BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskrpsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum

Pendidikan dinyah formal Al Fithrah adalah satu-satunya pendidikan diniyah formal di wilayah Surabaya, pendidikan tersebut berada dibawah naungan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah. Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah adalah lembaga pendidikan Islam yang lahir, tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat, yang salah satu tujuannya adalah melestarikan dan mengembangkan akhlaqul karimah dan nilai-nilai *'amaliah salafush shalih*.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi dan informasi, serta memberikan landasan yang kuat dengan pendidikan yang berakhlaqul karimah, maka dalam kehidupan pendidikan khususnya agama Islam sangat diperlukan untuk membentengi dan melindungi diri, keluarga khususnya anak-anak.

Anak adalah generasi penerus yang perkembangannya sangat membutuhkan pendidikan agama dan tingkah laku yang berakhlaqul karimah sejak dini. Untuk itu pada tahun 1985, Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. Mendirikan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah, yang berlokasi di jalan Kedinding Lor 99 Surabaya. Yang bertujuan untuk melindungi,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membentengi dan memberikan tuntunan pendidikan agama Islam dan tingkah laku yang berakhlaqul karimah, agar tidak terseret dalam arus globalisasi dan informasi yang menyesatkan.[68]

2. Proses Berdiri dan Berkembang

Bangunan pondok berasal dari kediaman Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. Kemudian pada tahun 1985 beralih ke mushalla yang diikuti beberapa santri senior Pondok Pesantren Darul 'Ubudiyah Jati Purwo Surabaya, diantaranya: Abah Mursyidi, Ust. Zainul Arif, Ust. Khoiruddin, Ust. Ali Gresik, Ust. Wahdi Alawy, Ust. Abd. Kafi, Ust. Adnan, Ust. Sholeh dan Ust. Hadori.

Pada tahun 1990 datanglah beberapa santri sekitar 3 - 4 santri yaitu Abdul Manan, Romli, Utsman dan Zulfikar, dengan kegiatan 'ubudiyah dan mengaji secara *Bandongan* di mushalla. Dalam perkembangannya jumlah anak yang ingin mengaji dan mondok semakin banyak menjadi 25 orang, sehingga pada tahun 1994 Hadhrotusy Syaikh memutuskan untuk mendirikan Pondok Pesantren dan mengatur pendidikan agama dan umum secara klasikal.

Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah semakin berkembang dan dikenal di masyarakat secara luas, sehingga banyak masyarakat yang memohon Hadhrotusy Syaikh untuk menerima santri putri. Dengan dorongan

[68] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan desakan itulah akhirnya pada tahun 2003 beliau membuka pendaftaran santri putri dan terdaftarlah 77 santri putri. Sampai Pada tahun 2007 tercatat jumlah santri 1.999, menetap 999 santri dan tidak menetap 1.000 santri. Sedangkan jumlah santri tahun 2014-2015 yaitu sekolah formal, santri menetap 2.055, tidak menetap 513. Dan sekolah non formal yaitu TPQ 1.343, Diniyah 415.[69]

3. Program Pendidikan di Pondok Pesntren Assalafi Al Fithrah

Secara global kegiatan-kegiatan yang ada dalam Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah ada tiga yaitu, *Pertama, Wadlifah,* Kegiatan yang bersifat berangkat, yakni "suatu kegiatan yang berkaitan langsung dengan Allah SWT. Baginda Habibillah Rasulilah Muhammad SAW. Sulthonul Aulia' Syaikh Abdul Qodir Al Jilany ra., Hadhratusy Syaikh KH. Muhammad Utsman Al Ishaqy ra., dan Hadhratusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. dan berguna untuk menanamkan dan melatih tanggung jawab dan kejujuran hati kepada Allah SWT. Baginda Habibillah Rasulillah Muhammad SAW. Sulthonul Aulia' Syaikh Abdul Qodir Al Jilany ra. Hadhratusy Syaikh KH. Muhammad Utsman Al Ishaqy ra. dan Hadhratusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra.

Kegiatan *wadlifah* tidak boleh diubah oleh siapapun dan kapanpun. Kegiatan *wadlifah* harus didahulukan sebelum kegiatan lain, karena ketika

[69] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memulai mendirikan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah *wadlifah* sebagai pondasi ruhananiyah. Kegiatan *wadlifah* meliputi:

1) Jama'ah maktubah, Sholat sunah (Qobliyah dan Ba'diyah, Isyraq, Dhuha, Isti'adzah, Tsubutil Iman, Hajat Dan Tasbih).
2) Aurod-aurod yang telah di tuntunkan dan dibimbingkan.
3) Qiro'atul Qur'an Al Karim; dilakukan setelah tahlil subuh, diawali dengan Al Fatihah 3 kali, membaca Al Qur'an dengan sendiri-sendiri satu juz ditutup dengan *kalaamun* dan do'a Al Qur'an.
4) Maulid; dilakukan: setiap malam jum'at, diawali dengan Al Fatihah 3 kali, kemudian membaca *"Ya Robby", "Inna Fatahna", "Yaa Rosulallah",* dengan dipandu oleh pembaca, kemudian membaca rowi mulai dari *"Al Hamdu lillahil qowiyyil gholib"* dengan dibaca sendiri-sendiri sampai *"FaHhtazzal 'Arsyu*", lalu bacaan *"FaHhtazzal Arsyu"* sampai *"Mahallul Qiyaam*" dibaca dengan dipandu oleh pembaca, kemudian *"Wawulida"* dan rowi-rowi setelahnya dibaca dengan sendiri-sendiri sampai do'a. Kemudian membaca *"al istiqbalat wat tawajjuHhat wal munaajat*" (nasyid) dengan diiringi dzikir "*Laa ilaaHha il-lallaaHh"*.
5) Burdah; dilakukan setelah Sholat *Litsubutil Iman* dan aurad secara sempurna, pada selain malam jum'at dan selain malam ahad, dimulai dengan *"Al FaatihaHh*" dan ditutup dengan do'a yang telah dituntunkan.[70]

[70] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Manaqib; dilakukan setiap malam ahad, diawali dengan Al Fatihah 3 kali, kemudian membaca manaqib sendiri-sendiri selama 20 menit lalu do'a kemudian membaca *Ibadallah, Yaa Arhamarrohimin* dan Nasyid sampai selesai kira-kira 10-15 menit.

