

KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH

Vionita Ayulistiani*, Agus Timan, Imron Arifin, Mustiningsih

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No.5 Malang

*Corresponding author, email: vionitalistiani97@gmail.com

doi: 10.17977/um065.v4.i12.2024.8

Keywords

innovative leadership
madrasah quality
madrasah quality improvement

Abstract

This study aims to identify and describe the innovative leadership of madrasah principals in improving the quality of madrasahs. This study uses a qualitative method with the type of case study research. This research was conducted at MIN 1 Malang City. Data were collected using interview techniques, observation, and documentation. Then analyzed through an interactive process through the stages of reduction, presentation, and verification of data. The results of this study are: (1) the characteristics of the headmaster's innovative leadership in improving the quality of madrasah; (2) the innovative leadership role of madrasah principals in improving the quality of madrasahs; (3) innovative leadership strategies of madrasah principals in improving the quality of madrasahs; (4) indicators of quality improvement of innovative leadership; (5) problematic implementation of the principal's innovative leadership and solutions.

1. Pendahuluan

Madrasah merupakan sebuah kata dalam bahasa Arab yang mempunyai arti sekolah. Madrasah sendiri di Indonesia dikhususkan sebagai sekolah dimana di dalam kurikulumnya mengandung pelajaran-pelajaran tentang keislaman. Pada umumnya masyarakat masih berpendapat bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan yang hanya *concern* pada pembelajaran ilmu-ilmu agama saja, seperti halnya pendapat yang dikemukakan oleh Haningsih (2008:30) dimana di Indonesia khususnya sebagian masyarakat memandang bahwa madrasah memiliki kualitas yang rendah hal ini menjadikan madrasah dikesampingkan dari sekolah-sekolah umum dalam ranah pendidikan nasional. Seiring berjalannya waktu serta berkembangnya ilmu pengetahuan menjadikan madrasah terus berubah dan berbenah. Perubahan ini tentunya didorong oleh kondisi masyarakat yang berubah, kondisi lingkungan eksternal dalam hal ini adalah dunia internasional yang berubah, kebijakan-kebijakan yang menuntut peningkatan dalam dunia pendidikan, terlebih yaitu dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sementara itu, menurut Mas'ud (2002:226) bahwa madrasah selalu membuat terobosan-terobosan baru untuk mempertahankan eksistensinya dalam dunia pendidikan di Indonesia.

Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan akan menilai madrasah melalui kualitas atau mutu dari sekolah tersebut. Terkait dengan mutu di sekolah terdapat empat aspek penting dalam meningkatkan mutu sekolah diantaranya yaitu; kebijakan, kepemimpinan kepala sekolah, infrastruktur, dan proses pembelajaran. Hal ini diperkuat dengan pendapat Mulyasa (2011:18) dimana pada saat ini perubahan berbagai kebijakan dan kurikulum pendidikan belum mampu menjawab kualitas proses dan mutu lulusan. Dari tahun ke tahun pemerintah selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di semua jenjang dan jalur. Upaya tersebut disertai dengan kerja keras semua pihak, baik pemerintah termasuk pimpinan pendidikan tinggi, menengah, dasar, maupun orang tua dan masyarakat.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat penting dalam upaya peningkatan mutu di sekolah/madrasah, dimana jika kepala sekolah yang memiliki kreativitas serta inovasi akan membawa sekolah/madrasah yang dipimpin dapat meningkatkan mutunya. Keberhasilan suatu madrasah secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu madrasah. Inovasi adalah salah satu faktor yang menentukan kesuksesan organisasi dan pemimpinnya. Menurut Iswaluyo (2014:6) pemimpin yang sukses sejatinya merupakan pemimpin yang inovatif terutama pada masa kini, dimana kompetisi bisnis semakin ketat dan teknologi kian berkembang. Dengan adanya perubahan demikian maka kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah perlu membuat atau menggerakkan anggotanya untuk selalu membuat inovasi terkait dengan perkembangan teknologi yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Chalim, Dkk (2012:9) kepemimpinan inovatif kepala sekolah mengarahkan untuk meningkatkan kualitas serta memperbaiki mutu yang ada di sekolah serta mutu pendidikan dalam skala besar secara terus menerus dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

Hasil dari penelitian Pratama (2018:3-4) mengungkapkan bahwa budaya inovatif berperan penting dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi yang bisa dimulai dari sikap keterbukaan pemimpinnya terhadap perubahan-perubahan yang muncul untuk perusahaan yang berorientasi pada hasil. Terkait dengan inovasi sendiri menurut Suharsaputra (2016:244) inovasi sebagai upaya organisasi untuk memanfaatkan keterampilan dan sumber daya yang tersedia kemudian mengembangkan hal-hal yang baru dalam lingkup kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Zahro, dkk (2018:362) faktor pendukung kepemimpinan perubahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu dari internal yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang terus mendorong warganya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana sekolah

