

INOVASI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 PAMEKASAN

Nurul Ulum

Pengawas Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pamekasan

Email: nurululum1977@gmail.com

Abstrak:

Kepala madrasah memiliki peran yang strategis untuk mengembangkan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi tertentu yang dapat mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di madrasah. Dengan sejumlah kompetensi tersebut seorang kepala madrasah dapat menerapkan berbagai inovasi untuk mengembangkan madrasah yang ia pimpin. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif yang objeknya MTsN 3 Pamekasan yang terletak di Desa Pakong. Teknik analisis data yang digunakan adalah *flow model analysis* ala Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, display data dan verifikasi. Hasil dari riset ini yaitu pertama, bentuk inovasi kepemimpinan kepala madrasah berupa membangun *brand image* madrasah edukotourism, inovasi kurikulum, inovasi proses, inovasi layanan SKS dan inovasi pola hubungan. Kedua, strategi yang ditempuh kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi yaitu strategi fasilitatif, strategi persuasif, strategi pendidikan, strategi paksaan dan strategi uswatun hasanah (keteladanan). Ketiga, kendala yang dihadapi MTs Negeri 3 Pamekasan dalam menerapkan inovasi yaitu kendala di bidang pendanaan, kendala sumber daya manusia dan kendala sarana prasarana.

Kata kunci: Inovasi, Kepemimpinan, Edukotourism, Kepala Madrasah

Abstract:

The madrasa head has a strategic role to develop the madrasa he leads. Madrasa head must have certain competencies that can support the implementation of his duties and functions as leader in the madrasa. With these competencies, a madrasa head can apply various innovations to develop the madrasa he leads. This research used a qualitative approach whose object is MTs Negeri 3 Pamekasan located in Pakong Village. The data analysis technique used is Miles and Huberman's flow model analysis which includes data collection, data reduction, data display and verification. The results of this research are firstly build brand image of madrasa educotourism, curriculum innovation, process innovation, SKS service innovation, and relationship pattern innovation, secondly, the strategy adapted by the madrasa head in implementing innovations, namely facilitative strategies, persuasive strategies, educational strategies, coercive strategies and uswatun hasanah (exemplary) strategies, third, the constraints faced by MTs Negeri 3 Pamekasan in implementing innovation, namely constraints in the field of funding, human resource constraints and infrastructure constraints.

Keywords: Innovation, Leadership, Educotourism, Headmaster

Pendahuluan

Sejak awal *the founding fathers* (Bapak bangsa kita) menyadari peran strategis pendidikan dalam mengangkat harkat dan martabat manusia Indonesia dalam kancah percaturan dunia global. Oleh karena dalam pembukaan UUD 1945 secara tersurat dinyatakan bahwa salah satu tujuan nasional kita adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat 1 UUD 1945 yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat 3 juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang.¹ Selanjutnya dalam peraturan turunannya yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu.²

Untuk merealisasikan cita-cita nasional tersebut, pemerintah sebagai penyelenggara negara telah melakukan berbagai upaya menuju terciptanya kecerdasan kehidupan bangsa Indonesia. Penerbitan beberapa regulasi terkait dengan pendidikan, pembangunan sarana prasarana pendidikan yang semakin merata dan berkualitas, pembentukan wadah-wadah organisasi terkait dengan pendidikan serta pembiayaan untuk sektor pendidikan yang semakin meningkat merupakan bukti nyata keseriusan pemerintah dalam bidang pendidikan.

Sekolah/madrasah merupakan unit pendidikan formal yang meliputi jenjang pendidikan dasar dan menengah. Sekolah/madrasah memiliki kedudukan yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia Indonesia. Oleh karena itu tidak berlebihan manakala dikatakan bahwa maju mundurnya pendidikan itu banyak ditentukan oleh mutu suatu sekolah/madrasah. Semakin banyak sekolah yang bermutu, semakin tinggi outcome yang dihasilkan oleh sekolah begitu juga sebaliknya.