Kedua, Pendidikan. Pendidikan di Pondok Pesantren Al Fithrah berbeda dengan sekolah umum lainnya yaitu rasio perbandingan mata pelajaran keagamaan dengan mata pelajaran umum di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya adalah 70% : 30%. Sedangkan Pendidikan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah selain Surabaya disesuaikan dengan kemaslahatan dan kebutuhan masyarakat. Jenis Pendidikan yang ada di Al Fithrah Surabaya:

1) Pendidikan pagi dan siang untuk yang menetap atau tidak menetap di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya:
   a) TK / RA
   b) Ibtidaiyah Formal
   c) Madrasah Tsanawiyah
   d) Pendidikan Diniyah Formal
   e) Ma'had Aly
   f) STAI Al Fithrah
2) Pendidikan malam hari untuk yang tidak menetap di pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya:
   a) Taman Pendidikan Al Qur'an (TPQ)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Madrasah Diniyah Takmiliyah (Pendidikan Keagamaan non Formal).[71]

3) Wajardikdas 9 tahun dan kejar paket A, B dan C

Program pendidikan setingkat SD, SLTP dan SLTA di bawah Departemen Agama dan mendapat Ijazah Negara yang disamakan dengan pendidikan umum, bisa melanjutkan ke jenjang pendidikan formal berikut-nya.

4) Pondok Ramadhan & Liburan Sekolah

Program pendidikan yang khusus dilaksanakan pada bulan Ramadhan dan pada waktu liburan sekolah.

5) Pembelajaran Manaqib

Diperuntukkan kader-kader calon pembaca manaqib baik dari santri Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah maupun delegasi daerah. Dan diselenggarakan minimal setahun sekali.[72]

Pendidikan diniyah formal adalah salah satu kegiatan pendidikan pagi hari di Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah. Awalnya bernama muadalah (SK. Dirjen. Pendidiakn Islam No DJ. I/457/2008) yaitu pendidikan yang prosesnya tidak di awasi dari pusat tapi lulusannya dapat diakui oleh pusat. Sesuai dengan keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomer : 2915 Tahun 2015, berubah menjadi pendidikan dinyah formal yang prosesnya di awasi dari pusat. Pendidikan Diniyah Formal juga berbeda dengan madrasah

[71] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.
[72] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diniyah takmiliyah, diniyah formal materi yang diajarkan bukan hanya materi agama saja tetapi ada mata pelajaran umum, sedangkan madrasah diniyah takmiliyah materi yang diajarkan adalah materi agama atau kitab kuning.

Ujian akhir dari pendidikan dinayah formal ini berbeda dengan sekolah umum lainnya, pendidikan ini tidak mengikuti UNAS sebagai ujian akhir untuk menentukan kelulusam tetapi dengan UASBN seperti ujian kenaikan kelas.

Ketiga, kegiatan yang bersifat syair. Yaitu meliputi manaqib ahad awal, pengajian ahad kedua, haul, majlis dzikir dan maulidur Rasul SAW

4. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik di Diniyah Formal Al Fithrah memiliki kualifikasi akademik yang diamanatkan pada PP NO. 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan internasional.

TABEL 1.1

Pendidik dan Tenaga Kependidikan Diniyah Formal Al Fithrah

Keadaan Guru	S1	S2/S3	Jumlah
Asatidz	46	8	54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Struktur Organisasi Diniyah Formal Al Fithrah

Struktur organisasi adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi. Karena dengan adanya struktur organisasi akan lebih memudakan untuk mengetahui bentuk garis tanggung jawab dan kewenangan dari atasan hingga bawahan. Berikut ini struktur organisasi Diniyah Formal Al Fithrah.

Struktur Organisasi Diniyah Formal Al Fithrah

Pendiri dan Pembimbing	: Hadhratus Syaikh KH. Achmad Asrori al Ishaqy Ra
Pengasuh	:Keluarga K.H. Achmad Asrori al Ishaqy Ra
Badan Hukum	: Yayasan Al Khidmah Indonesia
Dewan Penasehat	:Ust. H. Abd. Kafi, S.Ud.
(Pembantu Khusus, Pengawas dan Penertib)	:Ust. Wahdi Alawy, S.Ud Ust. H. Zainul Arif, S.Ud. Ust. H. Abd. Rosyid, M. Fil.I H. Ridlaun Nashir Drs. H. Ainul Huri H. M. Kholis H. Ainur Rofiq
Kepala Pondok	: H. Muhammad Musyaffa', M. Th.I
Wakil Kepala Pondok	: Ilyas Rahman, S.Ud
Sekretaris	: Ali Sofwan Muzani, M. Pd.I
Bendahara	: Choirus Sholihin, M.Pd.I

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala Divisi Pendidikan **:** Nasiruddin, S.Pd. MM.

1. Kepala MA : Moch. Yasin, S.Pd
2. Waka I (Kurikulum) : Ahmad Jami'an , S.Ud
3. Waka II (Kesiswaan) : Aunur Rofiq, S.Ud
4. Koordinator Kelas Akselerasi : Hermansyah , S.Ud
5. Kabag TU. : Khoirul Anam, S.Ud.

