

MANAJEMEN INOVATIF KEPALA MADRASAH DALAM MEMAJUKAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Luluk Indarti

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung

lulukhamdani@gmail.com

Abstrak

Pertumbuhan lembaga pendidikan Islam di Indonesia dengan berbagai macam jenisnya semakin banyak dan menyebar sampai ke pelosok-pelosok desa. Hal ini mengharuskan adanya sebuah pengelolaan yang baik agar lembaga-lembaga tersebut terus bertahan dalam persaingan global saat ini. Lembaga yang mampu merespon dengan cepat perubahan tersebut maka akan bertahan dan bahkan semakin maju. Begitu juga sebaliknya, lembaga yang tidak bisa merespon perubahan dengan baik maka lambat laun akan gulung tikar. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memajukan lembaga pendidikan Islam baik dari strategi, bentuk komunikasi serta evaluasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi kasus. Dari hasil penelitian diketahui bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah diniyah untuk memajukan lembaga adalah jalan sehat, program 40 jam ngaji kitab kuning serta pengajian aswaja setiap malam rabu untuk guru. Bentuk komunikasi yang dilakukan adalah yang dilakukan oleh kepala Madrasah Diniyah, adalah komunikasi vertikal, horizontal (antar pribadi) dan komunikasi publik.

Kata Kunci: *Manajemen Inovatif, Kepala Madrasah, Lembaga Pendidikan Islam.*

Abstract

The growth of Islamic educational institutions in Indonesia more and more with various types and spread to remote villages. This requires the existence of a good management so that these institutions continue to survive in today's global competition. Institutions that are able to respond quickly to these changes will survive and even progress. Vice versa, institutions that cannot respond to change properly will eventually close down. For this reason, this study aims to determine the factors that can advance Islamic educational institutions in terms of strategy, communication and evaluation. This research uses a qualitative method with a case study design. From the results of the study note that the strategy taken by the madrasa head of theyahyah to advance the institution is a healthy walk, a 40-hour program of reading the yellow book and reading Aswaja every Wednesday night for teachers. The form of communication carried out by the headmaster of madrasa diniyah, is vertical, horizontal (interpersonal) communication and public communication. While the evaluation carried out is to use the CIPP model that is context evaluation, input evaluation, process evaluation and product or outcome evaluation.

Keywords: Innovative Management, Head Master, Islamic Educational Institution

A. PENDAHULUAN

Arus modernisasi yang sedang terjadi di Indonesia saat ini sudah seharusnya terus diwaspadai. Bagaimanapun, arus tersebut tidak hanya terjadi dalam aktifitas sosial kemasyarakatan semata, namun telah merambah sampai ke dalam dunia pendidikan, termasuk pendidikan Islam. Dalam kasus ini, secara langsung lembaga pendidikan Islam dituntut untuk hadir memberikan warna baru agar pendidikan di Indonesia, khususnya pendidikan Islam tetap dalam rambu-rambu yang telah disepakati bersama.

Di sisi yang lain, jika melihat fakta saat ini, memberikan gambaran bahwa masih banyak lembaga pendidikan Islam yang harus tertatih-tatih dalam memajukan lembaga pendidikannya. Imam suprayogo menegaskan bahwa jika mengamati perkembangan masyarakat secara seksama, antara tingkat kemajuan masyarakat dan kualitas pendidikan

bersifat korelasional. Artinya masyarakat yang semakin maju, juga menghendaki lembaga pendidikan yang maju dan juga menjanjikan. Di sini akan dapat dilihat secara riil bahwa lembaga pendidikan yang tidak berkualitas hanya akan diminati oleh masyarakat yang tergolong tertinggal saja. Kesadaran dan kecenderungan seperti ini harus ditangkap oleh lembaga pendidikan Islam jika ingin maju dan bersaing.¹

Merujuk pada aparan di atas, maka penulis berasumsi bahwa sebuah lembaga pendidikan Islam akan mampu bertahan dalam arus globalisasi yang begitu deras ini apabila mampu menerapkan manajemen yang baik, kreatif dan inovatif. Jika ini dilakukan maka dapat dipastikan lembaga pendidikan tersebut pasti akan maju dan berkembang.