Sementara kondisi riil pendidikan kita cukup memprihatinkan, besarnya anggaran pendidikan yang mencapai 20% dari APBN atau senilai 419 triliun tidak memiliki dampak signifikans terhadap peningkatan mutu pendidikan.³ Selanjutnya tulisan artikel tersebut kemudian mengutip data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016* menyatakan mutu pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang. Sedangkan kualitas guru

¹ Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat 1 dan 3

² Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 5 ayat 1

³ <https://www.kompasiana.com/syarif1970/5ae933c4caf7db6e6f784102/memprihatinkan-potret-pendidikan-indonesia-zaman-now> diakses tanggal 22 April 2019

*)Dalam konteks artikel ini, penulis kadangkala menggunakan kata kepala sekolah dan kepala madrasah secara bergantian bahkan bersamaan. Penulis agak kesulitan untuk konsisten pada penggunaan salah satunya mengingat keduanya dalam kajian teoritis konseptual bersifat dwitunggal atau dua istilah yang merujuk pada entitas yang sama. Namun pada tataran praksis kepala sekolah dan kepala madrasah merupakan dua hal yang berbeda. Kepala sekolah sebutan bagi pemimpin satuan pendidikan di sekolah sedangkan kepala madrasah sebutan bagi pemimpin satuan pendidikan di madrasah.

sebagai komponen penting dalam pendidikan tergolong memprihatinkan yaitu menempati peringkat ke-14 dari 14 negara berkembang.

Meningkatkan kualitas pendidikan (sekolah/madrasah) tidaklah mudah, untuk mencapai kualitas yang baik tidak selalu identik dengan pendanaan yang besar, tidak juga ditentukan oleh letak/lokasi sekolah, tidak juga oleh status sekolah negeri atau swasta. Ada banyak variabel yang dapat berperan meningkatkan mutu persekolahan kita. Salah satu variabel yang dapat meningkatkan mutu sekolah kita adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dinyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.⁴ Sementara itu dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah dinyatakan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin madrasah.⁵

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin memiliki andil yang besar dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah/madrasah ibarat nakhoda kapal yang memiliki otoritas kemana kapal akan diarahkan? Berapa kecepatan yang diinginkan? Serta bagaimana mengatur strategi dalam mengarahkan kapal tersebut ke tujuan? Oleh karena itu tidak berlebihan manakala dikatakan maju mundurnya lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Penulis sangat mengapresiasi regulasi yang menetapkan jabatan kepala sekolah bukan lagi sebagai tugas tambahan, melainkan sebagai tugas pokok yang sepenuhnya melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan⁷. Dengan adanya perubahan kebijakan tersebut, diharapkan kepala sekolah lebih bertanggung jawab dan fokus dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah.

Sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang strategis demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu idealnya tidak sembarang orang dapat diangkat menjadi kepala sekolah/madrasah. Untuk dapat diangkat menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi sejumlah kriteria

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

⁵ Ismail, Ismail, and Moh Wardi. "The Elite Deliberative Democratic Model in The Public Policy Formulation for Madrasah Diniyyah (Islamic Non Formal School) Development in East Java, Indonesia." *Nadwa* 13.1 (2019): 31-50.

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005), 83

⁷ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang perubahan atas PP. No. 74 Tahun 2008 tentang Guru

yang dipersyaratkan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam regulasi tersebut diamanatkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah/madrasah harus memenuhi kualifikasi umum dan kualifikasi khusus serta memenuhi kompetensi yang meliputi dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.⁸

Dengan sejumlah kompetensi sebagaimana disyaratkan dalam peraturan tersebut, kepala sekolah akan memiliki *leadership* (kepemimpinan) yang kuat dan efektif. Kartini Kartono mengutip pendapat pakar menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.⁹ Sementara menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.¹⁰

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang memiliki tugas yang cukup berat. Karena itu tidak selayaknya jabatan kepala sekolah dijadikan sebagai tugas tambahan.

Dalam menjalankan kepemimpinan, seorang kepala sekolah setidaknya harus dapat menentukan arah pengembangan sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Setelah itu harus mampu menyelaraskan hubungan kerja baik dengan pihak internal maupun eksternal serta dapat meningkatkan motivasi segenap personel yang ada di lembaga tersebut.