6. Visi dan Misi Pendidikan Dinyah Formal

Visi dari pendidikan diniyah formal adalah " Berilmu, berpresatsi, dan berakhlaq mulia". Dengan visi ini di harapkan seluruh santri dan lulusan Diniyah Formal Al Fithrah berkompeten di bidang ilmu keagamaan dan ilmu pengetahuan umum, mampu bersaing dengan sekolah yang sederajat baik dari segi akademik dan non akademik, serta berperilaku sesuai dengan tuntunan ulama *Salafunasholeh*.

Dan misi dari Pendidikan Diniyah Formal adalah menyelenggarakan pendidikan yang berbasis keislaman dan ilmu pengetauan praktis yang di butuhkan masyarakat, menggali dan mengembangkan potensi santri secara maksimal, mengembangkan pengajaran yang berbasis karakter, serta melestarikan tradisi ilmiah dan menjunjung tinggi amaliah ulama *Salafus Shalih*. Sementara itu, mutu lulusan dari pendidikan Dinyah Formal adalah berakhlak baik dan berbudi pekerti luhur, mampu praktek fiqih ibadah dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

muamalah, mampu membaca tafsir jalalain, dan mampu mengaplikasikan ilmu nahwu dan shorof dalam kitab kuning (Fiqih ibadah, fiqih mu'amalah dan fiqih ahwal asy syahsiyah).[73]

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Standar sarana prasana merupakan komponen yang sangat penting dan berperan aktif dalam pengembangan lembaga pendidikan, sebab sarana dan prasaran merupakan alat penunjang keberhasilan pendidikan .

Adapun sarana dan prasarana yang ada di Diniyah Formal Al Fithrah, antara lain

TABEL 1.2

Daftar Sarana dan Prasarana Diniyah Formal Al Fithrah

No	Nama Barang	Jumlah Satuan	Kondisi
1	Lemari Sleding	3	Baik
2	Lemari Sleding Kaca	6	Baik
3	Loker Asatidz	4	Baik
4	Lemari Jubah	1	Baik
5	Kusi Pengurus	5	Baik
6	Kursi Asatidz Hitam	7	Baik
7	Kursi Asatidz Merah	4	Baik
8	Karpet Kecil	2 Set/unit	Baik
9	Komputer	3	Baik
10	Printer Laser Jet	1	Baik
11	Printer Inject	1	Baik
12	Projektor	1	Baik
13	Kipas Besar	2	Baik
14	Kipas Kecil	1	Baik
15	UPS	1	Baik

[73] Dokumentasi PP. Assalafiyah Al Fithrah Kedinding Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

16	Dispenser	1	Baik
17	Mesin Koreksi LJK	1	Baik
18	Lemari Kayu	1	Baik
19	Meja Asatidz	4	Baik
20	1 Set Meja Kursi Tamu	1 Set	Baik
21	Mading	2	Baik
22	Lemari Kayu Kecil	2	Baik
23	Meja Pengurus	6	Baik
24	Rak Absen	2	Baik
25	Rak Sandal	1	Baik
26	Rak Gelas dll.	1	Baik
27	Pigura Foto/Kecil	3	Baik
28	Pigura Kalender/Besar	1	Baik

8. Keadaan siswa

Jumlah siswa Diniyah Formal Al Fithrah Ulya yang terdaftar dalam tahun ajaran 2015-2016 adalah sebagai berikut:

TABEL 1.3

Keadaan Siswa Diniyah Formal Al Fithrah

No	Kelas	Bulan Jumadil Ula 1438 H.				
		Menetap	Pp	Baru	Boyong	Jumlah
1	X A	38	3	0	0	41
2	X B	39	1	0	0	40
3	X C	36	2	0	0	38
4	X D	38	3	0	0	41
5	X E	40	1	0	0	41
6	X F	35	2	0	0	37
7	X G	30	0	0	0	30
8	X H	33	3	0	0	36
9	X I	34	0	0	0	34
10	X J	35	1	0	0	36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11	XI A	35	4	0	0	39
12	XI B	36	4	0	0	40
13	XI C	32	1	0	0	33
14	XI D	39	3	0	0	42
15	XI E	35	2	0	0	37
16	XI F	38	0	0	0	38
17	XI G	32	2	0	0	34
18	XII A	41	3	0	0	44
19	XII B	41	2	0	0	43
20	XII C	41	4	0	0	45
21	XII D	42	4	0	0	46
22	Isti'dad A	42	1	1	0	44
23	Isti'dad B	39	0	1	0	40
24	Isti'dad C	23	2	2	0	27
25	Isti'dad D	20	1	1	0	22
Jumlah		894	49	5	0	948

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Diskripsi Hasil Temuan

1. Manajemen Kepala Madrasah Diniyah Formal

Dari hasil penelitian ini, peneliti ingin menjawab pertanyaan peneliti yaitu bagaimana implementasi manajemen kepala madrasah Diniyah Formal Al Fithrah dan bagaimana inovasi kepala madrasah dalam mengelola pendidikan diniyah formal Al Fithrah

Manajemen sebagai proses yang unik terdiri dari berbagai macam tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang ada. Kata manajemen sering digunakan dalam kehidupan sehari-hari dan begitu membantu dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk membantu pekerjaan sehari-hari agar segala bentuk pekerjaan bisa terselesaikan dengan baik dan sistematis.

