

PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI INOVATOR DALAM MENINGKATKAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR GURU PENDAMPING KHUSUS DI MIT AL-MADINAH PONOROGO

Esti Felailiana¹, Muhammad Thoyib²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Ponorogo, Ponorogo

¹estifelailiana@gmail.com, ²thoyib@iainponorogo.ac.id

ABSTRAK

Heterogenitas dan keberagaman di sekolah inklusi menjadikan peran Guru Pendamping Khusus (GPK) sangat krusial, terutama dalam mengakomodasi kebutuhan peserta didik. Namun, tantangan utamanya adalah kurangnya kesiapan guru dalam memilih sumber dan metode pembelajaran yang sesuai dengan heterogenitas kelas. Oleh karena itu, penting bagi guru untuk mengembangkan perilaku kerja inovatif atau *Innovative Work Behavior* (IWB). Dari berbagai faktor yang memengaruhi IWB, kepemimpinan menjadi salah satu aspek terpenting. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, didukung oleh kecerdasan emosional guru, memainkan peran penting dalam mendorong inovasi di lingkungan pendidikan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang datanya diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) Strategi kepala madrasah dalam menjalin komunikasi yang harmonis dapat dicapai melalui pendekatan personal dan kepemimpinan humanis, menciptakan hubungan kerja yang setara dan suportif melalui penyediaan ruang pertemuan rutin yang partisipatif, responsif serta kolaboratif. (2) Keterampilan kepala madrasah dalam menciptakan gagasan baru dapat dicapai melalui penerapan pendekatan bottom-up model, memfasilitasi akses terhadap berbagai sumber belajar, serta memberikan dukungan nyata terhadap pengembangan kompetensi GPK. (3) Kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan model pembelajaran yang inovatif dapat dicapai dengan melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap modul pembelajaran, memperkuat struktur kolaboratif dengan mendelegasikan peran, serta menyederhanakan kurikulum ajar berdasarkan kebutuhan individual siswa.

Kata Kunci: Kepala Madrasah sebagai Inovator, *Innovative Work Behavior*, dan Guru Pendamping Khusus.

ABSTRACT

Heterogeneity and diversity in inclusive schools make the role of Special Assistant Teachers (GPK) very crucial, especially in accommodating the needs of students. However, the main challenge is the lack of teachers' readiness in choosing learning sources and methods that are in accordance with class heterogeneity. Therefore, it is important for teachers to develop innovative work behavior or Innovative Work Behavior (IWB). Of the various factors that affect IWB, leadership is one of the most important aspects. Effective leadership of madrasah heads, supported by the emotional intelligence of teachers, plays an important role in driving innovation in the educational environment. In this study, the researcher used a qualitative approach with a descriptive method, whose data was obtained through interviews, observations, and documentation. The results of the study show that, (1) The strategy of madrasah heads in establishing harmonious communication can be achieved through a personal approach and humanist leadership, creating equal and supportive working relationships through the provision of participatory, responsive and collaborative regular meeting spaces. (2) The skills of madrasah heads in creating new ideas can be achieved through the application of a bottom-up model approach, facilitating access to various learning resources, and providing real support for GPK competency development. (3) The ability of madrasah heads to develop innovative learning

models can be achieved by reviewing and evaluating learning modules, strengthening collaborative structures by delegating roles, and simplifying the teaching curriculum based on individual student needs.

Keywords: *Madrasah Heads as Innovators, Innovative Work Behavior, and Special Assistant Teachers.*

Informasi Artikel

Diterima: April 2025

Direvisi: Mei 2025

Diterbitkan: Juni 2025

PENDAHULUAN

Dalam upaya mewujudkan pendidikan untuk semua (*education for all*) sebagaimana tercantum dalam Deklarasi Salamanca di Spanyol, pemerintah Indonesia mulai mengembangkan program pendidikan inklusi sejak awal tahun 2000. Pada implementasinya, pemenuhan berbagai aspek pendidikan inklusi sering kali menghadapi tantangan yang kompleks. Sekolah inklusi memiliki karakteristik yang lebih heterogen karena terdiri dari peserta didik dengan latar belakang dan kebutuhan yang beragam. Oleh karena itu, peran Guru Pendamping Khusus (GPK) yang bertugas mendampingi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK), menjadi sangat penting dalam mengakomodasi kebutuhan dasar peserta didik.