Dalam kerangka menjalankan misi tersebut, menurut Syafaruddin ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah yaitu kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga staf pengajar, pelajar dan masyarakat luas, kepala sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.¹¹

Untuk dapat melaksanakan hal-hal di atas, maka kepala sekolah/madrasah tidak boleh terjebak pada suatu rutinitas, melainkan harus mampu melakukan inovasi yang dinamis serta kreatif sehingga personel di lembaga pendidikan tidak merasa jenuh dan membosankan. Secara teologis, Al-Qur-an juga menginspirasi terjadinya inovasi sebagaimana difirmankan oleh Allah berikut ini :

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿١١﴾

⁸ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005), 57

¹⁰ Herawati Syamsul, "Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)" *Jurnal Idaarah* Vol.1 No.2 (Desember 2017), 282

¹¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2002), 57

Artinya:.....Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....¹²

Ayat di atas mendorong individu atau komunitas untuk selalu berikhtiar melakukan inovasi untuk kebaikan. Kemajuan yang dicapai suatu komunitas pendidikan ditentukan oleh seberapa besar inovasi yang dilakukan oleh komunitas itu sendiri. Allah menggaransi bahwa kemajuan atau kemunduran yang terjadi dalam suatu komunitas tidaklah terjadi begitu saja melainkan sangat ditentukan oleh peran perubahan (baca;inovasi) yang diikhtiarkan oleh komunitas tersebut. Dengan demikian Islam sangat menganjurkan untuk selalu melakukan inovasi demi perbaikan hidup dan kehidupan.

Konsep ijihad yang selama ini dikenal dalam dunia *fiqh* secara etimologis sebenarnya merupakan salah satu bentuk inovasi yang dilakukan oleh seseorang secara sungguh-sungguh untuk menemukan sebuah solusi. Islam sangat mendukung terhadap adanya ijihad. Oleh karena itu Rasulullah SAW bersabda apabila seseorang berijihad (bersungguh-sungguh dengan iktikad baik melakukan inovasi) dan ternyata inovasinya berhasil, maka ia mendapat dua pahala dan jika inovasinya salah, maka ia masih mendapat satu pahala.¹³

MTs Negeri 3 Pamekasan merupakan satuan pendidikan yang menorehkan banyak prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik tidak saja dalam kancah nasional melainkan juga merambah pada event internasional. Oleh karena itu, madrasah ini tidak saja merupakan salah satu satuan pendidikan favorit yang diminati banyak kalangan, madrasah ini juga merupakan kebanggaan Kementerian Agama Kabupaten Pamekasan.

Pertimbangan pokok dipilihnya kepala MTs Negeri 3 Pamekasan menjadi subyek penelitian karena beliau termasuk kepala madrasah yang fenomenal setidaknya untuk wilayah Madura. Dalam tiga tahun terakhir beliau mampu meraih beberapa prestasi sebagaimana info grafis dibawah ini :

Tabel 1.1
Prestasi Kepala MTs Negeri 3 Pamekasan¹⁴

No	Jenis Penghargaan	Tahun
1	Juara 1 Kepala MTs Tingkat Nasional	2017
2	PWI Award, Kategori Lembaga Teraktif Mengenalkan Pamekasan melalui Prestasi	2018
3	The Best Kategori Madrasah Inovasi Jawa Timur	2018
4	Juara 1 Pamekasan School Fair (PSF)	2019
5	Indonesia Best School Inovation Kategori The Best Islamic School in Achievement & Development Of Learning Inovation 2019	2019
6	Indonesia Most Recomend Education Award Kategori The Most Favorite School in Quality Education Program Of The Year 2019	2019

¹² Al-Qur-an, al-Ra'd (13):11

¹³ Muhammad bin Isma'il al-Kahlani, *Subul al-Salam* Juz 4, (Surabaya: Al-Hidayah,t.th), 117

¹⁴ Dokumen MTs Negeri 3 Pamekasan

7	The Best Islamic School in Achievement and Development of Learning Innovation 2019	2019
8	Indonesia 50 Best Leader Award. Kategori The Most Inspiring Leaders and Profesional Figure Of The Year 2019	2019