Menarik untuk dicermati jika konsep inovasi ditarik dalam dunia pendidikan. B. Suryosubroto mendefinisikan inovasi ialah suatu hal yang baru dan berbeda dari yang sebelumnya dan ini sengaja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan agar tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat terwujud.² Senada dengan Subroto, Ibrahim juga menjelaskan bahwa Inovasi pendidikan adalah inovasi yang dilakukan dalam bidang pendidikan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam pendidikan.³

Menjawab apa yang dipaparkan di atas, maka dalam mengelola lembaga pendidikan, inovasi-inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah menjadi faktor penting yang tidak boleh diindahkan. Jika lembaga pendidikan Islam ingin segera maju, maka harus selalu melakukan inovasi-inovasi yang mampu menarik minat masyarakat.

Salah satu lembaga yang menurut peneliti menarik perhatian adalah Madrasah Diniyah al-Islam. Madrasah ini berada di Desa Tambakrejo, Kecamatan Sumbergempol, Tulungagung. Sekilas madrasah ini seperti tidak memiliki keistimewaan khusus. Namun, jika

¹ Imam Suprayogo, *Revolusi Visi Pendidikan Islam*, Cet. I, (Malang: STAIN Malang Press, 1999), 88.

² B. Suryosubroto, *Beberapa Aspek Dasar-Dasar Kependidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 116

³ Ibrahim, *Inovasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1988), 51

melihat sejarahnya, yang mana madrasah ini sempat tidak beroperasi karena manajemen yang kurang baik, akhirnya sekarang kembali hidup dan justru berkembang. Hal ini berkat jasa seorang ustadz yang tergerak hatinya untuk kembali mengelolah lembaga tersebut. Dua tahun berjalan, madrasah diniyah ini kembali menapak jalan kesuksesan. Santri yang semualanya hanya sedikit, perlahan mulai memenuhi setiap ruang yang digunakan untuk belajar.

Hal ini memberikan keyakinan kepada peneliti bahwa pasti ada seorang pemimpin yang inovatif sehingga madras ini kembali berjalan. Inilah yang menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian di Madrasah tersebut. Oleh karena itu, untuk menjawab ketertarikan peneliti, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Inovatif Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo Sumbergempol)”.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana Strategi Kepala Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo Sumbergempol dalam memajukan lembaga?
- b. Bagaimana Kepala Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo Sumbergempol membangun komunikasi untuk memajukan lembaga?
- c. Bagaimana evaluasi Kepala Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo Sumbergempol dalam memajukan lembaga?

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna

yang secara manusiawi dianggap sebagai masalah sosial atau kemanusiaan.⁴

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan mengambil lokasi penelitian ini dilakukan di Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo Sumbergempol. Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yaitu data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara tidak terstruktur kepada kepala madrasah dan beberapa guru yang ditunjuk sebagai informan. Data sekunder tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.⁵ Data sekunder diperoleh dari proses dokumentasi ketika observasi dan dokumen lain yang menunjang penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi serta dokumentasi. Sementara dalam melakukan analisis data yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.⁶ Pada tahap reduksi data, peneliti memilah dan memilih mana data yang harus digunakan dan mana data yang tidak digunakan sehingga data akan terfokus pada fokus penelitian ketika data tersebut dituangkan dalam catatan lapangan. Langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dalam langkah ini, peneliti kemudian menyajikan data yang telah terkumpul pada langkah pertama, yakni reduksi data baik berupa teks naratif ataupun bagan-bagan yang memudahkan peneliti dalam melakukan langkah selanjutnya.

C. KAJIAN TEORI

Manajemen Inovatif Kepala Madrasah

Manajemen jika ditinjau dari segi bahasa, dapat dipahami bahwa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang berarti mengelolah,

⁴ Creswell, J. W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 4.

⁵Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 129.