Namun faktanya, banyak GPK di sekolah inklusi belum mendapatkan pelatihan atau persiapan khusus yang diperlukan untuk mendukung peran tersebut (Saskia, 2024). Akibatnya, sebagian besar GPK mengalami kesulitan dalam mengajar dan berinteraksi dengan ABK, terutama dalam memenuhi kebutuhan individu mereka. Sistem pendidikan inklusi menuntut juga GPK untuk lebih kreatif dalam menciptakan metode pembelajaran yang tidak hanya efektif, tetapi juga unik dan inovatif. Inovasi menjadi penting, mengingat pelaksanaan pendidikan inklusi sering kali menghadirkan tantangan yang jauh berbeda antara teori dan praktiknya di lapangan (Liani, 2021)

Oleh karena itu, penting bagi guru untuk turut menerapkan perilaku kerja yang inovatif, atau dalam sudut pandang psikologi organisasi disebut dengan *Innovative Work Behavior* (IWB). IWB dapat didefinisikan sebagai perilaku kerja yang mampu menciptakan terobosan baru dengan dampak signifikan serta menerapkannya secara efektif (Adha, 2023). Namun, harapan terhadap perilaku inovatif guru masih belum sepenuhnya terealisasi. Menurut Dasmo, upaya guru dalam mengeksplorasi peluang dan menciptakan ide-ide baru untuk menyelesaikan permasalahan pembelajaran masih belum optimal (Dasmo et al, 2022)

Di Indonesia, hanya 2% dari total 5,6 juta guru yang tergolong inovatif. Dengan kata lain, terdapat 98% guru yang dinilai belum menunjukkan perilaku inovatif. Padahal, internet dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendorong inovasi di kalangan pendidik. Pernyataan ini didukung dengan perolehan data dari *Global Innovation Index* tahun 2019 yang menyebutkan bahwa perilaku inovasi guru di Indonesia berada pada peringkat 85 dari 129 negara dengan skor 29,72. Data tersebut menegaskan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia,

salah satunya melalui pengembangan perilaku inovatif pada guru (Abdullah, 2021)

Di sisi lain, beberapa penelitian juga telah dilakukan untuk meneliti berbagai upaya dalam meningkatkan IWB, seperti keberagaman individual, kepribadian, motivasi, iklim organisasi, dan kepemimpinan. Dari sekian variabel prediktor IWB, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam mengembangkan inovasi (Arum Etikariena, 2023). Oleh karena itu, peran kepemimpinan kepala madrasah terutama sebagai inovator pendidikan perlu diperkuat. Sebab, inovasi dalam kepemimpinan berperan sebagai penggerak, pengarah, dan pencipta pembaruan dalam sistem pendidikan. Dalam menjalankan perannya sebagai inovator, kepala madrasah bertugas melakukan pembaharuan pada berbagai program. Hal ini tercermin dari kemauan dan kemampuannya untuk memulai inisiatif baru, mengeksplorasi peluang, serta menunjukkan keberanian dalam mengambil dan menanggung risiko (Mulyasa, 2018)

Meskipun banyak penelitian yang telah membahas tentang peran kepala madrasah dalam inovasi pendidikan, masih sedikit kajian yang secara khusus meneliti peran kepala madrasah sebagai inovator dalam konteks pendidikan inklusi, terutama dalam upaya meningkatkan IWB GPK. Selain itu, kajian mengenai IWB dalam dunia pendidikan masih tergolong terbatas. Sebagian besar penelitian tentang IWB lebih banyak dilakukan di sektor perusahaan yang berfokus pada produksi barang/jasa.

Menyadari terbatasnya kajian tentang IWB dalam dunia pendidikan, penulis merasa tertarik untuk memberikan kontribusi pemikiran dengan mengkaji peran kepala madrasah dalam meningkatkan IWB GPK di Madrasah Ibtidaiyah Terpadu (MIT) Al-Madinah Ponorogo. Madrasah ini memiliki komitmen untuk memberikan pendidikan yang berkualitas dan menyeluruh melalui pembukaan Program Kelas Inklusi. Program tersebut menyediakan variasi metode pembelajaran berbasis *life skill* sebagai penunjang kemandirian anak.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk mendapatkan gambaran yang lebih detail mengenai strategi kepala madrasah dalam menjalin komunikasi yang harmonis, keterampilan kepala madrasah dalam menciptakan gagasan baru, serta kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan model pembelajaran yang inovatif guna meningkatkan IWB GPK di MIT Al Madinah Ponorogo.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian dilakukan berdasarkan *natural setting* yang sistematis, kompleks, dan rinci. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan memahami permasalahan, serta merumuskan strategi yang tepat, khususnya dengan mengamati peran kepala madrasah dalam meningkatkan IWB GPK. Pada penelitian ini, batas lokasi penelitian berada di MIT Al

Madinah Ponorogo yang terletak di Gang Langgeng, Dusun Sumber Agung, Desa Balong, Kecamatan Balong, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merujuk pada informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama yakni kepala madrasah dan GPK MIT Al Madinah Ponorogo.

Data sekunder mencakup berbagai referensi yang telah ada, seperti hasil penelitian sebelumnya, buku, jurnal, artikel, dan publikasi lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni *indepth interview*, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dari Milles, Huberman, dan Saldana yaitu *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing or verifications* (Johnny Saldana, 2014). Kemudian, untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan dua pendekatan diantaranya yaitu ketekukan/keajegan pengamatan, triangulasi teknik, dan triangulasi sumber data.