Karakter dari adanya inovasi menurut Rogers dalam (Suharsaputra (2016:246) adanya keuntungan dari adanya inovasi bagi organisasi, adanya kesesuaian antara inovasi dengan kondisi yang diharapkan masyarakat sebagai pengguna jasa, mudah diterima dan dapat diujicobakan serta menunjukkan hasil. Proses dalam pembuatan keputusan inovasi merupakan rangkaian tahapan dimana seseorang memandang akan inovasi dari tingkat pengetahuan, sikap, sampai implementasi dan konfirmasi. Menurut Lunenburgh & Ornsten dalam (Suharsaputra, 2016:352) *at the school level, the principal is the key person for matching individual needs and institutional expectation; she is crucial in creating school spirit and receptivity to change by promoting trust and teamwork*. Pada tingkatan organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan orang utama yang dapat mensinkronkan antara kebutuhan individu dengan harapan organisasi, berperan penting dalam menciptakan spirit dan penerimaan perubahan di sekolah melalui pengembangan kepercayaan dan kerja tim.

Menurut Mutohar (2013:124) manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan strategi yang dilakukan sekolah dalam memperbaiki mutu pendidikan dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan oleh kepala sekolah/madrasah dengan partisipasi individual, baik anggota dari madrasah maupun masyarakat. Kepala sekolah perlu menggerakkan seluruh anggota madrasah baik guru, karyawan, maupun siswa dalam upaya peningkatan mutu melalui kreativitas dan inovasi yang dibuatnya. Kepala sekolah perlu mengkomunikasikan setiap perubahan yang kiranya diterapkan di madrasah

Suryadi dalam (Emzir & Chan, 2010:4) menyatakan bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga-lembaga pendidikan dan satuan pendidikan dalam mengelola dan mendayagunakan sumber-sumber belajar untuk meningkatkan kemampuan belajar. Mengenai mutu pendidikan di sekolah pada saat ini sekolah baik negeri maupun swasta saling bersaing dalam meningkatkan mutu sebagai sarana untuk menarik minat masyarakat sebagai pemakai jasa. Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang diutarakan Mulyasa (2011:18) perubahan berbagai kebijakan dan kurikulum pendidikan belum mampu menjawab kualitas proses dan mutu lulusan. Dari tahun ke tahun, pemerintah selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di semua jenjang dan jalur. Upaya tersebut disertai dengan kerja keras semua pihak, baik pemerintah termasuk pimpinan pendidikan tinggi, menengah, dasar, maupun orang tua dan masyarakat. Dalam konteks ini kepala sekolah sebagai pemimpin berperan tidak hanya membuat program-program inovasi dalam meningkatkan mutu dari sekolah, akan tetapi juga memotivasi dan mengapresiasi setiap kinerja dari setiap staf. Hasil penelitian Possin dalam (Suharsaputra, 2016:36) menunjukkan tingkat keberhasilan dari inovasi kepala sekolah terdapat beberapa perilaku kepala sekolah yang menjadi

kunci bagi keberhasilan perubahan (inovasi pendidikan) di sekolah yaitu kepala sekolah harus mengkomunikasikan visi perbaikan kepada seluruh warga sekolah, menciptakan kebersamaan dan memberi motivasi kepada anggota organisasi sekolah, menunjukkan tanggung jawab dan kepedulian pada keberhasilan siswa dan guru, melibatkan adanya dukungan dari orang tua, guru, dan *stakeholder*, melakukan pelatihan dan pemahaman dalam memecahkan masalah, menghilangkan berbagai hambatan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan melalui berbagai narasumber mutu dari MIN 1 Kota Malang sendiri ditunjukkan dengan adanya: (1) prestasi baik akademik maupun non akademik yang diraih siswa-siswinya baik di tingkat kota, provinsi, nasional, internasional diantaranya juara satu *Math Olympiade*, juara satu Olimpiade Sains tingkat nasional, tingkat Jawa Bali, serta juara olimpiade Bahasa Inggris tingkat kota serta masih banyak lagi; (2) prestasi yang diraih oleh guru maupun kepala sekolah di antara yang terbaru ini yaitu prestasi yang diterima Ibu Ida Fitriani dimana beliau memperoleh juara nasional guru berani menginspirasi tahun 2018; (3) sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar di sekolah; (4) banyak lembaga pendidikan yang melakukan *studi banding* mengenai manajemen dalam mengembangkan mutu madrasah; (5) kepemimpinan kepala sekolah yang baik; (6) adanya program pembinaan karakter religius melalui kegiatan "*ngaji online*" untuk guru maupun siswa di luar dari tupoksi yang ada. Dari kelima jabatan mutu tersebut adanya kesesuaian dengan aspek peningkatan mutu. Program unggulan di MIN 1 Kota Malang yaitu terdiri dari : (1) internalisasi nilai-nilai keislaman, (2) pembelajaran ramah anak berbasis ICT (*Information and Communication Technologies*) berperspektif gender, (3) pembinaan prestasi akademik dan non akademik, (4) pengembangan multi talenta siswa, (5) peningkatan penguasaan ICT, (6) pengembangan sistem informasi manajemen madrasah yang mudah diakses, (7) pengembangan media pembelajaran berbasis ICT, (8) memperkuat hubungan dengan sekolah unggulan baik di dalam negeri maupun luar negeri (Buku profile MIN 1 Kota Malang).