⁶A. Maicel Huberman and Mathew B. Miles, *Kualitatif Data Analisis*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: UII Press, 1992), 16-22

mengatur, mengurus, melaksanakan dan memperlakukan.⁷ Sementara itu, jika manajemen ditinjau dari segi istilah maka dapat dipahami sebagai sebuah proses menggerakkan atau mengkoordinir segala aktifitas kerja melalui orang lain sehingga tercapai segala apa yang diharapkan secara efektif dan efisien.⁸

Sementara itu, Sondang P. Siagian memberikan gambaran bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dengan bantuan orang lain.⁹ Jika ditarik dalam konsep Islam maka Ramayulis memberikan pandangan yang diambil dari Al-Qur'an. Ramayulis menjelaskan bahwa manajemen pada hakikatnya berasal dari kata *dabbara-yudabbiru-tadbiran (at-tadbir)* yang artinya pengaturan.¹⁰ Sebagaimana dalam surat as-Sajdah ayat 5 "*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*"

Ayat di atas memberikan gambaran bahwa sesungguhnya segala sesuatu yang terjadi di bumi telah diatur oleh Allah SWT. Pergantian siang dan malam, terbitnya matahari dari ufuk timur dan tenggelam di ufuk barat, terjadinya pasang naik dan pasang surut dan segala aktifitas yang terjadi di muka bumi ini merupakan bukti bahwa Allah sebagai satu-satunya manajer yang tak bisa tertandingi. Namun, tugas sebagai manajer (pengelola) tunggal alam raya ini kemudian sebagian dilimpahkan kepada manusia. Sehingga Allah menciptakan manusia untuk mengemban amanah tersebut yang kemudian dikenal sebagai khalifah. Sehingga, sebagai khalifah, sudah barang tentu tugas mengelola, mengatur, menata harus diemban oleh manusia dengan sebaik-baiknya.

⁷ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Besar Bahasa Inggris-Indonesia*, 1995, 372

⁸ Robbin and Coulter, *Manajemen* (Edisi Kedelapan), (Jakarta: PT. Indeks Persada, 2007), 8

⁹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: CV. Manurung, 1990), 5

¹⁰ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 362

Menilik paparan di atas, memberikan gambaran bahwa manajemen adalah proses mengelolah, mengatur, menata segala aktifitas dengan memanfaatkan segala kemampuan, baik kemampuan pribadi maupun kemampuan orang lain (kerjasama) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Robbins dan Coulter menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan suatu aktifitas kerja yang bertujuan agar pekerjaan tersebut tidak hanya selesai melainkan juga berjalan secara efektif dan efisien. Robbin dan Coulter membedakan antara efisien dengan efektif. Efisien adalah mendapatkan hasil yang paling banyak dengan jumlah input yang minimal. Sedangkan Efektif adalah melakukan sesuatu dengan benar untuk pencapaian tujuan yang baik.¹¹

Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: management dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau “*act of running and controlling a business*”.¹²

Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”.¹³

¹¹ Robbin and Coulter, *Manajemen*, (Edisi Ke Delapan), (Jakarta: PT. Indeks Persada, 2007), 36

¹² Oxfrud, *Learner's Pocket Dictinoary*, (Newyork: Oxfrud University Press, 2005), 78

¹³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), 5

Sementara itu, inovatif bersifat memperkenalkan sesuatu yg baru; ber-sifat pembaruan (kreasi baru). Inovasi adalah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil invensi maupun diskoveri.¹⁴

Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dengan kata lain, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil invensi maupun diskoveri untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.¹⁵

Selanjutnya, kepala madrasah. Kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, dimana mata pelajaran agama lebih banyak ketimbang umum.

Demikian juga menurut Muhaimin kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah berasal dari bahasa arab dari kata *darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun*, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹⁶

Sementara itu menurut Soebagio, kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki

¹⁴ Ibrahim, *Inovasi Pendidikan...*, 40.

¹⁵ *Ibid.*, 51

¹⁶ Muhaimin, *Pengembangan kurikulum pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 183-184

jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola madrasah.¹⁷

Wahjosumidjo juga memberikan gambaran bahwa kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai: “Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sesuatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.¹⁸

Kesimpulan tentang kepala madrasah yang dapat diambil dari paparan di atas bahwa kepala madrasah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah yang mana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugasnya yang telah diberikan kepada mereka. Selain seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahannya ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan dapat difahami bahwa yang dimaksud dengan manajemen inovatif kepala madrasah adalah sebuah penataan baik sumber daya manusia maupun non manusia yang dilakukan oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan dengan cara-cara atau strategi-strategi yang baru untuk mencapai apa yang telah dicita-citakan bersama.

Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam adalah suatu bentuk organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga Islam. Baik yang permanen maupun yang berubah-ubah dan mempunyai pola tertentu dalam memerankan fungsinya serta mempunyai struktur organisasi yang dapat

¹⁷ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT. Ardadizya Jaya, 2000), 161

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga mempunyai kekuatan tersendiri.¹⁹

Banyak definisi mengenai lembaga pendidikan di antaranya, lembaga pendidikan adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen.²⁰ Ada pula yang mendefinisikan lembaga pendidikan adalah badan atau instansi baik negeri maupun swasta yang melaksanakan kegiatan mendidik dan menyelenggarakan usaha pendidikan, memiliki komponen-komponen penting diantaranya siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana dan pengelolaan.

Muhaimin dalam Prim Masrokan memaparkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang dimaksud antara lain: (1) pendidikan pondok pesantren; (2) pendidikan madrasah dan pendidikan lanjutan, seperti IAIN/STAIN, UIN atau Perguruan Tinggi Islam yang bernaung di bawah Kementerian Agama; (3) pendidikan umum yang bernapaskan Islam yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum hanya sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah; (5) pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat-tempat ibadah dan/atau forum-forum kajian keIslaman, *majelis ta'lim*, dan sebagainya.²¹

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa lembaga pendidikan Islam adalah sebuah organisasi yang baik formal maupun non-formal yang bernafaskan Islam, baik berstatus negeri maupun swasta yang melaksanakan kegiatan mendidik dan menyelenggarakan usaha pendidikan juga memiliki komponen-komponen penting di antaranya siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana dan pengelolaan.

¹⁹ Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam...*, 286.

²⁰ Buchori Alma dkk, *Menejemen Corporate Strategi pemasaran Jasa pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2009),13.

²¹Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Cet. II, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 30.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam

Madrasah Diniyah Al-Islam menyelenggarakan program madinnya pada petang bakda Magrib sampai Isya. Materinya adalah kitab-kitab yang biasa dikaji di pondok pesantren. Setiap bakda Maghrib, para santri dikelompokkan ke dalam empat kelas. Setiap kelas biasanya akan dibimbing oleh pengajar yang berbeda-beda, yang jumlahnya kurang lebih 15 orang pengajar.

Kelas satu biasanya ngaji *Mabadi Fiqih, Hidayatus Sibyan, Ro'sun Sirah, Imla Pegon Arab, dan Alala*. Sementara kelas dua mulai masuk ke pelajaran *Tuhfatul Athfal, Tarikh Nabi, Mabadi Fiqih 3-4, Akhlak lil Banin*. Kalau kelas tiga itu sudah materi *Nurul Yakin, Arbain Nawawi, Fathul Qorib, Ta'lim Muta'alim, dan Jurumiyah*. Sedangkan untuk kelas empat, dan ini paling tinggi kita sudah mengajarkan *Imrity, Jawahirul kalamiyah, Bulughul Marom*, dan kitab-kitab fiqih lanjutan.²²

Sejauh ini, santri Madrasah Diniyah al-Islam terus bertambah, meskipun pertambahannya tidak terlalu signifikan. Tapi kepala madrasah memiliki keyakinan bahwa Madrasah Diniyah al-Islam akan terus berkembang. Meskipun kepala Madrasah Diniyah menyadari bahwa memajukan sebuah lembaga bukanlah perkara mudah, apalagi jika harus dilakukan sendiri. Oleh karena itu, Imam Ghazali selalu mengajak para pengajar untuk selalu berkomitmen memajukan Madrasah Diniyah al-Islam.