KAJIAN TEORI

A. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Secara umum, kepala madrasah berperan memfasilitasi kebutuhan guru untuk mengembangkan kompetensi dan kualitas pembelajaran, membentuk guru profesional, memonitor proses belajar mengajar, serta mengembangkan kurikulum pendidikan. Menurut Mulyasa, kepala madrasah juga berperan sebagai *Educator*, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Innovator, dan Motivator (EMASLIM). Dalam menjalankan perannya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, menciptakan dan mengimplementasikan gagasan baru, mengembangk-an model-model pembelajaran yang inovatif, mengintegrasikan setiap kegiatan, serta memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Dengan inovasi yang diterapkan, kepala madrasah diharapkan mampu mendorong terciptanya budaya madrasah yang adaptif terhadap perubahan dan perkembangan pendidikan. Ciri-ciri kepala madrasah sebagai inovator tercermin melalui delapan tindakan utama berdasarkan pendapat Mulyasa yakni konstruktif, kreatif, delegatif, bertindak secara rasional dan objektif, bersikap pragmatis, integratif, menjadi teladan, serta *adaptable* dan fleksibel. Peran kepala madrasah sebagai inovator mencakup dua aspek utama. *Pertama*, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mencari dan mengemukakan gagasan baru guna mendukung pembaharuan di madrasah. *Kedua*, kepala madrasah harus mampu melaksanakan pembaharuan tersebut secara efektif (Rafni Fajrianti, 2023)

B. Innovative Work Behavior

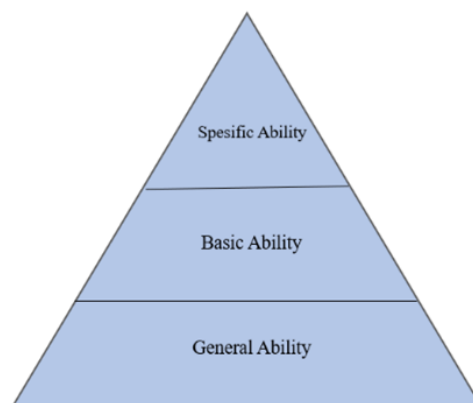
Inovasi dapat diukur melalui tiga level analisis, yaitu pada tingkat organisasi, kelompok,

dan individu. Pada level individu, inovasi dikenal sebagai *individual innovative behavior*, atau lebih umum disebut *Innovative Work Behavior* (IWB), yang dalam bahasa Indonesia berarti perilaku kerja inovatif. De Jong & Den Hartog mendefinisikan IWB gambaran tentang bagaimana individu tidak hanya menghasilkan gagasan baru, tetapi juga berperan dalam mewujudkan dan mengembangkan ide tersebut dalam lingkungan kerja (Jeroen De Jong, 2010). Nardo et al., mengidentifikasi lima indikator utama perilaku kerja inovatif, yaitu penggalian atas peluang dalam informasi, pengarahannya untuk menghasilkan perubahan positif, investigasi terhadap informasi yang diterima, praktik terhadap ide, dan pengembangan ide-ide inovatif yang berkelanjutan (Askar Jaya, 2022)

IWB memiliki empat indikator atau tahapan yang perlu dilakukan, mencakup *idea exploration* (eksplorasi ide), *idea generation* (generasi ide), *idea championing* (promosi ide), dan *idea implementation* (implementasi ide). Sementara itu, terdapat beberapa faktor yang mendorong peningkatan perilaku kerja inovatif menurut Carmeli et al., dalam Pratiwi dan Parahyanti. Faktor-faktor tersebut meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan tingkat pendidikan. Dari sekian variabel prediktor IWB, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam mengembangkan inovasi (Endang Parahyanti, 2022)

C. Guru Pendamping Khusus (GPK)

GPK adalah pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan khusus atau pendidikan luar biasa dan telah mengikuti pelatihan yang membekali mereka dengan keterampilan dalam menangani ABK. GPK memiliki sejumlah tugas utama yang mencakup koordinasi, asesmen, pendampingan, hingga layanan khusus. GPK bertanggung jawab untuk membangun koordinasi antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta masyarakat guna menciptakan lingkungan belajar yang inklusif. Selain itu, mereka juga berperan dalam menyusun instrumen asesmen, program pembelajaran individual, serta layanan kompensatoris sesuai dengan kebutuhan peserta didik. GPK harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni sebagaimana gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Kompetensi khusus GPK

Ciri-ciri dari *general ability* meliputi kepribadian yang baik, yang mencerminkan sikap profesional, sabar, dan penuh empati dalam menghadapi peserta didik. Kemudian *basic ability* mencakup pemahaman dan kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus anak, memahami konsep pembelajaran yang sesuai, serta merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran untuk ABK. Sementara itu, *specific ability* merupakan kemampuan untuk melakukan modifikasi perilaku agar sesuai dengan kebutuhan individu, serta menguasai konsep dan teknik pembelajaran yang tepat untuk anak-anak dengan gangguan khusus.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepala Madrasah dalam Menjalin Komunikasi yang Harmonis guna Meningkatkan *Innovative Work Behavior* Guru Pendamping Khusus di MIT Al Madinah Ponorogo