Berdasarkan uraian konteks penelitian, peneliti tertarik melakukan penelitian di MIN 1 Kota Malang mengenai kepemimpinan inovatif yang dilakukan Kepala MIN 1 Kota Malang sehingga mampu membangun citra yang baik di masyarakat melalui peningkatan mutu madrasah. Penelitian yang dilakukan ini dengan judul "Kepemimpinan Inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah."

2. Metode

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian studi kasus untuk memperoleh data deskriptif secara alamiah, komprehensif, dan intensif. Penelitian ini dilakukan di MIN 1 Kota Malang yang terletak di Jl. Bandung No 7C, Penanggungan, Klojen, Kota Malang dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data yang diperoleh peneliti berasal dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru, staf tata usaha, waka Humas serta sumber lain berupa, dokumen resmi sekolah. Analisis data dilakukan dengan serangkaian proses reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Setelah data penelitian diperoleh dilakukan pengecekan keabsahan data melalui uji kredibilitas dengan metode triangulasi, *member check*, dan kecukupan bahan referensi

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Karakteristik Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Karakteristik kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah tersebut tercermin dengan adanya kesadaran akan dunia pendidikan yang berkembang dan menerima perubahan yang ada atau pro perubahan. Selain itu terdapat karakteristik dari kepemimpinan ini yaitu adanya sikap kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala madrasah diantaranya datang lebih awal untuk melakukan kegiatan *briefing* pagi di madrasah sekaligus mengontrol kehadiran dari guru; kreatif dalam pembuatan program di madrasah seperti *ngaji online*, buku pantauan akhlak mulia buku ini merupakan buku yang digunakan untuk mengontrol kegiatan siswa dalam penanaman *akhlakul karimah* yang dilakukan 15 menit sebelum pembelajaran buku ini digunakan mencatat apa saja yang sudah dilakukan seperti membuang sampah pada tempatnya,

melakukan sholat dhuha, sholat wajib, dan akhlak mulia lainnya. Selain akhlak mulia juga untuk mencatat akhlak tercela seperti tidak membuang sampah pada tempatnya, berkata kasar, tidak melaksanakan piket kelas. Buku ini dicatat secara bergantian oleh teman satu kelas dengan mengikuti jadwal yang ditentukan untuk kemudian dilaporkan ke wali kelas, setelah itu wali kelas merekap semua hasil catatan untuk dilaporkan kepada kepala madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban wali kelas terhadap kepala madrasah; keteladanan sopan santun melalui salam satu hati; delegatif yakni pembentukan tim tim khusus.

Peran Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Adapun peran kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah yaitu peran kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah meliputi; (1) mendukung adanya peningkatan kompetensi guru dengan mengikutkan guru dalam kegiatan seminar, Diklat, KKG (Kelompok Kerja Guru). Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk dukungan terhadap peningkatan kompetensi SDM yang ada di sekolah. Selain guru, kepala madrasah juga mendukung siswa dalam mengikuti sejumlah lomba. Madrasah juga melakukan kegiatan bina prestasi untuk siswa dalam rangka peningkatan prestasi siswa di madrasah; (2) Menciptakan lingkungan kerja yang positif. Peran kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu yang kedua yakni penciptaan lingkungan positif. Lingkungan positif diwujudkan melalui memberikan dorongan-dorongan agar bekerja secara maksimal serta diberi motivasi kemudian diikuti Diklat yang kemudian muncul kesadaran sendiri untuk terus bekerja secara maksimal sesuai tugas masing-masing.

Strategi Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Strategi yang digunakan oleh kepala MIN 1 Kota Malang yaitu tidak terlepas dengan komunikasi yang diterapkan di madrasah itu sendiri. Kepala madrasah melakukan komunikasi dengan menggunakan pendekatan dari hati kehati. Kepala madrasah selalu berkomunikasi dengan guru maupun karyawan mengenai kesulitan yang dialami oleh guru. Komunikasi langsung dengan melalui rapat, *briefing* pagi, *gathering*. Kepala madrasah tidak hanya melakukan komunikasi secara langsung akan tetapi juga melakukan komunikasi dengan menggunakan media *Whatsapp*, kepala sekolah memanfaatkan media tersebut untuk melakukan komunikasi untuk sekedar mengingatkan hal-hal diluar Tupoksi seperti mengingatkan untuk melakukan puasa sunah, mengaji, sholat tahajud, bahkan beliau mengingatkan siapa saja yang selalu datang terlambat dan siapa saja yang selalu datang lebih awal hal ini dilakukan untuk memotivasi tenaga kerja yang lainnya maupun dalam Tupoksi. Strategi lainnya yang diterapkan dalam kepemimpinan inovatif ini juga dilakukan kepala madrasah dengan memberikan *reward* terhadap prestasi yang diraih baik siswa maupun guru. *Reward* tersebut berupa tunjangan gaji bagi guru dengan rincian juara tingkat kecamatan $\frac{1}{4}$ dari gaji pokok kalau tingkat Jawa Timur $\frac{1}{2}$ dari gaji pokok *reward* dalam bentuk *fresh money* juara dalam tingkat nasional sebesar 1 kali gaji pokok kemudian studi lanjutan di S2, sementara itu untuk siswa yakni gratis SPP selama 6 bulan kemudian yang tidak terdokumentasi yakni berupa *reward* dari orang tua lewat madrasah seperti program umroh ini individu orang tua memberikan umroh kepada guru-guru.