a. Perencanaan Kepala Madrasah

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah diniyah formal untuk mencari santri tidak membutuhkan upaya yang maksimal. Meskipun demikian, jumlah santri sudah mencapai 948 anak. Sebab banyak masyarakat yang sudah mengenal pendiri pondok pesantren Al Fithrah Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra sekaligus kualitas dari pondok tersebut. Seperti ungkapan dari MY selaku kepala diniyah formal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "PDF gak ada waqofnya masalah santri jujur kami kuwalaan, karena gedung tidak setiap tahun di bangun tapi santri terus bertambah. Di sekolah-sekolah umum mempunyai program yang menarik untuk menarik minat siswa tapi disini tidak, kami tidak mencari, kami tidak memasang promo, Cuman di brosur, bahkan brosur juga tidak kemana-mana cuman di web saja, artinya di PDF ini tanpa upaya yang maksimal kami sudah kuwalaan. Karena satu kita tidak bisa menggantikan nama Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. Yang sudah dikenal oleh masyarakat dan juga kualitas dari pondok pesantren al fithrah sendiri."[74]

Dan untuk mengembangkan PDF ini kepala madrasah diniyah formal merencanakan sumber daya manusia yang ada di dalam lembaga tersebut, dalam kata lain kepala madrasah membangun *Brand Image* yaitu membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas agar bisa menarik masyarakat sekitar. seperti yang diungkapkan MY.

> "jadi untuk mengembangkan PDF ini gak harus berjuang mati-matian. Hanya kita berusaha dari dalam yaitu memanajemen sumber daya manusianya dan santrinya."[75]

MY juga mengungkapkan peraturan yang digunakan di diniyah formal ini tidak jauh beda dengan aturan di sekolah umum karena memang mengabdosi dari sekolah umum, hanya saja yang membedakan adalah struktur kurikulumnya. Kurikulum pembelajaran di sekolah umum dengan komposisi pendidikan agama 30% dan pelajaran umum 70%. Dengan kata lain lebih menekankan pelajaran umumnya. Sedangkan, kurikulum pembelajaran di diniyah formal ini dengan komposisi pelajaran umum 25%

---

[74] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[75] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan pendidikan agama 75% dengan kata lain lebih menekankan pada agamanya.

> "Jadi PDF ini sama dengan sekolah umum cuma bedanya PDF itu ada pelopor dari pusat, PDF ini baru tahun kedua dan baru ada kelas dua, jadi aturan yang ada di PDF ini tidak jauh beda dari sekolah umum. Karena memang mengabdosi dari sana. Cuman ada pembagian kurikulum yang berbeda. Jadi butuh orang yang ada di PDF ini benar-benar harus bisa menyesuaikan. Contoh sederhananya saja kurikulum, disekolah umum pelajaran umumnya 30% dan agamanya 70% tapi kita kebalikannya bahkan kami 75% agama dan 25% umum."[76]

Pendapat yang sama juga diungkapan oleh NM, salah satu ustadz yang mengajar disana, beliau termasuk ustadz yang mengajar agama yaitu pelajaran nahwu

> "Yang jelas PDF ini baru ya, baru tahun kedua dan lulusnya baru tahun depan, tentang inovasi PDF ya beda dengan sekolah lainnya, yang jelas dari segi kurikulumnya, kurikulumnya itu agak rumit, karena materinya lebih banyak dari kurikulum sebelumnya. Intinya materinya lebih banyak dan kurikulumnya lebih tinggi. Yaitu 75% agama dan 25% umum."[77]

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh ustadz S, juga salah satu ustadz yang mengajar disana, beliau termasuk ustadz yang mengajar pelajaran umum, yaitu biologi

> "Iya, perbedaan PDF ini dengan sekolah lainnya dalam segi kurikulumnya, yaitu 75% agama dan 25% umum. Untuk saya sendiri terkadang saya juga pakek praktek."[78]

---

[76] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[77] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

[78] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

AJ sebagai WK kurikulum dan juga termasuk pengawas dari diniyah formal. Beliau menambahkan pendapat bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia ditekankan pada proses pembelajaran.

> "Iya untuk rencana, kita menekankan pada pembelajarannya. Tapi beda, tidak pakek RPP seperti sekolah biasanya tapi batasan meteri lebih simple dari RPP."[79]

Contoh dari batasan materi lihat lampiran II

Perencanaan yang dilakukan oleh MY selaku kepala sekolah diniyah formal yaitu merencanakan sumber daya manusia yang ada di dalam lembaga tersebut, dalam kata lain kepala sekolah membangun *Brand Image* yaitu membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas agar bisa menarik masyarakat sekitar.

b. Pengorganisasian Kepala Madrasah

Dalam pengorganisasian program Diniyah Formal yang diterapkan oleh kepala madrasah melibatkan semua asatidz yang ada di lembaga tersebut. MY menyatakan pendapat sebagai berikut

> "Untuk mengelola sumber daya manusianya jujur kami tidak langsung. Jika asatidznya tidak masuk saya hanya mencatat. Artinya untuk mengelola sumber daya manusia kita saling berkaitan tidak bisa mandiri tapi ujung tombaknya tetap saya."[80]

[79] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[80] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 09:30 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi dalam hal ini kepala sekolah lebih menekankan pada asatidznya. Asatidz adalah ujung tombak dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Sehingga asatidz berperan aktif dalam hal ini.

Pendapat itu dibenarkan oleh NM. Beliau mengatakan bahwa pengorganisasian program diniyah formal ini dilakukan bersama-sama atau saling melengkapi satu sama lain

> "Yah, untuk mengelola sumber daya manusia kita biasanya saling berkaitan atau kadang saling mengingatkan, apabila ada asatidz yang salah"[81]

Pendapat NM diperkuat oleh pendapat S yang mengatakan bahwa pengorganisasian ini dilakukan secara kerja sama dan saling membantu.

> "Untuk mengelola sumber daya manusianya yah, kita para asatidz saling membantu satu sama lain intinya kerja sama."[82]

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah diniyah formal ini menggunakan sistem kerja sama, semua asatidz yang berada di lembaga pendidikan tersebut harus turut berperan aktif dalam mengembangkan sumber daya manusia serta asatidz bertanggung jawab dengan pekerjaannya masing-masing dan saling membantu satu sama lain. Dalam kata lain MY menggunkan sistem kooperatif untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sejak awal sehingga dapat menciptkan suasana kerja yang harmonis dan saling percaya.

