikan organisasi. Gagasan dapat muncul dari setiap level pada organisasi, tetapi tanpa dukungan pemimpin tidak mungkin diwujudkan. Struktur organisasi mekanistik (*mechanistic organizations*) di mana kekuasaan dan otoritas berada pada hirarki atas, akan sulit menerima masukan masukan dari level bawah, sementara dalam organisasi organik (*organic organizations*) menghargai setiap keterampilan kemampuan individu akan lebih mudah menerima dan melaksanakan

²⁸ Stephen P. Robbins, *Managing Today* (New Jersey: Prentice Hall, 1997), hal. 532.

²⁹ *Ibid*, hal. 43.

³⁰ Felix Janszen, *The Age of Innovation: Making Business Creativity A Competence Not A Coincidence* (London: Prentice Hall, 2000), hal. 17

³¹ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi* terjemahan Jusuf Udaya (Jakarta: Arcan, 1994), hal. 436-437.

perubahan. Iklim dan budaya yang tertutup terhadap perubahan, misalnya tidak proaktif terhadap kemajuan teknologi akan lebih sulit berubah dibandingkan dengan organisasi yang memanfaatkan teknologi. Lingkungan juga merupakan faktor pendukung untuk menerima dan melaksanakan perubahan.³²

Menurut West, aspek-aspek yang mendukung inovasi adalah: teknologi, rancangan kerja, penekanan kualitas, strategi manajerial, lingkungan organisasi, struktur organisasi, kultur organisasi, iklim organisasi, penelitian dan pengembangan, manajemen, pemerataan kesempatan, dan hubungan industrial.³³ Inovasi teknologi dapat berupa penggunaan alat, teknik, perlengkapan, sistem baru untuk memproduksi produk, dan termasuk penyajian produk tersebut.

c. Tahapan Dalam Melakukan Inovasi

Tahapan bagi seseorang seseorang dalam mengadopsi suatu gagasan baru dimulai dengan: (a) kesadaran (*awareness*), dalam tahap ini seseorang telah menyadari adanya gagasan baru, tetapi informasi yang diketahui masih sangat sedikit, masih dalam taraf *pengenalan*, sehingga mulai mencari informasi dan mempelajari mekanisme untuk mengetahui gagasan baru tersebut; (b) tahap ketertarikan (*interest*), pada tahap ini seseorang lebih banyak mencari informasi tentang gagasan baru, karena ia mulai tertarik dengan gagasan baru tersebut; sehingga mulai mendalami gagasan baru tersebut untuk dilaksanakan; (c) tahap evaluasi, pada tahap ini seseorang mulai mempertimbangkan untuk mencoba gagasan baru tersebut; (d) tahap mencoba, pada tahap ini seseorang mulai mencoba meskipun dalam skala kecil untuk meningkatkan estimasi tentang gagasan baru tersebut; (e) tahap adopsi, pada tahap ini seseorang mengambil *keputusan* untuk menerima gagasan baru, memodifikasi, dan mengaplikasikan gagasan baru yang ditawarkan.³⁴

Menurut Peter M. Drucker dalam Tilaar, ada 5 (lima) prinsip inovasi, yaitu: (1) inovasi memerlukan analisa berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka; (2) inovasi sifatnya konseptual dan perseptual; (3) inovasi harus berbentuk simpel atau sederhana dan terfokus; (4) inovasi harus dimulai dari hal-hal yang kecil (sederhana); dan (5) inovasi diarahkan kepada kepemimpinan atau kepeloporan.³⁵

Inovasi hanya dapat dilakukan organisasi yang mempunyai sumber - daya manusia yang memiliki kemampuan analisa, dapat diterima anggota organisasi, dan konsumen. Sedangkan kondisi organisasi yang memungkinkan untuk inovasi adalah: (1) inovasi merupakan suatu hasil kerja dari suatu pemikiran konseptual, yang sanggup menghadapi resiko

³² Nigel King dan Neil Anderson, *Innovation and Change in Organizations* (London: Routledge, 1995, hal. 95-108.