Data di atas menjadi faktor yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian. Atas dasar hal tersebut penulis merasa tertarik untuk mengungkap Inovasi yang dilakukan Kepala MTs Negeri 3 Pamekasan dengan judul "*Inovasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan*"

Pembahasan

Secara umum bentuk inovasi kepemimpinan kepala MTs Negeri 3 Pamekasan dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu inovasi makro dan inovasi mikro. Kepala MTs Negeri 3 Pamekasan mengusung tema "Madrasah Berbasis Edukotourism" sebagai pengembangan madrasah yang komprehensif dan holistik. Oleh karena itu gagasan inovatif ini dikategorikan inovasi yang bersifat makro. Edukotourism pada hakikatnya merupakan perpaduan 3 konsep yaitu edukasi, ekologi dan tourism. Madrasah edukotourism sebenarnya merupakan inovasi pengembangan madrasah menuju cita ideal pendidikan yang memperhatikan ekologi dan kelestarian dan keasrian lingkungan.

Ekologi adalah ilmu yang mempelajari interaksi antara organisme dengan lingkungannya dan yang lainnya¹⁵ atau ilmu tentang hubungan timbal balik antara makhluk hidup dan (kondisi) alam sekitarnya (lingkungannya)¹⁶. Ekologi dalam konteks edukotourism adalah bagaimana madrasah sebagai organisme mengadakan interaksi dengan lingkungan sosialnya. Dalam hal ini, MTsN 3 Pamekasan mengadakan interaksi dalam bentuk kerjasama dengan masyarakat sekitar mengenai pemanfaatan lahan kosong masyarakat untuk tempat parkir kendaraan peserta didik. Ikhwal kerjasama ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya lahan parkir yang dimiliki oleh pihak madrasah. Oleh karena itu muncul gagasan untuk memanfaatkan lahan kosong milik warga sekita madrasah. Data wawancara menemukan ada 3 pemilik lahan yang digunakan untuk tempat parkir.

Substansi tourism pada kata edukotourism adalah bersenang-senang, rekreasi, menikmati pemandangan dan keindahan alam. Tourism dalam konteks proses pembelajaran adalah warga madrasah utamanya tenaga pendidik berupaya mewujudkan proses pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik¹⁷. Inti dari tourism terkait dengan konteks proses pembelajaran adalah bagaimana pendidik melaksanakan proses pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyfull learning*).

Tourism dalam konteks lingkungan fisik adalah bagaimana pihak madrasah mendorong warga madrasah untuk menciptakan lingkungan madrasah yang sehat,

¹⁵ <https://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi> diakses pada tanggal 4 Nopember 2019

¹⁶ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 286

¹⁷ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 19 ayat 1

asri dan indah layaknya ada di tempat rekreasi. Beberapa hal yang dilakukan oleh madrasah antara lain memberlakukan kebijakan larangan merokok di area madrasah, perokok dipersilakan merokok di luar area madrasah, kantin madrasah juga dilarang menjual rokok. Kebijakan seperti itu dikeluarkan dalam rangka menciptakan madrasah yang bebas polusi udara.

Untuk menciptakan suasana madrasah yang rindang, asri, dan indah, lahirilah kebijakan hibah pohon tertentu untuk ditanam di lingkungan madrasah pada area tertentu, pepohonan yang sudah tidak sehat dapat diganti dengan pohon yang baru, di depan hampir semua kelas dibentuk taman bahkan di bagian belakang madrasah ada hutan mini. Fakta yang demikian disamping memperkuat citra madrasah *green school* (berwawasan lingkungan) juga semakin mempercantik lingkungan madrasah sehingga anak merasa seakan-akan sedang melaksanakan rekreasi (*tourism*).

Sedangkan *tourism* dalam konteks dedikasi terhadap lingkungan yaitu bagaimana pihak madrasah mendorong dan memfasilitasi peserta didik untuk merawat dan mengembangkan area sekitar yang berpotensi menjadi destinasi wisata. Dalam hal ini madrasah sudah mengadakan kerjasama dengan Pemerintah Desa Bajang. Adapun poin kerjasama antara MTsN 3 Pamekasan dengan Pemerintah Desa Bajang.