---

[81] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedining, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

[82] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Pelaksanaan Kepala Madrasah

Pelaksanaan program Diniyah formal yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah lebih menekankan pada semua asatidz yang berada di lembaga tersebut. Karena untuk membangun *Brand Image* dibutuhkan proses belajar mengajar yang maksimal. Seperti yang diungkapkan oleh MY sebagai berikut

> "Untuk pelaksanaannya semua asatidz harus berperan aktif, karena kenapa untuk menciptakan SDM yang berkualitas dan unggul butuh tenaga ekstra dalam proses pembelajaran. Artinya asatidz harus bisa menguasai materi yang diajarkan agar semua santri disini bisa memahami."[83]

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh NM beliau mengatakan bahwa pelaksanaan program diniyah formal ini melibatkan semua staff dan asatidz yang berada di lembaga pendidikan.

> "Untuk pelaksanaa PDF ini kita mengikuti jobdis dari pusat bahkan kitabnya dari sana jadi seluruh asatidz terlibat. Kalau pelajaran agama, misalnya ada materi yang belum tersampaikan biasanya kita melakukan bandongan atau ngaji pra ramadhan."[84]

S juga mengungkapkan hal yang sama bahwa pelaksanaan program diniyah formal ini melibatkan semua asatidz.

[83] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[84] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Iya, semua asatidz disini terlibat. Kalau saya kan guru biologi termasuk pelajaran umum, ya lebih ke konseptual dan juga praktek."[85]

Pendapat yang senada juga diungkapkan oleh AJ yaitu WK kurikulum.

> "Untuk pelaksanaannya, iya kita libatkan semua asatidznya, karena itu menyangkut proses pembelajaran. Jadi asatidz lah yang berperan untuk mengembangkan sumber daya manusianya."[86]

Pelaksanaan program Diniyah formal yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih menekankan pada semua asatidz yang berada di lembaga tersebut. Karena untuk membangun *Brand Image* dibutuhkan proses belajar mengajar yang maksimal. Sehingga pelaksanaan untuk membangun *brand image* membutuhkan tenaga pendidik yang bisa mengelola kelas dengan baik serta bisa menguasai materi apa saja yang akan di sampaikan. Dengan begitu *brand image* yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

d. Pengawasan Kepala Madrasah

Sistem pengawasan yang dilakukan di diniyah formal ini menerapakan sistem saling percaya sesama asatidz, tidak hanya asatidz tapi juga diterapkan kepada para santri. Seperti yang diungkapkan oleh MY

> "Satu kami punya rasa saling percaya, saling bisa mengontrol dirinya masing-masing, artinya saya bukan seperti sekolah-sekolah umum ada pembagian tim untuk mengawasi, kita punya santri untuk kita tanya, misalnya kelas XII kita tanya, bagaimana ustadz ini masuk apa tidak,

[85] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

[86] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> selain itu kami juga ada absensi dan jurnal. Biasanya yang saya amanati untuk mengontrol itu Wk. Kurikulumnya."[87]

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh AJ selaku Wk kurikulum yang membenarkan pendapat tersebut serta menambahkan pendapatnya.

> "Untuk mengontrol pelaksanaan PDF ini saya sudah melakukan banyak cara, yang pertama saya terjun langsung ke kelas-kelas, terkadang sebelum masuk saya SMS pribadi, saya juga bertanya pada anak-anak atau saya menunjuk salah satu anak untuk mencatat apa yang dilakukan asatidz dikelas, itu setiap hari. Ada absensi juga dan jurnal reflektif yang paling penting ya, saling percaya."[88]

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh NM dan menambahkan pendapat yaitu dengan saling mengingatkan.

> "Iya, kita para asatidz biasanya mengisi absen yang sudah disediakan, kan ada group WA juga, kadang kalau ada yang terlambat ustadz Jamiaan mengingatkan lewat SMS. Disini itu asatidz harus hadir 15 atau 20 menit sebelum bel masuk. Pokoknya saling mengingatkan"[89]

Tidak jauh beda dengan pendapat NM. S juga berpendapat serupa untuk pengawasan, para asatidz wajib mengisi absensi dan jurnal.

> "Iya, saya mengisi absen sekaligus jurnal yang disediakan, bukan hanya saya tapi juga para asatidz yang mengajar disini."[90]

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan dibantu oleh Wk kurikulum sudah menerapakan banyak cara. Yang paling utama adalah dengan menerapkan sistem saling percaya. Dengan ini kepala

---

[87] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[88] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[89] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

[90] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

madrasah berharap para asatidz dapat bekerja dengan berdasarkan kesadaran diri dan bukan berdasarkan pada paksaan dari aturan sekolah. Kemudian, menggunkan absensi rutin dan jurnal reflektif

e. Evaluasi Kepala Madrasah

Evaluasi yang dilakukan dalam pengembangkan diniyah formal al fithrah yaitu dengan mengadakan rapat setiap minggu tepatnya pada hari sabtu dengan para kepala madrasah dan wakilnya, 1 bulan sekali bersama wali murid dan 2 bulan sekali bersama para asatidz, menurut MY selaku kepala diniyah formal mengatakan

> "Kami punya agenda rapat yaitu setiap sabtu dengan para kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, setiap 1 bulan sekali bersama wali murid dan 2 bulan sekali bersama asatidz untuk evaluasi."[91]

MY mengatakan untuk evaluasi pembelajarannya sedikit berbeda dengan sekolah umum biasanya.