³³ Michael A. West, *Developing Creativity in Organizations*, terjemahan Bern Hidayat, (Yogyakarta : Kanisius, 2000), hal. 12

³⁴ Rogers. Everett M. *Diffusion of Innovation* ,4th edition. (New York : Everett M. Rogers, 1995), hal. 315-316.

³⁵ H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 1999), hal. 356.

yang mungkin terjadi; (2) inovasi berdiri atas kekuatan sendiri, tidak mudah putus asa; dan (3) inovasi berdampak pada pasar atau konsumen.³⁶

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan keinovatifan pengelola sekolah (kepala sekolah) adalah pengembangan produk layanan untuk memperkenalkan proses baru dan cara baru secara bertahap, dengan indikator: (1) mengetahui informasi pembaruan, (2) mencari informasi pembaruan, (3) mempelajari mekanisme pembaruan, (4) tertarik dengan pembaruan, (5) mendalami pembaruan, (6) melaksanakan pembaruan, (7) menerima pembaruan, (8) memodifikasi pembaruan, dan (9) mengaplikasikan pembaruan.

Konsep Manajemen Sekolah

a. Konsep Dasar Manajemen

Istilah manajemen mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara dengan dan melalui pendayagunaan orang lain. Siagian (1978) menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.³⁷

Setiap jenis pengetahuan termasuk pengetahuan manajemen mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (*ontologi*), bagaimana (*epistimologi*), dan untuk apa (*aksiologi*) pengetahuan tersebut disusun. Ketiganya berkaitan satu sama lain (sistem). Ontologi ilmu terkait dengan epistimologi, dan epistimologi berkaitan dengan aksiologi dan seterusnya. Di dalam pengetahuan manajemen, falsafah pada hakikatnya menyediakan seperangkat pengetahuan (*a body of related knowledge*) untuk berfikir efektif dalam memecahkan masalah-masalah manajemen. Ini merupakan hakikat manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dalam mengatasi masalah organisasi berdasarkan pendekatan yang intelegen. Bagi seorang manajer perlu pengetahuan tentang kebenaran manajemen, asumsi yang telah diakui dan nilai-nilai yang telah ditentukan. Pada akhirnya semua itu akan memberikan kepuasan dalam melakukan pendekatan yang sistematis dalam praktek manajerial.³⁸

Menurut analisis penulis, bahwa teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan mengacu kepada pengalaman empirik serta adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain dan mengakui kemungkinan adanya penolakan.

b. Pengertian Manajemen

Meskipun cenderung mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan kerennanya belum dapat diterima secara universal. Manajemen merupakan pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi di dalam

³⁶ *Ibid*, hal. 357.

³⁷ Triyo Supriyatno, Marmo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung: Refika Aditama, 2008), hal. 1

³⁸ Nanag Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 11

pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksud dengan sumber daya manajemen dalam lembaga pendidikan yaitu: *Man* (orang), *Money* (uang), *Material* (material), *Machine* (peralatan/mesin), *Method* (metode), dan *Time* (waktu).³⁹

Dari beberapa penjelasan di atas pada dasarnya manajemen dapat diartikan berdasarkan beberapa pendapat, yaitu:

1. Longnecker & Pringle, merumuskan manajemen sebagai proses memperoleh dan menggabungkan sumber-sumber manusia, finansial dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat.⁴⁰
2. Manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri atas berbagai bagian/komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dalam organisasi yang sedemikian rupa dalam mencapai tujuan (*management as a system*)⁴¹.

c. Beberapa Tinjauan Terhadap Manajemen

Manajemen dapat dilihat dari berbagai aplikasi pendekatannya (*applied approach*)⁴², dari aplikasi pendekatan ini maka manajemen pendidikan dapat dibedakan atas beberapa tinjauan sebagai berikut :⁴³