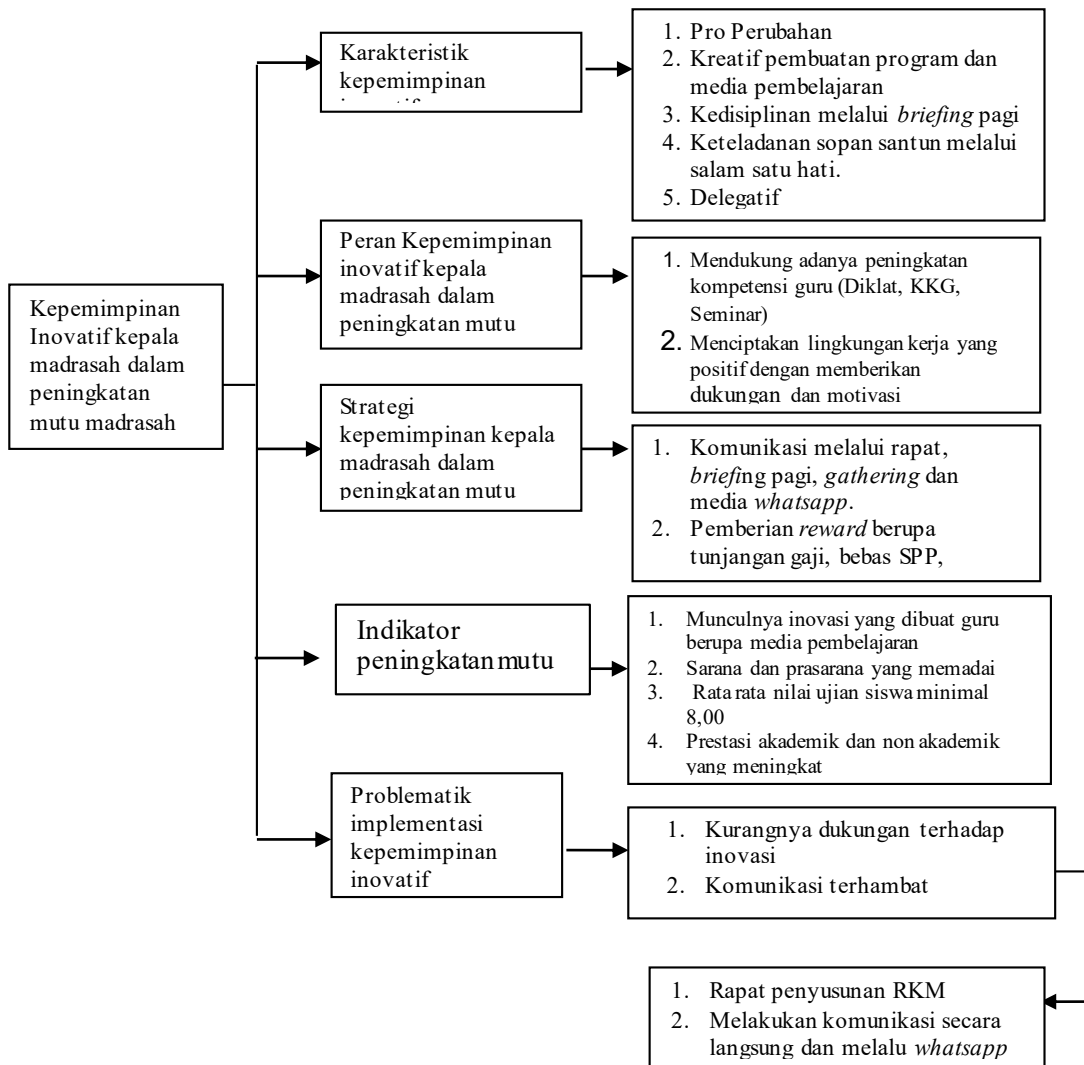
Indikator Peningkatan Mutu dari Kepemimpinan Inovatif

Ukuran yang dapat untuk menilai keberhasilan penerapan kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah dapat dilihat melalui beberapa indikator. Indikator dalam peningkatan mutu dari kepemimpinan inovatif terdiri dari; (1) munculnya beberapa inovasi yang dibuat oleh guru berupa media pembelajaran; (2) sarana dan prasarana yang memadai; (3) rata rata nilai ujian siswa minimal 8,00; (4) jumlah prestasi akademik dan non akademik yang terus meningkat.