> "Untuk bisa mengikuti UAS, UTS atau ujian lainnya para santri harus melengkapi makna kitab kuning, kalau tidak lengkap tidak dapat nomer ujian, selain itu ada tes bahasa atau lisan baru melaksanakan tes tulis."[92]

Hal yang senada juga diungkapkan oleh AJ bahwa evaluasi yang dilakukan yaitu dengan rapat 2 bulan sekali dengan para asatidz.

> "Untuk evaluasi pelaksanaanya kita biasanya mengadakan rapat 2 bulan sekali. Dan juga ada program MGMP yaitu musyawarah

[91] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[92] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama dan ada yang mengkordinir, disitu para asatidz harus mengatakan kendala-kendala apa saja yang di rasakan selama proses pembelajaran"[93]

AJ juga menambahkan pendapat untuk evaluasi pembelajarannya sedikit berbeda dengan sekolah umum biasanya.

"Disini ujiannya beda, santri harus melengkapi kitab kuning terlebih dahulu, karena ada koreksi kitab untuk persyaratan mengikuti ujian kemudian ada ujian lisan yaitu bahasa Inggris dan kitab kuning baru ujian tulis."[94]

Hal yang serupa juga di ungkapkan oleh S dan menambah sedikit pendapatnya.

"Oh iya ada rapat tiap 2 bulan, ada MGMP juga terus katanya juga ada apa ya itu namanya, semacam raport untuk evaluasi asatidznya, pokoknya ada, kan tiap bulan ada datanya yang tidak masuk berapa kali."[95]

Untuk evaluasi pembelajaran S mengungkapkan pendapat yang sama, yaitu.

"Ujian sama kaya ujian biasanya, pakek LJK kayak UNAS pakek scaner jadi tidak pakek ngoreksi itu untuk umum kalau untuk agama ada tes lisannya."[96]

NM juga membenarkan pendapat-pendapat diatas evaluasi pelaksanaan dilakukan 2 bulan sekali untuk asatidz dan tiap bulan bersama wali murid.

[93] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[94] *Ibid.*

[95] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

[96] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk proses pembelajaran sama yaitu dengan ujian tulis yang membedakan hanya persyaratan ujian

> "Kita sering melakukan MGMP tapi kan disini banyak ustadz yang sering konser kayak ngisi ceramah atau khotbah dan ke luar negeri atau keluar kota maka ada sedikit banyakna yang belum tercapai sehingga kita mengadakan rapat 2 bulan sekali. Kalau evaluasi pembelajarannya yah, ujian seperti ujian umum biasanya, bedanya kalau disini belum lengkap makna kitab kuning tidak bisa mengikuti ujian, ditambah juga disini ada ujian lisan bahasa inggris dan kitab kuning"[97]

Evaluasi yang dilakukan dalam pengembangkan diniyah formal dengan melakukan program MGMP yaitu musyawarah bersama asatidz untuk mengulas proses belajar mengajar dikelas serta para asatidz diwajibkan untuk mengatakan kendala-kendala yang dialami selama proses pembelajaran. Karena banyak asatidz berkepentingan di luar jadwal menyebabkan program MGMP ini tidak kondusif maka kepala sekolah melakukan rapat 2 bulan sekali. Selain itu 1 bulan sekali kepala sekolah mengundang para wali murid untuk melakukan rapat bersama. Untuk mengetahui jadwal secara rinci lihat lampiran III.

2. Inovasi Kepala Madrasah dalam mengelola Pendidikan Diniyah Formal

Inovasi yang dilakukan oleh kepala diniyah formal ini berbeda dengan sekolah umum lainnya. Jadi kepala sekolah lebih mengutamakan pada sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut. Ini membuat pendidikan diniyah

[97] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

formal menjadi menarik dikalangan masyarakat. Seperti yang diungkapan oleh MY

> "Kalau membahas tentang inovasi jelas otomatis beda. Bagaimana cara menggerakan inovasinya, bagaimana memberikan motivasi kepada santrinya. Karena apapun yang terjadi santri kesini, orang tua kesini pola pikirnya orang tua sama, mereka beranggapan pondok pesantren ini sama pondok modern lainnya, padahal beda.'' [98]

Pendapat itu dibenarkan oleh AJ selaku Wk kurikulum di Diniyah Formal yang mengatakan.

> "Yah, kalau inovasi yang digunakan untuk mengelola PDF ini lebih ke sumber daya manusianya. Kita membentuk SDM atau santri multitalenta, yah di agamanya bagus umumnya juga tidak boleh ketinggalan."[99]

Untuk itu cara pertama yang dilakukan yaitu dengan membuat program-program yang dapat membentuk sumber daya manusia tersebut menjadi unggul dan berkualitas. Seperti yang diungkapan oleh MY

> "Jadi kami melakukan workshop yaitu dengan mendatangkan pakar pendidikan seperti dari al falah, kemudian kami mengirim mereka (para santri) ke pondok pesantren gontor untuk study banding, tapi lebih sering dengan mengadakan workshop. Yang jelas yang paling penting adalah banyak membaca."[100]

Pendapat MY di perkuat oleh AJ yang mengatakan bahwa untuk membuat sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas dibutuhkan program yang mendukung untuk mengembangkan sumber daya manusia.

---

[98] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[99] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[100] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Yah, rencana kedepannya selain program study banding, workshop dan banyak membaca, kita harus bisa mengelola kelas agar proses pembelajaran berjalan dengan bagus dan santri bisa menerima pelajaran yang kita berikan." [101]

Hal senada juga diungkapkan oleh NM yang membenarkan pendapat MY dan AJ.