1. Manajemen sebagai proses, yaitu merupakan proses dari pemberian fasilitas-fasilitas, pimpinan, teladan, bimbingan kepada orang-orang yang terorganisasi dalam satu kesatuan yang telah ditetapkan tujuannya (*a desire goal*). Dari sudut proses ini, manajemen dapat pula diartikan sebagai keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atau pengendalian sampai tujuan yang dikehendaki menjadi kenyataan.
2. Manajemen sebagai kolektivitas, yaitu bahwa tiap-tiap kita menjalankan manajemen, bukan hanya manajer puncak (*top manager*) atau pimpinan tunggal semata, tetapi semua pejabat pimpinan dari rektur utama sampai kepada kepala-kepala bagian, kepala-kepala sub.seksi, kepala-kepala urusan dan bahkan kepala-kepala pesuruh. Dengan demikian, dalam manajemen sebagai kolektivitas menurut penulis, pekerjaan/usaha tadi dapat dilaksanakan secara bersama-sama dengan lancar demi tercapainya tujuan yang bersama diinginkan.
3. Manajemen sebagai kerangka wewenang dan tanggung jawab. Sudah menjadi kelaziman, bahwa siapa saja yang mempunyai wewenang harus selalu didampingi dengan tanggung jawab, dan di

³⁹ Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal. 23

⁴⁰ Triyo Supriyatno, Marmo, *Op.Cit*, hal. 1

⁴¹ Maringan Masry Simbolon, *Ibid*, hal. 23

⁴² Pendekatan ini melahirkan klasifikasi : (1) sifat kerja, meliputi : a. Manajemen administratif (*administrative mangement*), b. Manajemen operatif (*oprative management*), c. Manajemen administratif dan manajemen operatif. (2) segi luas atau ruang lingkup : a. Manajemen makro, dan b. Manajemen mikro, dan (3) segi pandangannya. Lihat Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen* hal. 24-28

⁴³ *Ibid*, hal. 29

dalam organisasi manapun ada orang-orang yang mempunyai wewenang lebih daripada yang lain.

4. Manajemen sebagai kegiatan (aktivitas), yaitu manajemen sebagai kegiatan bukanlah kegiatan dari masing-masing orang/bagian/baidang secara sendiri-sendiri, tetapi merupakan kesatuan kegiatan dari seluruh bidang-bidang pekerjaan yang diadakan dan dilaksanakan demi tercapainya tujuan bersama.

Bertolak dari beberapa penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa tinjauan dalam mengkaji manajemen sangat dibutuhkan. Oleh karenanya klasifikasi teori tersebut patut diapresiasi. Mengingat adanya tinjauan itu, dapat diharapkan dalam mengelola manajemen lembaga pendidikan bisa menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif menghadapi persaingan dalam dunia global.

d. Fungsi Manajemen

Terkait fungsi-fungsi manajemen ini kalangan ahli manajemen banyak berbeda pandangan, namun secara garis besar fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol (industriawan Prancis), menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

Sementara itu Robbin dan Coulter⁴⁴ mengatakan bahwa fungsi dasar manajemen yang paling dasar adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Senada dengan itu Mahdi bin Ibrahim⁴⁵ menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan salah satu hal terpenting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Perencanaan sendiri adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi

⁴⁴ Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan)*, (Jakarta : PT Indeks, 2007), hal. 9

⁴⁵ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 1997),

keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman Allah Swt. Nya dalam Al Qur'an :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan* (QS . QS,Al- Hasyr : 18)

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting yang harus diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :⁴⁶

1. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan
2. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
5. Kemampuan organisatoris penanggungjawab operasional.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian utama. *Pertama*, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan dan badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di

⁴⁶ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 1997), hal. 63

antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif⁴⁷

Pengorganisasian adalah pengaturan setelah ada rencana. Dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaannya, macam/jenis serta sifat pekerjaan. Dalam pendapat lain, pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaannya, macam/jenis serta sifat pekerjaan. Dalam pendapat lain, pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (*staff*) pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja)⁴⁸

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan⁴⁹

Sementara itu Ramayulis⁵⁰ menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Beranjak dari uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

3. Pengarahan (*directing*).

Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di dalam fungsi pengarahan terdapat empat komponen, yaitu pengarah, yang diberi pengarahan, isi pengarahan, dan metode pengarahan. Pengarah adalah orang yang memberikan pengarahan berupa perintah, larangan, dan bimbingan. Yang diberi pengarahan adalah orang yang diinginkan dapat merealisasikan pengarahan. Isi pengarahan adalah sesuatu yang disampaikan pengarah baik berupa perintah,

⁴⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 71

⁴⁸ Marno, Triyo Supriyatno, *Ibid*, hal. 16

⁴⁹ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Pratik*, (Jakarta : Gema Insani, 2003), hal. 101

⁵⁰ Ramayulis, *Op.Cit*. hal. 277

larangan, maupun bimbingan. Sedangkan metode pengarahan adalah sistem komunikasi antara pengarah dan yang diberi pengarahan.