Di tengah-tengah desakan lembaga-lembaga pendidikan formal yang kian modern, kepala Madrasah Diniyah al-Islam memiliki cara unik tersendiri untuk menjaga eksistensi Madrasah Diniyah al-Islam. Salah satunya bekerja sama dengan gerakan pemuda Ansor dalam berbagai kegiatannya. Selain itu juga, Madrasah Diniyah Al-Islam rutin mengadakan kegiatan gerak jalan sehat. Tujuannya adalah semakin dekat dengan masyarakat, dan bisa merangkul semua kalangan, sekaligus

²² Wawancara dengan Achris, pengajar Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo, 29 Maret 2019. Pukul 19.20

mengenalkan dan mengajak masyarakat untuk bergabung dan meramaikan Madrasah Diniyah al-Islam.

Agar Madrasah Diniyah tetap bertahan, bahkan maju, maka kepala madrasah dan kepala yayasan Madrasah Diniyah Al-Islam memiliki beberapa cara atau strategi yang telah dan sedang dilakukan. Salah satunya adalah program unggulan yang dimiliki Madin Al-Islam yang diberi nama program 40 jam membaca kitab kuning yang rutin dilaksanakan setiap dua minggu sekali.

Jadi kita di sini mengadakan agenda yang namanya 40 jam baca kitab kuning setiap malam selasa, setiap dua minggu sekali. Ada juga kegiatan ngaji Aswaja, setiap malam rabu. Kalau yang pertama untuk umum, biasanya yang kedua, ngaji aswaja itu yang ikut para pengajar Madrasah Diniyah.²³

Dari berbagai hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang terkumpul, maka peneliti menemukan beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala Madrasah Diniyah dalam upayanya menjaga eksistensi dan mengembangkan Madrasah Diniyah. Beberapa strategi inovatif tersebut antara lain:

Pertama: Melakukan rutinan jalan sehat setiap dua minggu dalam rangka merangkul, mengajak dan mengenalkan Madrasah Diniyah al-Islam kepada masyarakat sekitar. Kegiatan ini dianggap cukup efektif karena sasarannya adalah semua lapisan masyarakat. Berbeda dengan kegiatan-kegiatan sebelumnya yang diadakan oleh pihak yayasan ketika mengadakan shalawatan. Biasanya yang hadir ikut berpartisipasi biasanya hanya dari kalangan orang tertentu dalam. *Kedua:* Mengadakan program unggulan 40 jam ngaji kitab kuning. Ini diadakan bagi umum, dengan tujuan memberikan masyarakat yang ingin mendapatkan dan memperdalam agama bisa mengikuti program ini. Dan juga dalam upaya silaturahmi antara pengelola madin dengan masyarakat sekitar. *Ketiga:* Setiap malam rabu diadakan pengajian aswaja bagi para pengajar Madrasah Diniyah. Hal ini dilakukan dalam upaya memberikan

²³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo, 6 April 2019, pukul 18.35

wawasan keislaman bagi para pengajar Madrasah Diniyah al-Islam. Kegiatan ini biasa dilakukan di mesjid dekat Madrasah Diniyah Al-Islam.

Kepala Madrasah telah melakukan berbagai inovasi-inovasi yang sebelumnya belum pernah ada. Inovasi tersebut tentu saja sebelumnya sudah melalui perencanaan, sebelum kemudian pelaksanaan dan evaluasi. Berbagai strategi sudah dilakukan oleh kepala Madrasah Diniyah Al-Islam sehingga mampu membawa lembaga yang cukup lama vakum bisa kembali hidup seperti sekarang. Tentu semuanya sudah direncanakan secara matang, dan didiskusikan sebelum dilaksanakan oleh kepala madrasah.

Hal ini sesuai dengan pendapat Prasetyo yang mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu arah dan kebijakan atau rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan utama lembaga atau perusahaan.²⁴ Ini artinya membuat sebuah strategi perlu perencanaan yang matang. Sementara itu, Akdon juga menjelaskan bahwa strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan.²⁵ Inilah yang dibaca oleh kepala Madrasah Diniyah al-Islam, dan menjadikan program jalan sehat, ngaji kitab 40 jam dan kajian aswaja sebagai salah satu program unggulan.