Dalam menjalankan perannya sebagai inovator, kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk membangun hubungan yang harmonis dengan lingkungan. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan ruang partisipasi yang diwujudkan melalui keterbukaan komunikasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan penelitian, di mana seluruh elemen madrasah, termasuk GPK di MIT Al Madinah Ponorogo masih berada dalam tahap penyesuaian terhadap sistem yang baru diterapkan. Untuk mendukung proses transisi ini, kepala madrasah telah melakukan berbagai upaya agar penyesuaian dapat berjalan secara optimal. Salah satu fokus utama adalah memperkuat aspek komunikasi, khususnya dengan GPK, mengingat peran strategis mereka dalam implementasi pendidikan inklusi. Berikut strateginya:

a. Melakukan pendekatan personal dan kepemimpinan yang humanis

Sikap kepala madrasah di MIT Al Madinah Ponorogo mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya komunikasi, serta upayanya untuk secara aktif menerapkan prinsip komunikasi terbuka dan responsif. Kepala madrasah juga berupaya menciptakan hubungan kerja yang setara dan suportif. Tindakan seperti menyapa langsung, menyediakan ruang untuk diskusi pribadi, dan memberikan solusi atas kendala yang dihadapi oleh guru, menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang humanis dan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya. Kepala Madrasah MIT Al-Madinah juga dikenal cukup terbuka dan komunikatif. Sikap ini tercermin dari kepedulian kepala madrasah terhadap kesejahteraan emosional guru, yang diwujudkan melalui penyediaan forum baik formal maupun informal. Forum-forum ini menjadi ruang partisipatif bagi guru untuk menyampaikan keluhan, menyusun strategi bersama, serta mencari solusi atas kendala yang dihadapi di kelas.

b. Memberikan ruang pertemuan rutin dan partisipatif

Untuk tetap memantau perkembangan pembelajaran, kepala madrasah menginisiasi pertemuan rutin setiap 1-2 minggu sekali. Pertemuan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi

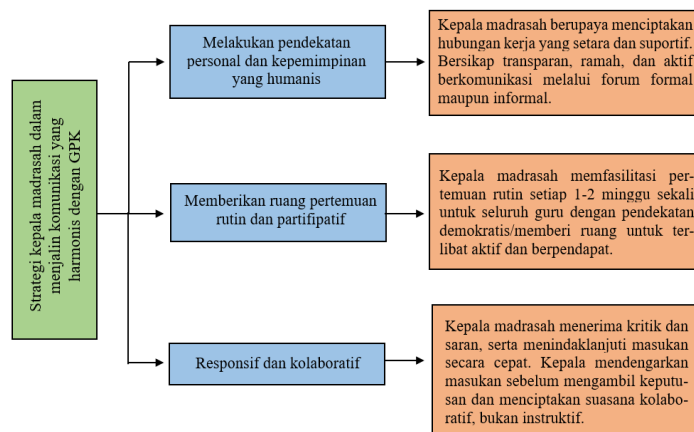
berbagai kendala yang mungkin muncul selama proses pembelajaran berlangsung. Pembinaan dengan pertemuan rutin yang diinisiasi oleh kepala madrasah menjadi ruang dialog terbuka antara kepala madrasah dan guru. Melalui forum ini, GPK memiliki kesempatan untuk menyampaikan berbagai hambatan maupun perkembangan selama proses pembelajaran berlangsung. Selain itu, kepala madrasah juga dapat memberikan saran serta masukan yang mendorong lahirnya inovasi pembelajaran. Dalam suasana yang partisipatif ini, GPK dapat menyampaikan pendapatnya dengan leluasa.

c. Responsif dan kolaboratif

Kepala madrasah berupaya menciptakan suasana yang kondusif agar GPK dapat leluasa dalam menyampaikan masukan maupun kendala. Berdasarkan temuan penelitian, gaya kepemimpinan kepala madrasah MIT Al Madinah Ponorogo bersifat demokratis, di mana setiap pengambilan keputusan didasarkan atas asas partisipasi dan kolaborasi. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada forum untuk memberikan saran, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan kepala madrasah. Hal ini sejalan dengan konsep *open management* yang dikemukakan oleh Mulyasa.

Dalam pandangannya, kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan demokratis berperan sebagai pengambil keputusan akhir (*final decision maker*). Dengan gaya kepemimpinannya yang demokratis, kepala madrasah dinilai mengedepankan prinsip kolaborasi, sikap terbuka, serta memberikan respons yang cepat terhadap berbagai kebutuhan yang muncul dalam dinamika pembelajaran inklusi. Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah di MIT Al Madinah Ponorogo serta kemauan untuk mendengarkan telah memberikan dampak positif bagi para guru, khususnya GPK. GPK merasa diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, kendala, maupun saran tanpa rasa takut atau sungkan. Kepala madrasah pun tidak serta-merta mengambil alih pembicaraan atau mengarahkan diskusi secara sepihak.