Adapun inovasi yang bersifat mikro yang sedang dilaksanakan oleh madrasah ini antara lain (1) inovasi kurikulum yaitu Model pengembangan kurikulum yang digunakan adalah *sentral-desentral* yaitu proses pengembangan kurikulum yang menggabungkan kedua pendekatan *administratif* dan pendekatan *grass-roots*¹⁸. Pendekatan *administratif* adalah pendekatan sentralistik (*top down*) sedangkan pendekatan *grass-roots* adalah pendekatan desentralistik (*bottom up*); (2) inovasi layanan SKS, selama ini pendekatan dalam menuntaskan materi pembelajaran ada dua jenis yaitu sistem paket dan sistem kredit semester. Madrasah ini merupakan satu-satunya satuan pendidikan di Kabupaten Pamekasan yang menggunakan SKS. Dengan pola ini pembelajaran lebih mencerminkan fleksibilitas dan keadilan karena individu dilayani sesuai potensinya, peserta didik yang lambat (*slow learner*) tidak dipaksa untuk mengikuti *quick learner* begitu juga peserta didik yang cepat (*quick learner*) tidak perlu menunggu yang *slow learner*; (3) inovasi proses pembelajaran. Kepala madrasah menyadari bahwa salah satu posisi kunci PBM terletak dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu madrasah ini sudah melaksanakan kegiatan *lesson study* yang berkelanjutan hampir untuk semua mata pelajaran; (4) inovasi pola hubungan. Pihak madrasah menyadari sepenuhnya bahwa satuan pendidikan harus memiliki manfaat nyata terhadap masyarakat sekitar dan masyarakat yang lebih luas. Oleh karena itu perlu dibangun suatu mekanisme hubungan antara madrasah dengan pihak eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa madrasah ini sudah melaksanakan program dengan pihak lain dalam berbagai hal yang saling menguntungkan seperti kampung pendidikan, toilet dan parkir berbayar serta konservasi bukit Brukoh yang merupakan destinasi wisata.

Dalam menerapkan inovasi ada beberapa kendala yang harus dihadapi. Oleh karena itu ada beberapa strategi yang harus dilakukan kepala madrasah untuk menerapkan inovasi tersebut yaitu strategi fasilitatif, strategi pendidikan, strategi persuasif, strategi paksaan dan strategi keteladanan. Ketika madrasah menerapkan

¹⁸ Mohammad Holis, *Inovasi Madrasah Berbasis Edukotourism* (Banten: Komentar, 2019), 22

kebijakan pendidik harus menyajikan pembelajaran berbasis *powerpoint*, maka pihak madrasah harus terlebih dahulu menyiapkan LCD Projector yang akan digunakan, itulah yang disebut strategi fasilitatif, pendidik juga harus terlebih dahulu diberikan pelatihan membuat slide *powerpoint* sebagai strategi pendidikan. Dalam menerapkan inovasi, kepala madrasah harus mampu meyakinkan dan membujuk pendidik dan tenaga kependidikan bahwa perubahan yang akan diterapkan itu dapat membawa *benefit* (keuntungan). Dalam konteks tertentu, seorang pemimpin dapat menggunakan otoritasnya untuk memaksa subjek tertentu yang masih tetap mempertahankan *status quo*. Berbagai strategi tersebut di atas harus disinergikan dengan strategi keteladanan. Tanpa adanya keteladanan dari seorang pemimpin, berbagai strategi yang diterapkan tidak akan efektif.

Ada beberapa hambatan yang dihadapi pihak madrasah dalam menerapkan berbagai inovasi. Hambatan tersebut dapat diringkas menjadi tiga yaitu kendala di bidang pendanaan, kendala di bidang sumber daya manusia dan kendala di bidang sarana prasarana. Dalam menjalankan program kegiatan, madrasah memerlukan dukungan personel (*man*), dana (*money*) dan sarana prasarana (*material*). Ketiga unsur tersebut merupakan hal esensial bagi suatu madrasah dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Tanpa adanya dukungan ketiga hal tersebut, maka berakibat pada tidak maksimalnya tujuan yang akan dicapai.