Komunikasi Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam

Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo, Sumbergempol, merupakan suatu lembaga pendidikan yang memiliki struktur organisasi seperti ketua yayasan, kepala Madrasah Diniyah, ustad/ustadzah dan para santri. Dalam konteks ini komunikasi kepala madrasah untuk

²⁴Dwi Sunar Prasetyo, *Terobosan Strategis Menggali Sumber-sumber Kekayaan dalam Bisnis*, (Yogyakarta; DIVA Press, 20005), 180.

²⁵*Ibid*, 12.

meningkatkan dan memajukan madrasah dan kinerja para ustadz harus dilakukan dengan menjalankan struktur organisasi yang sudah ada, sehingga tujuan Madrasah Diniyah dapat tercapai sesuai dengan apa yang ingin dicapai dan yang sudah ditentukan. Berkaitan dengan hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan pihak yayasan. Beliau memberikan penjelasan mengenai komunikasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah Diniyah yaitu dalam petikan wawancara sebagai berikut.

Sejauh ini komunikasi saya dengan pak Imam sangat baik. Pak imam sebagai kepala Madin, saya sebagai ketua yayasan memang selalu menjalin komunikasi tentang banyak hal terutama yang berkaitan dengan Madrasah Diniyah Al-Islam ini. Saya selalu mendukung penuh kebijakan yang diambil oleh kepala Madin, selama itu positif, karena saya memang memberikan keleluasaan dengan beliau.²⁶

Selain melakukan komunikasi dengan atasan ketua yayasan, komunikasi dengan mitra kerja atau bawahan juga sangat penting. Dalam hal ini kepala Madrasah Diniyah bisa langsung berkomunikasi dengan para ustadz pengajar madin terkait berbagai hal yang dianggap perlu melibatkan para ustadz pengajar. Itu juga yang dilakukan oleh kepala madrasah:

Saya menganggap para ustad di sini sebagai mitra, dan saya tidak menganggap mereka ini sebagai bawahan saya yang bisa saya suruh-suruh, bukan. Saya tidak merasa lebih tinggi, la kita di sini niatnya ya ngajari anak-anak ngaji, tidak lebih..²⁷

Selain dengan atasan yayasan dan para guru, kepala madrasah juga sering kali melakukan komunikasi dengan masyarakat setempat lebih khususnya dengan para orang tua santri. Komunikasi tersebut bisa dilakukan dengan acara formal ataupun non formal. Bagaimanapun masyarakat adalah bagian tak terpisahkan dari keberadaan dan perkembangan madrasah. Dari hasil wawancara dan observasi yang

²⁶ Wawancara dengan Pak Bambang, ketua yayasan Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo, 21 April 2019, pukul 18.25

²⁷ Wawancara dengan Imam Ghazali, kepala Madrasah Diniyah Al-Islam Tambakrejo, 21 April 2019 pukul 18.30

peneliti lakukan, komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaga pendidikan Islam dari data yang diperoleh bahwa:

Pertama: Kepala madrasah melakukan komunikasi vertikal. Yaitu melakukan komunikasi dengan pemangku kebijakan (ketua yayasan) terkait berbagai hal yang berkaitan dengan kebijakan Madrasah Diniyah. *Kedua:* Kepala madrasah melakukan komunikasi horizontal dengan para guru. Baik itu dengan cara formal ataupun non-formal, person by person. Hal ini dilakukan dalam rangka mendengarkan masukan-masukan atau keluhan dari para pengajar. *Ketiga:* Melakukan komunikasi publik kepada masyarakat. Komunikasi dilakukan pada saat pertemuan-pertemuan khusus dengan para wali santri, ataupun dalam kesempatan-kesempatan lain yang memberikan kesempatan untuk mensosialisaikan program-program Madrasah Diniyah.

Paparan di atas memberikan kesimpulan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah Diniyah, sebagaimana hasil temuan yaitu komunikasi vertikal, horizontal (antar pribadi) dan komunikasi publik.