> "Oh inovasinya, biasanya mendatangkan pakar pendidikan untuk melakukan workshop, kadang juga study banding ke pondok modern lainnya. Yang lebih penting, yah asatidz bisa mengelola kelas, artinya menciptakan pembelajaran yang tidak membuat santri bosan."[102]

Selain itu untuk menghadapi era kemajuan zaman yang semakin modern kepala sekolah juga membekali para santrinya pengetahuan tentang internet. Akan tetapi sistemnya berbeda dengan sekolah lainnya. Mereka hanya diberi teori tentang internet tersebut. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh MY

> "Yah, disekolah umum biasanya kan anak dikembangkan dan dikenalkan dengan internet berserta prakteknya tapi di pondok ini beda, yang mengusainya adalah asatidz, cara penyampaiannya, apa isi internet itu, apa madhorot dan apa manfaat internet itu, dengan kata lain hanya teorinya saja, karena satu anak pesantren langsung praktek, ada bahaya yang ada disitu kan anak belum mengenal itu kemudian mereka mengenal akan hal itu. Dengan cara itu anak bisa menfilter mana yang negatif dan mana yang positif. Supaya anak-anak di pondok sini tidak ketinggal zaman kalau misalnya di tanya soal internet setidaknya mereka tahu."[103]

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh S yang mengatakan bahwa di Diniyah Formal ini juga dibekali dengan internet.

---

[101] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[102] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

[103] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Untuk menghadapi perkembangan zaman ini, santri dibekali dengan pengetahuan tentang internet. Tetapi yang berperan aktif itu ustadz yang mengajar. Yah lebih banyak teorinya lah daripada prakteknya. Pokoknya santri tahu tentang internet."[104]

Pendapat senada juga diungkapkan oleh AJ bahwa untuk menghadapi perkembangan zaman anak dikenalkan dengan internet.

> "Selain mengaji kitab kuning, anak juga diberi bekal tentang pengetahuan internet, yah hanya saja asatidz yang harus menguawasainya, ada prakteknya tetapi tidak sering, kalau di rumah kan anak-anak sudah pegang hp canggih, jadi bisa di aplikasikan."[105]

Dalam pengembangan mutunya kepala sekolah lebih menggunakan sistem diventaris yaitu mengumpulkan semua usul dari asatidz kemudian dipilih mana usulan yang logis, ada biaya dan bagus itu yang dipilih. Sesuai dengan ungkapan dari MY

> "Oh, diventaris dulu, kira-kira masukan dari asatidz yang logis, kemudian ada biaya untuk melaksanakan, mana yang murah dan bagus, ya itu yang kita ambil"[106]

Pendapat sama juga di ungkapkan oleh NM untuk pengembangan mutu kepala sekolah bersikap terbuka.

> "Untuk masalah mutu, kepala sekolah sering shering atau ketika rapat para asatidz diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapatanya."[107]

Hal serupa juga dikatakan oleh S yang membenarkan pendapat NM dan MY

---

[104] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

[105] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[106] Hasil wawancara dengan kepala sekolah ustadz Yasin, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (07-03-2017; 09:21 WIB).

[107] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedining, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "iya, kalau perkembangan mutu kita biasanya saling tukar pendapat. Nanti pendapat yang paling bagus terus hemat biaya biasanya yang dipakai dan pastinya banyak yang setuju."[108]

AJ juga berpendapat yang serupa dan menambahkan sedikit pendapatnya.

> "Kalau masalah mutu ya, kita adakan rapat untuk membahas tentang perkembangan sekolah, biasanya kepala sekolah dalam memimpin memberi kebebasan. Dalam artian asal sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Jadi ya memang kepala sekolah itu sangat memberi keleluasaan dalam berpendapat, maka dari itu kami sebagai asatidz tidak berani menyalah artikan kepercayaan yang diberikan."[109]

Dan dalam mengelola sumber daya manusianya kepala madrasah tidak bisa mandiri. Karena diniyah formal ini berada di nanguan yayasan al fithrah sehingga ada aturan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusianya. seperti yang diungkapkan oleh MY.

> "Untuk mengelola SDMnya kami langsung ke SDMnya yang ada kalau ada pertanggung jawaban ya kita langsung ke yayasan, disini ada perbedaan sedikit kalau pelaporan kami ke kepala rumia kami yang namanya devisi pendidikan, terus ke kepala pondok, jadi kami tidak boleh lompat ke kepala pondok selama devisi ini menjadi wakil pondok di bidang pendidikan. Kalau urusan SDM. Kan di al fithrah ada yang menangani di bidang SDM. Jadi untuk menangani SDM kami tidak bisa sendiri."[110]

Hal yang serupa juga diungkapakan oleh AJ dan NM yang mengatkan bahwa untuk sumber daya manusia masih terikat dengan peraturan yayasan atau pondok.

---

[108] Hasil wawancara dengan ustadz Sudarsono, di pondok pesntren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:30 WIB).

[109] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[110] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kalau masalah mengelola SDM yah masih terikat dengan yayasan kan ada yang menangani di bidang tersebut, sebagai wakil pondok."[111]

> "Oh, untuk itu ya kami dari pondok tapi yang menjalankannya kami, misalnya ada asatidz yang tidak hadir kepala sekolah yang mencatat dan melaporkannya ke devisi bidang pendidikan tersebut."[112]

Inovasi yang dilakukan kepala madrasah diniyah formal berbeda dengan sekolah umum lainnya. Jadi lebih menekankan pada sumber daya manusia yaitu bagaimana cara menggerakan inovasi dan bagaimana memberikan motivasi kepada santri. Untuk itu kepala madrasah membekali para santrinya dengan pengetahuan tentang internet untuk menghadapi era kemajuan zaman yang semakin modern. Selain itu kepala madrasah tidak menghapus kegiatan-kegiatan yang sudah ada sebelumnya seperti ekstrakulikuler, untuk lebih jelasnya lihat gambar dilampiran I

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menyampaikan hasil analisis data tentang manajemen inovasi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan diniyah formal. Sesuai dengan pertanyaan penelitian dan pemaparan data yang telah disampaikan diatas. Diantaranya sebagai berikut.