Dalam rangka mengoptimalkan dana yang tersedia baik pada DIPA maupun BOS, pihak madrasah menerapkan prinsip *transparansi* (keterbukaan). Dengan prinsip tersebut alur keluar masuk keuangan dapat dimonitor sehingga potensi penyimpangan dapat diminimalisir. Transparansi juga menutup pintu prasangka yang berakibat melemahnya pada kinerja personel. Berdasarkan wawancara juga diketahui, madrasah melakukan kegiatan *entrepreneurship* (wirausaha) sehingga mendapatkan income tambahan di luar dana DIPA dan BOS. Dana ini digunakan sebesar-besarnya untuk pengembangan madrasah sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan sumber daya manusia, ternyata guru-guru yang ada di MTsN 3 Pamekasan beragam, fenomena yang dapat dirasakan yaitu ada yang mendukung program, ada yang tidak mendukung program, ada yang setengah hati terkesan yang penting kerja, ada yang *upper level*, standar dan *lower level*.

¹⁹ Wardi, Moh, et al. "Entrepreneurship And Financing In Islamic Educational Institution Of Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan." *Academy of Entrepreneurship Journal* 25 (2019): 1-14.

Tabel 1.2
Tipe Sumber Daya Manusia²⁰



Dari 4 kategori personel di atas, yang sangat kita butuhkan kategori personel pertama yaitu guru yang memiliki kemauan dan kemampuan yang tinggi. Dengan dukungan personel tipe yang keempat madrasah siap tinggal landas menuju cita-cita yang diharapkan.

Sementara tipe personel yang memiliki kemauan (*will*) yang rendah perlu segera ditingkatkan kesadaran dan tanggung jawabnya sebagai guru. Guru dengan kemauan rendah harus mendapatkan pembinaan mental yang intensif sehingga muncul motivasi dan dedikasi yang tinggi terhadap profesinya.

Adapun tipe personel yang memiliki kemampuan (*kapabilitas*) rendah harus ditingkatkan kemampuan dan keterampilan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan ini dapat ditempuh melalui berbagai cara antara lain pendampingan, workshop, *in-house training* serta diklat. Karena hal tersebut merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dan dengan demikian meningkatkan kinerja guru.

MTsN 3 Pamekasan merupakan madrasah besar dengan jumlah rombongan belajar 33 ruang. Dengan rombongan belajar sebanyak itu mestinya juga harus diimbangi dengan jumlah laboratorium yang memadai baik laboratorium IPA, laboratorium Bahasa maupun laboratorium komputer. Selama ini guru terkait tidak leluasa menggunakan laboratorium tersebut karena hampir selalu digunakan kelas yang lain.

Keterbatasan lain yang juga patut diperhatikan adalah ketersediaan toilet bagi peserta didik. Berdasarkan data observasi, jumlah total toilet di madrasah ini 13 dengan rincian kondisi baik sejumlah 6 toilet, rusak ringan 4 sedang yang rusak berat 3 toilet. Artinya toilet madrasah yang efektif digunakan sebanyak 10. Sementara jumlah peserta didik MTsN 3 Pamekasan 1.135 dengan rincian laki-laki sebanyak 533 dan perempuan sebanyak 602. Kalau dikalkulasi perbandingan

²⁰ Lihat Ni Wayan Suwithi, et.al., *Modul Pengawas Sekolah Pembelajaran: Supervisi Akademik* (Jakarta: Kemendikbud Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga kependidikan, 2016), 26

antara toilet yang dapat digunakan dengan total siswa sebesar 1:113, padahal menurut ketentuan perbandingan yang ideal 1 toilet : 40 siswa dan 1 toilet : 30 siswi.