Berdasarkan keseluruhan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah dalam menjalin komunikasi yang harmonis dengan GPK tercermin melalui tiga strategi utama. *Pertama*, melalui pendekatan personal dan humanis, dengan menciptakan hubungan kerja yang setara dan suportif. *Kedua*, komunikasi dibangun baik melalui forum formal maupun informal, serta didukung dengan penyediaan ruang pertemuan rutin yang bersifat partisipatif setiap 1–2 minggu sekali. *Ketiga*, kepala madrasah juga menunjukkan sikap yang responsif dengan menerima kritik dan saran secara terbuka serta menindaklanjuti masukan secara cepat. Secara skematis strategi kepala madrasah dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan GPK dapat dilihat pada **Gambar 4.1** berikut:



Gambar 4.1. Strategi Kepala Madrasah dalam Menjalin Komunikasi yang Harmonis dengan GPK

Keterampilan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Gagasan Baru guna Meningkatkan Innovative Work Behavior Guru Pendamping Khusus di MIT Al Madinah Ponorogo

Sebagai seorang inovator, kepala madrasah dituntut untuk mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai bentuk pembaruan di lingkungan madrasah. Kepala madrasah perlu terus menggali gagasan serta merancang pendekatan baru dalam menjalankan tugasnya. Teori tersebut selaras dengan kondisi di MIT Al Madinah Ponorogo. Di mana, kepala madrasah menunjukkan kemampuan dalam memahami kebutuhan nyata di lapangan, merancang solusi alternatif, serta menciptakan pendekatan yang relevan dengan visi madrasah. Berikut merupakan bentuk konkret upaya kepala madrasah MIT Al Madinah Ponorogo dalam menciptakan gagasan-gagasan baru tersebut:

a. Melakukan pendekatan *bottom-up model* dalam pengembangan inovasi

Pendekatan pembelajaran bagi setiap ABK di sekolah inklusi MIT Al Madinah Ponorogo tidak bisa disamaratakan dan harus senantiasa dikembangkan. Dalam hal ini, inovasi pembelajaran idealnya diiringi dengan penerapan strategi *bottom-up model*, yaitu pendekatan inovasi yang tumbuh dari level bawah. Guna mewujudkan hal tersebut, kepala madrasah MIT Al Madinah Ponorogo memberi ruang gerak bagi GPK untuk memilih dan merancang metode yang dirasa paling sesuai, tapi tetap dalam peninjauan dan persetujuan kepala.

Berdasarkan temuan penelitian, proses lahirnya gagasan baru dalam pembelajaran di kelas inklusi MIT Al Madinah Ponorogo merupakan hasil dari kolaborasi antarguru, diskusi, serta dari pengalaman mengajar sehari-hari. Kepala madrasah memahami bahwa setiap guru, termasuk GPK, memiliki pengalaman langsung dengan siswa, sehingga pandangan mereka dianggap penting sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Untuk itu, kepala madrasah memberikan ruang dan kesempatan terbuka bagi para GPK untuk berdiskusi. Diskusi-diskusi ini biasanya berlangsung secara informal, seperti saat waktu istirahat atau sebelum kegiatan belajar mengajar

dimulai.

b. Memfasilitasi akses terhadap sumber belajar

Kepala madrasah memastikan bahwa para guru memperoleh akses terhadap sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan guna meningkatkan kualitas pengajaran. Upaya ini tidak hanya memperkuat kompetensi profesional guru, tetapi juga mendorong motivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang. Sebagai bentuk dukungan nyata, kepala madrasah MIT Al Madinah Ponorogo menyediakan ruang belajar bagi GPK dan memfasilitasinya secara optimal melalui kerja sama dengan Java Edu Center Ponorogo. Lembaga ini berperan penting dalam pelaksanaan asesmen dan psikotes bagi siswa berkebutuhan khusus, serta memberikan pelatihan dan *knowledge transfer* kepada GPK terkait penanganan ABK di MIT Al Madinah Ponorogo.

Selain itu, Java Edu Center juga sempat memiliki tanggung jawab untuk menyerahkan laporan hasil asesmen dan kurikulum individual kepada pihak madrasah sebagai acuan dalam proses pembelajaran. Di samping itu, MIT Al Madinah Ponorogo turut menjalin komunikasi aktif dengan Kementerian Agama (Kemenag) serta aktif mencari informasi terkait pelatihan seputar kelas inklusi. Kepala madrasah MIT Al Madinah Ponorogo juga berencana untuk mendatangkan tenaga ahli guna memberikan pelatihan kepada para GPK. Langkah ini dipandang perlu karena beberapa GPK memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sepenuhnya linier dengan kebutuhan pendidikan inklusi.