Problematik Implementasi Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Dalam penerapan kepemimpinan inovatif terdapat kendala yang dihadapi kepala madrasah. Kendala yang utama terletak pada SDM yang ada di madrasah kendala tersebut dapat berupa kurangnya dukungan terhadap perubahan yang terjadi serta komunikasi yang masih terhambat. Untuk itu berbagai upaya dilakukan untuk mengatasi adanya hambatan tersebut untuk mengatasi adanya kurangnya dukungan terhadap perubahan kebijakan dan program sebelumnya diadakan rapat dalam penyusunan RKM (Rencana Kerja Madrasah) untuk menampung semua aspirasi ide-ide dari semua komponen yang ada di madrasah mulai dari guru, komite, *stakeholder*, pemerintah. Hal ini dilakukan untuk menentukan tujuan kedepan yang hendak dicapai sehingga dapat menambah dukungan dari guru dan karyawan. Selanjutnya komunikasi dilakukan dengan berbagai pendekatan

mulai dari pendekatan secara langsung dan juga komunikasi dengan menggunakan media *Whatsapp*. Pendekatan secara langsung komunikasi dapat dilakukan dengan cara pemanggilan langsung oleh kepala sekolah untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi, dapat melalui rapat yang diadakan sekolah, serta melakukan *briefing* pagi di sekolah. Komunikasi melalui media *whatsapp* digunakan untuk mengingatkan berbagai agenda, menjalankan program di luar Tupoksi seperti *ngaji online*, mengingatkan puasa sunah, mengingatkan sholat tahajud dimana hal tersebut dapat meningkatkan komunikasi serta lebih mengakrabkan hubungan guru karyawan, dengan kepala madrasah.



Gambar 1. Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Pembahasan

Karakteristik Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Kepemimpinan inovatif kepala madrasah merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, serta memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dalam mengembangkan hal baru untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan kepemimpinan inovatif tersebut merupakan bentuk responsif kepala madrasah terhadap perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Sebagaimana hal tersebut sesuai dengan Suharsaputra (2016:244) inovasi dalam konteks organisasi merupakan upaya organisasi dalam memanfaatkan keterampilan yang dimiliki anggotanya untuk mengembangkan hal baru, ide-ide baru dalam ruang lingkup kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sementara itu menurut Chalim, Dkk (2012:9) kepemimpinan inovatif kepala sekolah mengarahkan untuk

meningkatkan kualitas serta memperbaiki mutu yang ada di sekolah serta mutu pendidikan dalam skala besar secara terus menerus dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Karakteristik kepemimpinan inovatif Kepala MIN 1 Kota Malang dalam peningkatan mutu madrasah tercermin dari adanya: (a) pro terhadap perubahan, (b) kedisiplinan kepala madrasah selalu menerapkan kedisiplinan di madrasah yakni dengan tidak pernah datang terlambat dan tepat waktu, (c) keteladanan yakni memberikan contoh langsung terhadap guru maupun siswa baik dalam kedisiplinan maupun prestasi, (d) tim-tim khusus yang dibentuk dalam upaya peningkatan mutu yakni mendelegasikan anggota madrasah sesuai dengan kemampuan pada bidang-bidang tertentu. Sesuai dengan pendapat Chalim, Dkk. (2012:11) yang menyatakan bahwa karakteristik seorang pemimpin inovatif diantaranya konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel. Dari hasil penelitian tersebut diketahui adanya kesesuaian dengan pendapat di atas bahwa Kepala MIN 1 Kota Malang memiliki karakteristik kepemimpinan inovatif diantaranya pro perubahan, kreatif, keteladanan, disiplin, delegatif. Menurut Resdiana (2017:3) dengan seiringnya perkembangan zaman di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin canggih di era awal abad ke-21 yang ditandai dengan kompetisi global yang berlangsung cepat dalam segala bidang, seorang pemimpin harus memiliki inovasi guna mengembangkan kreatifitas dan memberdayakan keadaan yang semakin kompleks untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap kinerjanya. Karakteristik kepemimpinan inovatif merupakan ciri seorang pemimpin inovatif dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dasar dari kepemimpinan inovatif ini yaitu pro akan perubahan yakni kesadaran akan perkembangan dunia pendidikan serta kebijakan yang berlaku sehingga sekolah berusaha mencari inovasi-inovasi baru untuk memberikan nilai tambah terhadap sekolah serta dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap sekolah.