Komunikasi ke atas adalah komunikasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi tipe ini umumnya bertujuan untuk melakukan kegiatan prosedural yang sudah merupakan bagian dari struktur organisasi atau perusahaan. Bentuknya antara lain dalam pelaporan kegiatan, penyampaian gagasan, dan penyampaian informasi yang menyangkut masalah-masalah pekerjaan. Bisa dilakukan secara langsung dan tak langsung atau secara tertulis. Dalam organisasi pembelajaran, model komunikasi seperti ini sudah biasa dilakukan.

Sementara pola komunikasi horizontal yang dilakukan kepala madrasah merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyimpang dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang selevel maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft, komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan

juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas.²⁸ Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini terjadi karena adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

Komunikasi publik yang dilakukan kepala madrasah lebih sering dengan retorika atau langsung berbicara di depan para wali santri. Dalam komunikasi publik pesan yang disampaikan dapat berupa suatu informasi, ajakan, gagasan, bisa pula melalui orasi pada rapat umum situs jejaring sosial, atau apa pun yang bisa menjangkau publik. Yang pasti, komunikasi publik memerlukan keterampilan komunikasi lisan dan tulisan agar pesan dapat disampaikan secara efektif dan efisien. Komunikasi publik sering juga disebut dengan komunikasi massa. Namun, komunikasi publik memiliki makna yang lebih luas dibanding dengan komunikasi massa. Komunikasi massa merupakan komunikasi yang lebih spesifik, yaitusuatu komunikasi yang menggunakan suatu media dalam menyampaikan pesannya.²⁹

Evaluasi Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam kurikulum yang diberlakukan di sekolah maupun madrasah selalu menggunakan evaluasi. Meskipun Madrasah Diniyah dikategorikan dalam pendidikan tradisional namun tetap saja diberlakukan evaluasi dengan istilah *imtihan*. Evaluasi ini sebagai ukuran prestasi siswa. Di Madrasah Diniyah Al-Islam juga tentunya diadakan evaluasi terhadap banyak hal. Mulai dari evaluasi pembelajaran, sarana dan fasilitas pembelajaran, evaluasi terhadap para ustadz dan sebagainya. Evaluasi yang dilakukan memang tidak serumit yang dibayangkan, karena

²⁸Richard L. Daft, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003).

²⁹ Richard West, *Pengantar Teori Komunikasi: Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2008), 5.

hanya melibatkan internal madrasah. Tapi bagaimanapun hal tersebut penting dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian ini diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama: Evaluasi context yang berupa tingkat partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan Madrasah Diniyah masih kurang dilihat dari belum adanya sumbangan pikiran atau gagasan dari orang tua santri untuk kelanjutan program. *Kedua:* Evaluasi input berupa sarana prasarana Madrasah Diniyah termasuk dalam kategori kurang. Karena ketersediaan sarana dan prasarana di bawah 60 % dari kebutuhan yang sesungguhnya. Kondisi ini terjadi pada sarana pendukung, bahan belajar, bahan dan alat ketrampilan.

Ketiga: Evaluasi process berupa aktivitas ustaz dalam pembelajaran dilihat dari persiapan, strategi, mengakhiri pembelajaran, pengelolaan dan evaluasi pembelajaran termasuk dalam kategori cukup.

Keempat: Evaluasi Product atau output. Berdasarkan data hasil penelitian mayoritas santri menyatakan bahwa Madrasah Diniyah memberikan manfaat yang cukup dan tidak ada santri yang menyatakan bahwa penyelenggaraan Madrasah Diniyah tidak bermanfaat.

Merujuk pada evaluasi yang dilakukan di Madrasah Diniyah al-Islam dapat disimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan sudah sesuai dengan standar Evaluasi CIPP. Dalam bidang pendidikan Stufflebeam menggolongkan sistem pendidikan atas 4 dimensi yaitu,

- a) Evaluasi konteks (*Context Evaluations*); menggambarkan lingkungan yang relevan, identifikasi kebutuhan dan kesempatan dan diagnosa pada permasalahan tertentu contoh analisis program pembelajaran.
- b) Evaluasi masukan (*Input Evaluation*); memberikan informasi untuk menentukan bagaimana memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan program dengan baik. Evaluasi input digunakan untuk memutuskan apakah bantuan dari luar penting dan membantu menentukan strategi umum dalam merencanakan dan mendesain program. Hasil evaluasi input sering dipandang sebagai kebijakan, anggaran, skedul, proposal dan prosedur