Pihak madrasah secara serius memikirkan kenyamanan peserta didik dengan cara mencari solusi dengan keterbatasan yang ada. Keterbatasan ini diatasi oleh madrasah melalui kerjasama dengan masyarakat sekitar pemilik toilet. Peserta didik dapat menggunakan toilet warga sekitar dengan kompensasi bayar RP. 500,-sekali pakai. Kebijakan tersebut pada satu sisi menguntungkan pihak warga pemilik toilet dengan income yang diperolehnya dan menguntungkan pengelola madrasah dengan *profit sharing*-nya. Namun pada sisi yang lain peserta didik mengalami *high cost* (berbiaya tinggi) disebabkan adanya pengeluaran untuk penggunaan toilet. Pengelola madrasah juga tidak dapat menyediakan tempat parkir kendaraan peserta didik karena keterbatasan lahan yang dimiliki. Namun demikian pihak madrasah mengadakan kerjasama dengan warga sekitar madrasah pemilik lahan kosong agar dibangun tempat parkir berbayar. Kebijakan ini pada satu sisi dapat memberdayakan ekonomi pemilik tempat parkir melalui income yang diperoleh dari tempat parkir berbayar, madrasah juga mendapatkan benefit *profit sharing* 10% juga tidak perlu mengeluarkan biaya pembangunan dan perawatan tempat parkir berbayar tersebut. Namun pada sisi yang lain, peserta didik harus menyisihkan biaya untuk RP. 1000 sekali parkir. Nominalnya memang tidak besar, tetapi ketersediaan toilet dan parkir menurut kelaziman merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan sehingga tidak mengakibatkan pengeluaran (*lost cost*) bagi peserta didik.

MTsN 3 Pamekasan juga belum dilengkapi jaringan internet. Padahal kebutuhan internet bagi dunia pendidikan merupakan hal yang mutlak. Internet dapat digunakan sebagai sumber informasi dan referensi. Peserta didik dapat menggunakan internet untuk mengakses beragam informasi dan data-data yang terkait dengan pembelajaran.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :(1) Ada beberapa bentuk inovasi kepemimpinan kepala MTsN 3 Pamekasan yang telah dilakukan yaitu membangun *brand image* madrasah edukotourism. Dilihat dari sisi ruang lingkupnya inovasi tersebut bersifat makro. Di dalam *icon* madrasah edukotourism yang bersifat makro tersebut, terdapat inovasi-inovasi lain yang sifatnya mikro yaitu inovasi kurikulum, inovasi layanan Sistem Kredit Semester, inovasi proses dan inovasi pola hubungan; (2) Kepala MTsN 3 Pamekasan dalam mewujudkan berbagai inovasi menggunakan berbagai strategi yaitu strategi fasilitatif, strategi persuasif, strategi pendidikan, strategi paksaan dan strategi *uswatun hasanah* (keteladanan); (3) Dalam melaksanakan berbagai inovasi, berdasarkan hasil interviu (wawancara), ada beberapa kendala yang dihadapi pihak MTs Negeri 3 Pamekasan antara lain: (a) Kendala di bidang pendanaan (b) Kendala sumber daya manusia (*human resources*); (c) Kendala di bidang sarana dan prasarana.

Daftar Pustaka

- Departemen Agama RI., *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Departemen Agama, 1990.
- Holis, Mohammad . *Inovasi Madrasah Berbasis Edukotourism*, Banten: Komentar, 2019.
- Ismail, Ismail, and Moh Wardi. "The Elite Deliberative Democratic Model in The Public Policy Formulation for Madrasah Diniyyah (Islamic Non Formal School) Development in East Java, Indonesia." *Nadwa* 13.1 (2019): 31-50.
<https://www.kompasiana.com/syarif1970/5ae933c4caf7db6e6f784102/memprihatinkan-potret-pendidikan-indonesia-zaman-now> diakses tanggal 22 April 2019
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi> diakses pada tanggal 4 Nopember 2019
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005.
- Muhammad bin Isma'il al-Kahlani, *Subul al-Salam* Juz 4, Surabaya: Al-Hidayah,t.th
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang perubahan atas PP. No. 74 Tahun 2008 tentang Guru
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Suwithi, Ni Wayan. et.al., *Modul Pengawas Sekolah Pembelajar: Supervisi Akademik*, Jakarta: Kemendikbud Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga kependidikan, 2016.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2002.
- Syamsul, Herawati. "Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)" *Jurnal Idaarah* Vol.1 No.2 Desember 2017.
- Undang-Undang Dasar 1945
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005.
- Wardi, Moh, et al. "Entrepreneurship And Financing In Islamic Educational Institution Of Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan" *Academy of Entrepreneurship Journal* 25 (2019): 1-14.