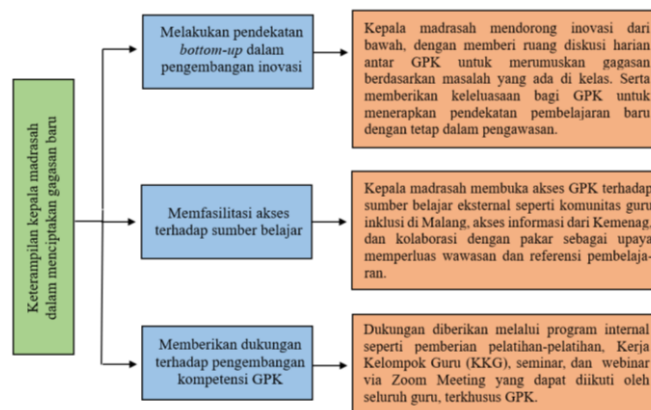
c. Memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi GPK

Di MIT Al Madinah Ponorogo, upaya peningkatan kapasitas guru dalam program inklusi terus dilakukan, salah satunya melalui berbagai pelatihan. Hal ini sangat penting mengingat jumlah siswa berkebutuhan khusus di madrasah tersebut terus meningkat. Kondisi ini menuntut GPK untuk terus berinovasi dalam merespons kebutuhan siswa yang makin beragam. Pelatihan tidak hanya dilakukan secara formal, namun juga melalui diskusi daring seperti melalui WhatsApp dan Zoom bersama komunitas guru inklusi dari Malang. Alternatif ini justru mendorong lahirnya gagasan-gagasan baru dari pengalaman nyata para praktisi pendidikan inklusi di lapangan.

Komunitas ini cukup aktif mengadakan pertemuan daring melalui Zoom untuk berbagi pengalaman, mendiskusikan metode pembelajaran baru, menangani berbagai keluhan siswa, serta menyediakan ruang konsultasi antarguru. Upaya peningkatan kompetensi GPK menciptakan kesempatan bagi guru untuk membuka diri terhadap proses pembelajaran berkelanjutan. Ketika guru telah menyadari keterbatasan kompetensi yang dimiliki, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah membuka diri untuk terus belajar. Inisiatif semacam ini dipandang perlu sebagai upaya yang relevan dalam pengembangan profesional GPK. Di sisi lain, kepala madrasah juga harus menekankan pentingnya kemandirian guru dalam

menggali referensi secara mandiri.

Berdasarkan keseluruhan paparan data di atas, keterampilan kepala madrasah dalam menciptakan gagasan baru pada GPK tercermin melalui tiga strategi utama. *Pertama*, kepala madrasah menerapkan pendekatan *bottom-up* dalam pengembangan inovasi dengan memberikan ruang diskusi rutin bagi para GPK untuk merumuskan gagasan berdasarkan permasalahan yang mereka hadapi di kelas. *Kedua*, kepala madrasah memfasilitasi akses terhadap berbagai sumber belajar, baik melalui komunitas, relasi, maupun dengan menghadirkan tenaga ahli di bidang pendidikan inklusi. *Ketiga*, kepala madrasah memberikan dukungan nyata terhadap pengembangan kompetensi GPK melalui pelatihan, kerjasama, kegiatan KKG, seminar, serta webinar yang diselenggarakan secara daring melalui Zoom Meeting. Skema strategi tersebut dapat dilihat pada **Gambar 4.2** berikut:



Gambar 4.2 Keterampilan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Gagasan Baru bagi GPK
Kemampuan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Model Pembelajaran yang Inovatif guna Meningkatkan *Innovative Work Behavior* Guru Pendamping Khusus di MIT Al Madinah Ponorogo

Kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan model pembelajaran yang inovatif merupakan kunci penting dalam mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Di MIT Al Madinah Ponorogo, keterlibatan tersebut menjadi bentuk nyata dari komitmen kepala madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, sekaligus memberi ruang bagi GPK untuk berinovasi dalam merancang metode pembelajaran. Berikut merupakan strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah:

a. Meninjau dan mengevaluasi modul pembelajaran

Modul ajar sendiri merupakan perangkat pembelajaran yang disusun secara lengkap dan sistematis guna membantu guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran. Di MIT Al Madinah Ponorogo, penyusunan modul ajar diawali dengan identifikasi kebutuhan belajar siswa, terutama bagi siswa berkebutuhan khusus. Tahapan

identifikasi dilakukan melalui observasi awal dan wawancara dengan wali santri pada saat proses penerimaan peserta didik baru. Observasi tersebut mencakup berbagai aspek, seperti riwayat terapi yang pernah dijalani, kemampuan dasar yang telah dikuasai, serta karakteristik khusus lainnya.

Setelah siswa dinyatakan diterima, GPK secara bertahap melakukan identifikasi terhadap kebutuhan individual siswa melalui interaksi langsung. Informasi yang dikumpulkan dari proses ini kemudian dijadikan dasar untuk merumuskan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik dan kemampuan masing-masing siswa, untuk selanjutnya dikonsultasikan dengan kepala madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam menawarkan alternatif model pembelajaran yang efektif, dengan memanfaatkan beragam metode dan sumber belajar secara bervariasi.