Dalam manajemen pendidikan Islam, agar isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu : Keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan dan di luar kemampuan si penerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka jangan berharap isi pengarahan itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh si penerima pengarahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh- sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri (2003:156) menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak⁵¹.

Dalam Pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materiil maupun spirituil.

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut :⁵² pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Pada dasarnya dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) mengukur pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standart dan rencana⁵³

⁵¹ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Op.Cit*, hal 156

⁵² Ramayulis *Op.Cit*. hal. 277

⁵³ Nanang Fatah, *Op.Cit*, hal.71.

3. Prinsip-Prinsip Manajemen

Manajemen dipandang sebagai suatu sistem didasarkan pada asumsi bahwa organisasi merupakan sistem terbuka, tujuan organisasi mempunyai kebergantungan. Adapun prinsip-prinsip manajemen berdasarkan sistem yaitu:

1. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)

Istilah MBS (manajemen berdasarkan sasaran) pertama kali dipepulerkan sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan. MBS merupakan teknik manajemen yang membantu memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi dan juga dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan.⁵⁴

Istilah MBS (manajemen berdasarkan sasaran) pertamakali dipopulerkan sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan. MBS merupakan teknis manajemen yang membantu memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi dan juga dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan.⁵⁵

2. Prinsip Manajemen Berdasarkan Orang

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya. Salah satu upaya yang paling penting adalah dengan mengembangkan sumber daya manusia. Namun, pengembangan SDM harus diimbangi dengan pengembangan organisasi⁵⁶.

3. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi

Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan merupakan kegiatan manajerial yang pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan. Semua kegiatan tersebut membutuhkan informasi. Informasi yang dibutuhkan oleh manajer disediakan oleh suatu sistem informasi manajemen (*Management Information System*), yaitu suatu sistem yang menyediakan informasi untuk manajer secara teratur. Informasi ini dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai.⁵⁷

4. Konsep Kepala Sekolah

Kepala Sekolah terdiri atas kata kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana

⁵⁴ Nanang Fatah, *Op.Cit.* hal. 101

⁵⁵ Nanang Fatah, *Ibid*, hal.33

⁵⁶ Nanang Fatah, *Ibid*, hal.39.

⁵⁷ Nanang Fatah, *Ibid*, hal.45

terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁸

Kepala sekolah merupakan pihak yang berperan sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah, terutama dalam peningkatan kualitas sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai suatu organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan peningkatan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya. Kualitas sekolah akan berimbas pada kualitas lulusan peserta, oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan, dan pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala sekolah tentu akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.⁵⁹

a. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Sebagai seorang kepala sekolah harus memiliki persyaratan untuk menciptakan sekolah yang efektif, syarat-syarat tersebut antara lain adalah :

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
2. Berpegang tujuan pada tujuan yang dicapai
3. Bersemangat
4. Cakap di dalam memberi bimbingan
5. Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan
6. Jujur
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.⁶⁰

b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana hidup sekolah yang sehat yang mendorong para guru, pegawai tata usaha, dan orang tua murid mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan sekolah. Dengan demikian tugas inti dari pada kepemimpinan kepala sekolah adalah memanajukan pengajaran, karena bila

⁵⁸ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 83.

⁵⁹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hal. 7.