Peran Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan yang dipimpinnya ketika akan melakukan sebuah perubahan. Wibowo (2012:347-352) menyebutkan beberapa peran pemimpin dalam membawa perubahan kepada organisasinya meliputi: (a) menciptakan hubungan kerja efektif; (b) pergeseran fungsi manajer; (c) memimpin dengan contoh; (d) mempengaruhi orang lain; (e) mengembangkan team work ; (f) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (g) menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai way of life; dan (h) membangun komitmen. Adapun peran kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah di MIN 1 Kota Malang yaitu meliputi: (1) mendukung adanya peningkatan kompetensi guru dan siswa; (2) menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dukungan terhadap peningkatan kompetensi guru ini dilakukan dengan mengikutkan guru dalam kegiatan seminar, Diklat, KKG. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk dukungan terhadap peningkatan kompetensi SDM yang ada di sekolah. Selain guru, kepala madrasah juga mendukung siswa dan guru dalam mengikuti sejumlah lomba, hal ini dilakukan untuk meningkatkan prestasi yang ada di madrasah. Madrasah juga melakukan kegiatan bina prestasi untuk siswa dalam rangka peningkatan prestasi siswa di madrasah. Peran kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu yang kedua yakni penciptaan lingkungan positif. Lingkungan positif diwujudkan melalui memberikan dorongan-dorongan agar bekerja secara maksimal serta diberi motivasi kemudian diikuti Diklat yang kemudian muncul kesadaran sendiri untuk terus bekerja secara maksimal sesuai tugas masing-masing. Hal tersebut sesuai pendapat Marno (2007:55) peran kepala madrasah sebagai inovator meliputi: (a) mempunyai gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan madrasah; (b) mampu mengimplementasi gagasan baru tersebut serta berdampak positif ke arah kemajuan; gagasan dapat berupa: pengembangan kegiatan KBM, peningkatan prestasi siswa (c) kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif untuk bertugas dengan baik. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah dalam membawa perubahan pada organisasi yang dipimpinnya sangat besar. Kepala sekolah sangat menentukan upaya mewujudkan perubahan-perubahan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mendampingi warga sekolahnya dalam proses perubahan, agar perubahan tersebut sesuai dengan harapan organisasi. Kepala madrasah sebagai inovator meliputi mendukung adanya peningkatan kompetensi guru dan siswa yakni dilakukan untuk meningkatkan prestasi yang ada di madrasah serta menciptakan lingkungan kerja yang positif diwujudkan melalui memberikan dorongan-dorongan agar bekerja secara maksimal serta diberi motivasi, kemudian diikuti Diklat yang kemudian muncul kesadaran sendiri untuk terus bekerja secara maksimal sesuai tugas masing-masing.

Strategi Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Strategi merupakan alat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Rangkuti (2013:3) menjelaskan bahwa strategi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi dana. Sedangkan, Pierce II dan Robinson (2008:2) strategi merupakan rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut David (2011:18-19) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan alat, cara, tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan berorientasi pada masa depan. Penerapan kepemimpinan inovatif semakin efektif dengan adanya strategi sebagai cara atau pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu. Adapun strategi kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah, yakni; 1.) kepala madrasah melakukan komunikasi dengan menggunakan pendekatan dari hati kehati yakni melalui rapat, briefing pagi, gathering, dan media whatsapp; 2.) memberikan reward. Kepala madrasah selalu berkomunikasi dengan guru maupun karyawan mengenai kesulitan yang dialami oleh guru. Kepala madrasah tidak hanya melakukan komunikasi secara langsung akan tetapi juga melakukan komunikasi dengan menggunakan media Whatsapp, kepala sekolah memanfaatkan media tersebut untuk melakukan komunikasi untuk sekedar mengingatkan hal-hal diluar Tupoksi maupun dalam Tupoksi. Strategi lainnya yang diterapkan dalam kepemimpinan inovatif ini juga dilakukan kepala madrasah dengan memberikan reward terhadap prestasi yang diraih baik siswa maupun guru. Reward tersebut berupa tunjangan gaji dengan rincian juara tingkat kecamatan $\frac{1}{4}$ dari gaji pokok sementara itu, untuk tingkat Jawa Timur $\frac{1}{2}$ dari gaji pokok reward dalam bentuk fresh money dan juara dalam tingkat nasional sebesar 1 kali gaji pokok kemudian studi lanjutan di S2. Kemudian terdapat juga reward yang tidak terdokumentasi yakni berupa reward dari orang tua lewat madrasah seperti program umroh ini individu orang tua memberikan umroh kepada guru-guru.