- c) Evaluasi proses (*Process Evaluation*); memberi umpan balik pada tanggung jawab individu dalam hal implementasi. Hal ini dapat dipenuhi dengan memantau sumber kegagalan, memberikan informasi dalam memutuskan rencana awal selama implementasi dan menjelaskan apa yang benar-benar terjadi
- d) Evaluasi produk (*Product Evaluation*); mengukur dan menafsirkan pencapaian tujuan program. Evaluasi produk juga mengukur dampak yang diharapkan dan dampak yang tidak diharapkan. Evaluasi pada level ini biasa dilakukan selama dan setelah program dilaksanakan.³⁰

KESIMPULAN

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah Diniyah al-Islam, Tambakrejo, sumbergempol, Tulungagung memiliki peran yang sangat signifikan. Manajemen inovasi yang dikembangkan oleh kepala madrasah berhasil membuat lembaga Islam yang sudah lama tersebut kembali diminati masyarakat. Tapi keberhasilan manajemen inovasi tersebut tidak dikerjakan sendiri, melainkan dengan dukungan banyak pihak. Madrasah Diniyah al-Islam Tambakrejosetidaknya memberikan contoh dan optimisme bahwa masih ada lembaga pendidikan Diniyah masih bisa bertahan dan maju di tengah-tengah ekspansi sekolah moderen yang menerapkan boarding school. Tentu saja jika dikelola dengan baik bukan tidak mungkin Madrasah Diniyah akan menjadi alternatif lembaga pendidikan elite muslim bagi masyarakat, dan bisa terus berkembang bukan hanya di desa-desa.

³⁰ Stufflebeam, DL. *Educational evaluation and decisig making*. Hasca, (Illinois Pecocok Publicers Inc,1972), 118

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 2013.
- Creswell, J. W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar. 2010.
- DL. Stufflebeam, *Educational evaluation and decising making*. Hasca: Illinois Pecocok Publicers Inc. 1972.
- Ibrahim, 1988, *Inovasi Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud
- J Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2010.
- L. Daft, Richard. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga. 2003.
- M. Echols, John dan Shadily, Hasan., *Kamus Besar Bahasa Inggris-Indonesia*. 1995
- Maicel Huberman, A., nd Mathew B. Miles, 1992, *Kualitatif Data Analisis*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: UII Press
- Muhaimin, *Pengembangan kurikulum pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005.
- Mustofa, Ali. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Inovasi Manajemen Pendidikan Di MTsN Diwesk Jombang*. Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI), STIT Al Urwatul Wutsqo Jombang. 2017.
- Nahwa, Mahabbatun. *Implementasi Manajemen Inovasi kepala Madrasah Dinyab Formal Di Pondok Pesantren Al-Fithrah Kediding Surabaya*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya. 2017.
- Robbin and Coulter, *Manajemen* (Edisi Ke Delapan), Jakarta: PT. Indeks Persada. 2007.
- S.P Hasibuan, Malayu., *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, cet 1, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung. 1996.
- Santi, Anita., *Inovasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah* (Studi Multi Situs di MTsN Tulungagung dan MTsN

- Kunir Blitar). Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana IAIN Tulungagung. 2016.
- Sunar Prasetyo, Dwi. *Terobosan Strategis Menggali Sumber-sumber Kekayaan dalam Bisnis*, Yogyakarta; DIVA Press. 2005.
- Suprayogo, Imam. *Revolusi Visi Pendidikan Islam*, Cet. I, Malang: STAIN Malang Press. 1999.
- Suryosubroto, B. *Beberapa Aspek Dasar-dasar Kependidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010.
- Suryosubroto, B. *Beberapa Aspek Dasar-Dasar Kependidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010.
- West, Richard. *Pengantar Teori Komunikasi: Teori dan Aplikasi* Jakarta: Salemba Humanika. 2008.