⁶⁰ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 149

pengajaran/ proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningkat.⁶¹

Sedangkan fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut : a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan sekolah.

b. Pengaturan tata kerja sekolah. c. Pen supervisi kegiatan sekolah,⁶²

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya diharapkan memiliki karakter-karakter dan ciri-ciri khas yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan kompetensi kepala sekolah.⁶³ Menurut Wayson dalam Suyanto menyatakan bahwa karakteristik kepala sekolah akan mempengaruhi secara signifikan iklim sekolah selanjutnya, dikatakan kepala sekolah adalah pemimpin sekolah maka secara kausalitas kepemimpinannya akan mewamai seluruh sistem pendidikan di sekolah.⁶⁴ Oleh karena itu semakin berkualitas kepemimpinan kepala sekolah maka akan mempengaruhi kualitas guru-guru dan akhirnya menentukan kualitas sekolah/ keberhasilan sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah⁶⁵

c. Kepemimpinan dan Pendekatannya

Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolahnya, karena itu kajian tentang kepala sekolah tidak bisa lepas dari konsep kepemimpinan pendidikan. Istilah kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, dimana kata pendidikan menerangkan di lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat dan ciri-ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik dan membimbing. Sebagaimana kata pendidikan yang menunjukkan arti yang dapat dilihat dari dua segi, yaitu :⁶⁶

1. pendidikan sebagai usaha atau proses pendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari
2. pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakikat dan kegiatan mendidik mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip dan praktik-praktik mendidik dan mengajar dengan segala cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu luas dan mendalam.

Dari dua hal tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan pendidikan pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan

⁶¹ Ngilim Purwanto dan Sutadji Djaja Pranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hal. 65

⁶² Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 81

⁶³ Wahjosumidjo, *Op.Cit.* hal. 110

⁶⁴ Suyanto. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. (Yogyakarta: Adicita, 2001), hal. 6

⁶⁵ Wahjosumidjo, *Op.Cit.* hal. 82

⁶⁶ Triyo Supriyatno, *Marmo, Op.Cit.* hal 32

pendidikan sebagai suatu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantu lainnya.

Pada prinsipnya bahwa kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena jika tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, maka makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Dengan semakin efektif kepemimpinan seseorang, maka kesuksesan dalam mencapai cita-cita semakin terbuka lebar. Dalam hal ini seorang pemimpin benar-benar mampu mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kepemimpinan efektif dapat dipahami dengan baik melalui pemahaman pendekatan kepemimpinan komprehensif. Dalam hal pendekatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan memahami dari sudut : 1. Pendekatan sifat-sifat kepemimpinan, 2. Pendekatan perilaku, dan 3. Pendekatan situasional.⁶⁷

Resistensi dan Implikasi Inovasi Manajerial Kepala SMK Berbasis Pesantren

Sudah Merupakan hukum alam bahwa setiap muncul suatu kebijakan dalam komunitas sosial akan melahirkan kondisi pro dan kontra. Artinya kebijakan itu akan mendapat dukungan dari komunitasnya pada pada satu pihak, dan akan mendapat penolakan dari komunitas yang sama di pihak lain. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut mampu menemukan strategi dalam mengatasi pro-kontra dalam komunitasnya.

Demikian halnya kebijakan inovasi terkait dengan manajemen yang dilakukan oleh Kepala SMK berbasis pesantren akan mengalami resistensi (penolakan) dari stakholder sekolahnya.

Penutup

Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam dalam mekanisme pengaturannya mayoritas menganut sistem sentralistik, dengan menempatkan kyai sebagai figur sentral, *otoritatif*, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan

⁶⁷ Nanang Fattah, *Op.Cit*, hal. 88

formal di pesantren, pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Perubahan dalam organisasi terjadi karena adanya beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan (perubahan akseleratif. Resistensi atas perubahan organisasi pasti akan terjadi, maka dari itu sebelum melakukan perubahan atau resistensi perlu dilakukan tentang sosialisasi tentang manfaat pada suatu perubahan, baik pada anggotanya maupun organisasinya.

Tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya. *Pertama*, perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi itu dalam puncak kejayaannya. *Kedua*, perubahan yang dilakukan pada saat daur organisasi itu mengalami penurunan. *Ketiga*, waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati.

Fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Kepemimpinan efektif dapat dipahami dengan baik melalui pemahaman pendekatan kepemimpinan komprehensif. Dalam hal pendekatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan memahami dari sudut : 1. Pendekatan sifat-sifat kepemimpinan, 2. Pendekatan perilaku, dan 3. Pendekatan situasional. Kebijakan itu akan mendapat dukungan dari komunitasnya pada satu pihak, dan akan mendapat penolakan dari komunitas yang sama di pihak lain. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut mampu menemukan strategi dalam mengatasi pro-kontra dalam komunitasnya. Demikian halnya kebijakan inovasi terkait dengan manajemen yang dilakukan oleh Kepala SMK berbasis pesantren akan mengalami resistensi (penolakan) dari stakeholder sekolahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron , 1993, *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang : Kalimasahada
- Bogdan, R.C. & Biklen SK,1992, *Qualitative Rerearch for Education, an Introduction ToTheory and Methods Boston: Allyn and Bacon*
- Danim, Sudarwan ,2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta : Bumi Aksara
- Daryanto, 2001, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Everett , M., Rogers. 1995, *Diffusion of Innovation ,4th edition*. New York Everett M. Rogers
- Efendi, Nur ,2014 , *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren, Cet. I*, Jogjakarta :Teras
- Fattah, Nanang, 2009, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta : Gema Insani
- Hussey, D.E. 2000, *How To Manage Organizational Change*, London : Kogan Page Limited,
- Ilyasin, Mukhamat dan Nanik Nurhayati, 2012, *Manajemen Pendidikan. Cet. 1;* Yogyakarta: Aditya Media Publishing
- Janszen , Felix, 2000, *The Age of Innovation: Making Business Creativity A Competence Not A Coincidence*. London: Prentice Hall
- King, Nigeldan Neil Anderson,1995, *Innovation and Change in Organizations* London: Routledge
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001, *Organization Behavior*, Singapore : Mc Graw Hill- Inc
- Lincoln,YS. and Egon G. Guba,1985, *Naturalistic Inquiry*, Bevely Hill, California :
- Sage Robbin dan Coulter, 2008, *Manajemen Edisi VIII*, Jakarta : PT. Indeks
- Mahdi bin Ibrahim, 1997, *Amanah dalam Manajemen*, Jakarta : Pustaka Al Kautsar

Mark , E. Hanson,1990, *Educational Administration and Organizational Behavior* , Boston:

Margono,S. 2003, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : PT. Rineka Cipta

Masyhud, M. Sulthon dan M. Khusnurridlo, 2003, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cet. 1,Jakarta : Diva Pustaka

Miles, M.B & A.M. Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Terj. Rohiti R.T. Jakarta : UI- Press

Muhaimin dkk,2010, *Manajemen Pendidikan : Aplikasi dan penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta : Kencana Perdana Media

Moleong, J. Lexy ,2009, , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Munir, Abdullah, 2008, , *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media

Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media

Marmo, Triyo Supriyatno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama

Nursyam, 2005, "*Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren*, dalam A. Halim et.al.,*Manajemen Pesantren*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren

Purwanto, Ngalm dan Sutadji Djaja Pranoto,1984, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara

Ramayulis, 2008, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulia

Robbins , P., Stephen , 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi* terjemahan Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan

-----,1997, *Managing Today* , New Jersey: Prentice Hall

-----, 2001, *Organizational Behavior : Consepts, Controversies and Application*, San Fransisco : Mc Graw Gill

Rogers, E. M.1983, *Diffusion of Innovations*, New York : The Free Press, A Division of Mac millan Publishing Co. Inc,

Simbolon, Maringan Masry, 2003, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia

- Su'ud, -Udin Syaefudin, 2014, *Inovasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta
- Suyanto. 2001, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta : Adicita
- Tanzeh, Ahmad 2005, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras,
- Tilaar, H.A.R. 1999, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Indonesia Tera
- , 2008, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Usman, Husain, 2006, , *Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara
- Wahab, Abdul, 1999, *Menulis Karya Ilmiah*, Surabaya : Airlangga University Press
- Wahjosumijo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- West, A., Michael, 2000, *Developing Creativity in Organizations*, terjemahan Bern Hidayat, Yogyakarta : Kanisius
- Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan*, , Jakarta : Kencana