Indikator Peningkatan Mutu dari Kepemimpinan Inovatif

Sekolah yang bermutu pada dasarnya sekolah yang berorientasi pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Hal ini ditegaskan oleh Sallis dalam Danim (2006) ciri-ciri sekolah bermutu yakni sekolah yang berfokus pada pelanggan, fokus pada upaya mencegah masalah yang muncul, sekolah memiliki strategi, sekolah memiliki kebijakan, mengupayakan perbaikan. Peningkatan mutu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga. Ukuran yang dapat untuk menilai keberhasilan penerapan kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah dapat dilihat melalui beberapa indikator. Indikator dalam peningkatan mutu dari kepemimpinan inovatif di MIN 1 Kota Malang terdiri dari: (1) munculnya beberapa inovasi yang dibuat oleh guru saat pembelajaran yakni berupa media pembelajaran. Keberhasilan penerapan kepemimpinan inovatif ini salah satunya tercermin dari adanya inovasi yang dibuat oleh guru. Inovasi tersebut dibuat oleh guru untuk meningkatkan proses pembelajaran di kelas sehingga dapat meningkatkan prestasi siswa; (2) sarana dan prasarana yang memadai, sarana dan prasarana di madrasah sesuai standar yang ditetapkan, ruang kelas dibuat nyaman mungkin serta terdapat banyak fasilitas belajar yang digunakan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar; (3) rata-rata nilai ujian siswa. Rata-rata nilai ujian siswa di MIN 1 Kota Malang tergolong tinggi menurut wawancara dengan kepala madrasah untuk KKM di MIN 1 Kota Malang minimal 8.00 hal ini tergolong tinggi; (4) jumlah prestasi yang terus meningkat. Prestasi di MIN 1 Kota Malang terdiri dari prestasi akademik dan non akademik yang diraih guru maupun siswa. Dengan kaitannya peningkatan mutu hal tersebut sama halnya yang diungkapkan oleh Somantri (1999:78) mengemukakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur mutu pendidikan. Sebagai berikut: (a) angka putus sekolah; (b) angka mengulang kelas; (c) angka naik kelas; (d) angka kelulusan; (e) efisiensi internal penyelenggaraan pendidikan; (f) sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung; (g) tersedianya buku pelajaran; (h) tersedianya alat peraga yang dimiliki; (i) tersedianya laboratorium yang dimiliki; (j) tersedianya perpustakaan sekolah yang memadai; (k) rata-rata NEM; (l) kualifikasi guru dan rasio guru dengan siswa. Pendapat lain juga disampaikan oleh Bafadal (2012:20-21) ciri sekolah bermutu yakni: (1) menghasilkan lulusan yang berbudi pekerti luhur; (2) memiliki kedewasaan mental dan sosial, dan memiliki pengetahuan dan teknologi dalam bentuk dasar-dasarnya; (3) siap memasuki sekolah lanjutan tingkat pertama. Terdapat lima komponen dalam menentukan mutu pendidikan yaitu: (1) kegiatan belajar mengajar; (2) manajemen pendidikan yang efektif dan efisien; (3) sarana dan prasarana yang memadai dan dalam kondisi siap pakai; (4) fisik sekolah yang baik; (5) adanya keaktifan dari partisipasi masyarakat. Indikator peningkatan mutu merupakan ukuran yang

digunakan untuk mengetahui peningkatan mutu atas kepemimpinan inovatif yang diterapkan di madrasah. Dengan kaitannya hal tersebut yang menjadi ukuran keberhasilan peningkatan mutu pendidikan dari kepemimpinan inovatif yakni; (1) munculnya beberapa inovasi yang dibuat oleh guru saat pembelajaran; (2) sarana dan prasarana yang memadai; (3) rata-rata nilai ujian siswa; (4) jumlah prestasi yang terus meningkat.

Problematik Implementasi Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Penolakan terhadap adanya suatu inovasi dapat muncul secara langsung maupun tidak langsung. Penolakan secara langsung dapat diatasi oleh pemimpin secara cepat dibandingkan dengan penolakan secara tidak langsung atau tersirat. Adapun sumber penolakan yang berasal dari individual terletak pada karakteristik manusiawi yang mendasar menurut Robbins (2006:767) yaitu: (a) kebiasaan dimana mereka merasa nyaman dengan gaya yang lama dijalankan; (b) keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan mereka; (c) karena faktor-faktor ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Dalam penerapan kepemimpinan inovatif terdapat kendala yang dihadapi kepala madrasah. Kendala yang utama terletak pada SDM yang ada di madrasah kendala tersebut dapat berupa kurangnya dukungan terhadap perubahan yang terjadi serta komunikasi yang masih terhambat. Untuk itu berbagai upaya dilakukan untuk mengatasi adanya hambatan tersebut untuk mengatasi adanya kurangnya dukungan terhadap perubahan kebijakan dan program sebelumnya diadakan rapat dalam penyusunan RKM (Rencana Kerja Madrasah) untuk menampung semua aspirasi ide-ide dari semua komponen yang ada di madrasah mulai dari guru, komite, stakeholder, pemerintah. Hal ini dilakukan untuk menentukan tujuan ke depan yang hendak dicapai sehingga dapat menambah dukungan tersebut. Selanjutnya komunikasi dilakukan dengan berbagai pendekatan mulai dari pendekatan secara langsung dan juga komunikasi dengan menggunakan media Whatsapp. Pendekatan secara langsung komunikasi dapat dilakukan dengan cara pemanggilan langsung oleh kepala sekolah untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi, dapat melalui rapat yang diadakan sekolah, serta melakukan briefing pagi di sekolah. Komunikasi melalui media whatsapp digunakan untuk mengingatkan berbagai agenda, menjalankan program di luar Tupoksi seperti ngaji online, mengingatkan puasa sunah, mengingatkan sholat tahajud dimana hal tersebut dapat meningkatkan komunikasi serta lebih mengakrabkan hubungan guru karyawan dengan kepala madrasah. Hambatan-hambatan tersebut pasti akan ditemui oleh pemimpin organisasi dalam melakukan perubahan. Untuk itu pemimpin harus mampu mengantisipasi dan mengatasi hambatan tersebut agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil. Hal ini karena perubahan dalam organisasi merupakan tuntutan yang perlu dilaksanakan untuk memenuhi dan menjawab tantangan perkembangan zaman.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah di MIN 1 Kota Malang, dapat disimpulkan bahwa Karakteristik kepemimpinan inovatif Kepala MIN 1 Kota Malang dalam peningkatan mutu madrasah tersebut tercermin dengan adanya: (1) kesadaran akan dunia pendidikan yang terus berkembang (pro perubahan); (2) kreatif dalam pembuatan program di madrasah; (3) kedisiplinan melalui *briefing* pagi; (4) keteladanan sopan santun melalui salam satu hati; (5) delegatif yakni pembentukan tim-tim khusus dalam upaya peningkatan mutu. Peran kepemimpinan inovatif dalam peningkatan mutu madrasah sebagaimana dengan fungsi kepala madrasah pada umumnya. Namun, yang menjadi pembeda diantara keduanya yakni terkait dasar penerapannya. Peran kepemimpinan inovatif ini lebih terspesifikasi pada peningkatan mutu dan berorientasi pada penciptaan inovasi di madrasah. Adapun peran kepemimpinan inovatif Kepala MIN 1 Kota Malang dalam peningkatan mutu madrasah yaitu meliputi: (1) mendukung adanya peningkatan kompetensi guru melalui Diklat, KKG, Seminar; (2) menciptakan lingkungan kerja yang positif memberikan dorongan serta motivasi. Strategi yang digunakan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang yaitu tidak terlepas dengan komunikasi yang diterapkan di madrasah itu sendiri. Kepala madrasah melakukan komunikasi dengan menggunakan pendekatan dari hati ke hati yakni melakukan komunikasi melalui rapat, *briefing* pagi, *Gathering*, dan media *whatsapp*. Strategi lainnya yang diterapkan dalam kepemimpinan inovatif ini juga dilakukan kepala madrasah dengan memberikan *reward* terdokumentasi dan tidak terdokumentasi terhadap prestasi yang diraih baik siswa maupun guru. *Reward* tersebut berupa tunjangan gaji sementara itu, yang tidak terdokumentasi termasuk melanjutkan studi di S2 kemudian yang tidak terdokumentasi ini