Di MIT Al Madinah Ponorogo, kepala madrasah tidak hanya meninjau dan menyetujui modul ajar yang disusun oleh GPK, tetapi juga memberikan masukan, mengevaluasi kesesuaian modul dengan kebutuhan siswa, serta mengarahkan pelaksanaannya agar tetap sesuai dengan visi madrasah. Kepala madrasah meninjau ide-ide inovatif yang dirancang oleh GPK pada setiap modul pembelajaran yang akan digunakan di kelas inklusi. Proses ini melibatkan pemberian masukan substantif untuk memastikan metode yang disusun relevan dan berorientasi pada kebutuhan anak.

b. Menguatan struktur kolaboratif melalui delegasi peran

Di MIT Al Madinah Ponorogo, praktik ini diwujudkan melalui pemberian kewenangan penuh kepada koordinator program inklusi dan para GPK untuk menyusun metode pembelajaran secara kolaboratif. Sebab, merekalah yang setiap hari berinteraksi langsung dengan siswa dan memahami dinamika di lapangan. Peran kepala madrasah sebagai inovator tercermin dalam dukungan aktifnya terhadap proses ini. Kepala madrasah tidak hanya memberikan ruang bagi GPK untuk berkreasi tetapi juga memfasilitasi berbagai kebutuhan yang diperlukan GPK selama proses pembelajaran berlangsung.

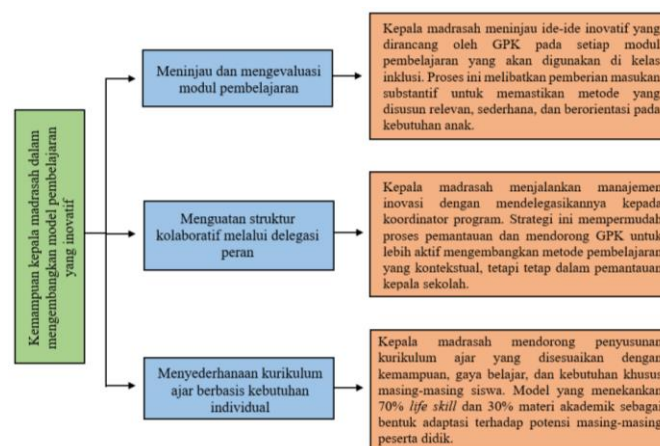
Kepala madrasah dalam hal ini, tetap menjalankan fungsi pengawasan sebagai bentuk tanggung jawab dan kontrol kebijakan di tingkat lembaga. Pengawasan tersebut dilakukan melalui koordinasi rutin, konsultasi, serta pemberian masukan jika diperlukan. Di MIT Al Madinah Ponorogo, metode baru yang akan diterapkan selalu melalui konsultasi terlebih dahulu. Proses ini mencerminkan dukungan aktif dari kepala madrasah sekaligus memberikan keleluasaan kepada GPK dalam mengelola kelas. Kepala madrasah mengarahkan agar GPK dapat memahami karakteristik setiap anak, karena pendekatan pembelajaran tidak bisa digeneralisasi, bahkan untuk anak dengan kategori kebutuhan khusus yang sama.

c. Menyederhanaan kurikulum ajar berbasis kebutuhan individual

Penyusunan kurikulum di sekolah inklusi dilakukan secara berbeda, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing anak. Kurikulum tidak hanya berfokus pada penyampaian pengetahuan oleh guru kepada siswa, tetapi mencakup seluruh program kependidikan yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap perkembangan anak, terutama dalam membentuk perubahan perilaku. Di MIT Al Madinah Ponorogo, kurikulum disusun dengan mempertimbangkan kemampuan dan kebutuhan setiap ABK. Kepala madrasah juga menyarankan agar materi pembelajaran dibuat tidak terlalu padat dan menyesuaikan dengan ritme belajar anak.

Pembelajaran di kelas inklusi MIT Al Madinah tidak hanya difokuskan pada pengetahuan akademik, tetapi juga mencakup berbagai program pembelajaran yang memengaruhi perkembangan siswa dalam mencapai target belajar. Dalam hal ini, MIT Al Madinah Ponorogo mengadopsi kurikulum akomodatif berbasis *life skill*. *Life skill* yang dimaksud mencakup aktivitas seperti mencuci piring, menyetrika, melipat baju, memasak, hingga membuat. Penilaian dalam kurikulum ini tidak semata-mata berfokus pada angka, melainkan pada sejauh mana anak mampu mencapai target yang telah ditetapkan dalam buku capaian pembelajaran individu mereka.