reward dari orang tua lewat madrasah seperti program umroh ini individu orang tua memberikan umroh kepada guru-guru. Indikator yang menjadi tolak ukur tingkat keberhasilan penerapan kepemimpinan inovatif Kepala MIN 1 Kota Malang dalam peningkatan mutu madrasah yakni terdiri dari: (1) munculnya beberapa inovasi yang dibuat oleh guru berupa media pembelajaran; (2) sarana dan prasarana yang memadai; (3) rata-rata nilai ujian siswa minimal 8,00 ; (4) jumlah prestasi akademik dan non akademik yang terus meningkat. Dalam penerapan kepemimpinan inovatif terdapat kendala yang dihadapi Kepala MIN 1 Kota Malang. Kendala yang utama terletak pada SDM yang ada di madrasah kendala tersebut dapat berupa kurangnya dukungan terhadap perubahan yang terjadi serta komunikasi yang masih terhambat. Untuk mengatasi adanya hambatan tersebut untuk mengatasi adanya kurangnya dukungan perubahan kebijakan dan program sebelumnya diadakan rapat dalam penyusunan RKM (Rencana Kerja Madrasah) untuk menampung semua aspirasi ide-ide dari semua komponen yang ada di madrasah mulai dari guru, komite, *stakeholder*, pemerintah. Selanjutnya komunikasi dilakukan dengan berbagai pendekatan mulai dari pendekatan secara langsung dan juga komunikasi dengan menggunakan media *Whatsapp*.

Daftar Rujukan

- Bafadal, I. 2012. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chalim, A. S. dkk. 2012. Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Global. Surabaya: Ponpes jagad 'alimussirry.
- Chan, M. S. 2010. Isu-Isu Kritis Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah. Bogor: Graha Indonesia.
- Danim, S. 2006. Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari unit Birokrasi ke Lembaga Akademik. Jakarta: Bumi Aksara.
- David, F. R. 2011. Manajemen Strategis: Konsep - Konsep. Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Haningsih, S. 2008. Peran Strategis, Pesantren, Madrasah, dan Sekolah Islam di Indonesia. Jurnal Islam El-Tabrawi. (Online), 1(1):56, (<https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art3>). diakses 10 Maret 2019.
- Iswaluyo. 2014. Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Muhamadiyah Dungbang, Ngadiluwih, Matasih Karanganyar periode 2008-2012. Tesis tidak diterbitkan. Surakarta: Pasca Sarjana IAIN.
- Mas'ud. A. 2002. Dinamika Pesantren dan Madrasah. 2002. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mulyasana, D. 2015. Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mutohar, P.M. 2013. Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Pierce II, J & Robinson, J.R. 2008. Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Penerjemah Yanivi, B & Christine. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratama, C. A. 2018. Pengaruh Budaya Inovatif dan Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Komitmen Organisasi. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang: FE Universitas Diponegoro.
- Rangkuti. F. 2013. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Resdiana, E. 2017. Kepemimpinan Inovatif dalam Peningkatan Layanan Publik. (Online), (1-12) (<https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/FISIP/article/view/282/240>), diakses 5 Januari 2021.
- Robbins, S. 2006. Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Kelompok Gramedia.
- Suharsanaputra, U. 2016. Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School). Bandung: PT Refika Aditama.
- Wibowo. 2012. Manajemen Perubahan. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zahro, dkk. 2018. Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, (Online), 1(3), 358-363, (<http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/>), diakses 10 Februari 2019.