Berdasarkan paparan data di atas, kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan model pembelajaran yang inovatif bagi GPK tercermin melalui tiga strategi utama. *Pertama*, melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap modul pembelajaran yang dirancang oleh GPK. *Kedua*, memperkuat struktur kolaboratif dengan mendelegasikan peran pengelolaan program inklusi kepada koordinator yang ditunjuk. *Ketiga*, menyederhanakan kurikulum ajar berdasarkan kebutuhan individual siswa, dengan komposisi 70% pembelajaran berfokus pada *life skill* dan 30% pada materi akademik. Skema strategi tersebut dapat dilihat pada **Gambar 4.3** berikut:



Gambar 4.3 Kemampuan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Model Pembelajaran yang Inovatif bagi GPK

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai inovator dalam meningkatkan IWB GPK di MIT Al Madinah Ponorogo, kesimpulan dapat ditarik sebagai berikut:

1. Strategi kepala madrasah dalam menjalin komunikasi yang harmonis dengan GPK dilakukan melalui tiga upaya. *Pertama*, pendekatan personal dan kepemimpinan yang humanis, dengan menciptakan hubungan kerja yang setara dan suportif. *Kedua*, komunikasi dibangun baik melalui forum formal maupun informal, serta didukung dengan penyediaan ruang pertemuan rutin yang bersifat partisipatif setiap 1–2 minggu sekali. *Ketiga*, kepala madrasah juga menunjukkan sikap yang responsif dengan menerima kritik dan saran secara terbuka serta menindaklanjuti masukan secara cepat. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah lebih mengedepankan sikap mendengarkan dan menciptakan suasana yang kolaboratif, bukan instruktif.
2. Keterampilan kepala madrasah dalam menciptakan gagasan baru pada GPK tercermin melalui tiga strategi utama. *Pertama*, kepala madrasah menerapkan pendekatan *bottom-up model* dengan memberikan ruang diskusi rutin bagi para GPK untuk merumuskan gagasan berdasarkan permasalahan yang mereka hadapi di kelas. *Kedua*, kepala madrasah memfasilitasi akses terhadap berbagai sumber belajar, baik melalui komunitas, relasi, maupun menghadirkan tenaga ahli di bidang pendidikan inklusi. *Ketiga*, kepala madrasah memberikan dukungan nyata terhadap pengembangan kompetensi GPK melalui pelatihan, kerjasama, kegiatan KKG, seminar, serta webinar yang diselenggarakan secara daring melalui Zoom Meeting
3. Berdasarkan keseluruhan paparan data di atas, kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan model pembelajaran yang inovatif bagi GPK tercermin melalui tiga strategi utama. *Pertama*, melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap modul pembelajaran yang dirancang oleh GPK. *Kedua*, memperkuat struktur kolaboratif dengan mendelegasikan peran pengelolaan program inklusi kepada koordinator yang ditunjuk. *Ketiga*, menyederhanakan kurikulum ajar berdasarkan kebutuhan individual siswa, dengan komposisi 70% pembelajaran berfokus pada *life skill* dan 30% pada materi akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dasmo, et al. *Perilaku Inovatif sebagai Pusat Pengembangan Profesional Guru pada Era Digital*. Malang: Media Nusa Kreatif. 2022.
- Herawati, and Rafni Fajrianti. "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah." *Journal of Education Science (JES)* 9, no. 1. 2023

- Jong, Jeroen De, and Deanne Den Hartog. "Measuring Innovative Work Behaviour." *Creativity and Innovation Management* 19, no. 1. 2010
- Komalasari, Dwi, et al. "Perilaku Kerja Inovatif Guru SMK Negeri di Jakarta Pusat." *Jurnal Pendidikan: SEROJA* 2, no. 3. 2023
- Liani, Siti, et al. "Peran Guru Pendamping Khusus pada Program Layanan Pendidikan Inklusi di TK Idaman Banjarbaru." *Indonesian Journal of Early Childhood: Jurnal Dunia Anak Usia Dini* 3, no. 1. 2021
- Matthew, Miles, et al. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publications. 2014.
- Mulyasa, Endang. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya Remaja. 2018.
- Nardo, Rio, et al. *Perilaku Inovatif SDM dalam Organisasi (Kajian Teoritis dan Praktis)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia. 2022.
- Ningrum, Wahyu Relisa, and Sri Muliati Abdullah. "Tinjauan Literatur: Perilaku Inovatif Pada Guru." In *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Psikologi UMBY*. 2021
- Pedoman Khusus Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif tentang Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Pendidik, Departemen Pendidikan Nasional Th. 2007.
- Pratiwi, Brianita Riga, and Endang Parahyanti. "Peran Leader Member Exchange (LMX), Kepribadian Openness to Experiences, dan Harmonious Passion dalam Membentuk Perilaku Kerja yang Inovatif." *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan* 10, no. 1. 2022
- Saskia, Yola, et al. "Peran Guru Pendamping Khusus (GPK) dalam Pendidikan Inklusi di Sekolah Dasar." *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 4. 2024
- Yusuf, Mayang Pramudita, and Arum Etikariena. "Perilaku Kerja Inovatif pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis." *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)* 9, no. 1. 2023