---

[111] Hasil wawancara dengan Wk kurikulum ustadz Jamiaan, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 11:00 WIB).

[112] Hasil wawancara dengan ustadz Nuril Mubin, di pondok pesantren al fithrah Kedinding, Surabaya (03-04-2017; 10:00 WIB).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Manajemen Kepala Madrasah

a. Perencanaan Kepala Madrasah

Perncanaan adalah element inti dalam manajemen dan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Sehingga dapat diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas program pendidikan untuk masa yang untuk pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Perencanaan program harus dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Menurut Hikmat dalam bukunya manajemen. *Planning* atau Perencanaan pendidikan adalah keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan dalam pendidikan untuk masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan.[113] Sesuai dengan pendapat Hikmat, kepala madrasah diniyah formal dalam mengelola lembaga pendidikan merencanakan secara matang kegiatan yang akan dilakukan dalam mengembangkan dinyah formal.

Perencanaan yang dilakukan oleh MY selaku kepala madrasah diniyah formal adalah mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam lembaga tersebut, dalam kata lain kepala sekolah membangun *Brand Image* yaitu membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas agar

[113] Hikmat, *Manajemen*,102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa menarik masyarakat sekitar. *Brand Image* menurut Kotler adalah penglihatan dan kepercayaan yang terpendam dibenak konsumen, sebagai cerminan asosiasi yang bertahan dibenak konsumen.[114] Sedangkan menurut Shimp, ada tiga bagian yang ada dalam pengukuran *Brand Image*. Pertama adalah ciri-ciri atau berbagai aspek dari produk yang akan dipasarkan. Kedua adalah manfaat dari produk. Dan yang terakhir adalah evaluasi keseluruhan, yaitu nilai atau kepentingan subjektif dimana pelanggan menambahkannya pada hasil konsumsi.[115]

Jadi Jika suatu produk atau hasil mampu memenuhi harapan masyarakat atau bahkan melebihi harapan tersebut dan memberikan jaminan kualitas pada setiap kesempatan, maka masyarakat akan semakin yakin dengan pilihannya dan masyarakat akan memiliki kepercayaan pada produk atau hasil tersebut, serta menganggap produk atau hasil tersebut sebagai bagian dari dirinya.

Sehingga dalam melakukan perncanaan tersebut MY dibantu para asatidz yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Untuk menghasilkan atau mengembangkan *Brand Image* yang sesuai dengan rencana. Kepala madrasah menggunkan kurikulum yang beda dengan sekolah lainnya yaitu 75% agama dan 25% umum serta memperbanyak materi yang belum ada sebelumnya. Dengan kata lain untuk membuat *Brand Image* yang

[114] Kotler, Philip. *Marketing Management 12e*. (Pearson International Edition. 2006)266.
[115] Moh. Rizan, dkk, "Pengaruh *Brand Image* Dan *Brand Trust* Terhadap *Brand Loyalty* Teh Botol Sosro," *JRMSI* 3, No. 1, (2012):5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkualitas maka kepala madrasah menekankan pada pembelajarannya yang maksimal. Sehingga perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini menciptkan *Brand Image* yang berkualitas dan unggul yang menekankan pada proses pembelajaran di kelas.

Fungsi perncanaan sangat diperlukan dalam mengelola keseluruhan sumber daya yang ada agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Akan tetapi ada hal yang tidak sama antara teori dengan realita yaitu sebagaian kecil dari asatidz datang terlambat yang mengakibatkan terlambat masuk kelas sehingga mengganggu proses pembelajaran.

b. Pengorganisasian Kepala Madrasah

Menurut Hisbun dalam bukunya dasar-dasar manajemen pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat. Dalam suatu lembaga pendidikan, manajer menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan bagian dan bidangnya masing-masing sehingga terintegrasi hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.[116]

[116] Hisbun, *Dasar-dasar manajemen,* 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah diniyah formal seperti pendapat Hisbun. Kepala madrasah ini menggunakan sistem kerja sama, artinya MY menggunkan sistem kooperatif dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sejak awal sehingga dapat menciptkan suasana kerja yang harmonis dan saling percaya. Selain itu para asatidz dituntut harus berperan aktif dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Sedangkan proses pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan melakukan sosialisasi dari perencanaan yang telah tersusun. Kemudian bertanggung jawab bersama mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menentukan tugas, serta membuat struktur organisasi. Pembentukan struktur organisasi sangat diperlukan untuk mengetahui bentuk garis tanggung jawab dan kewenangan dari atasan hingga bawahan.

Kegiatan sosialisasi juga diperlukan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada, sehingga dapat memposisikan pada tempat yang semestinya. Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah ini sudah sesuai dengan teori yang di kemukakan yaitu membentuk struktur organisasi, job discription untuk membagi tugas wewenang dan tanggung jawab. Namun belum dilakukan secara maksimal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Pelaksanaan Kepala Madrasah

Implementasi program agar terlaksana oleh pihak yang berada dalam organisasi serta dapat termotivasi untuk menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas tinggi merupakan bagian dari proses pelaksanaan. Adapun fungsi pelaksanaan atau implementasi berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan dalam membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong semangat kerja pada bawahan perlu memahami faktor manusia dan pelakunya.[117]

Pelaksanaan program Diniyah formal yang dilakukan oleh kepala madrasah lebih menekankan pada semua asatidz yang berada di lembaga tersebut. Karena untuk membangun *Brand Image* dibutuhkan proses belajar mengajar yang maksimal. Sehingga dalam pelaksanaan untuk membangun *brand image* membutuhkan tenaga pendidik yang bisa mengelola kelas dengan baik serta bisa menguasai materi yang akan di sampaikan. Dengan begitu *brand image* yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu kepala madrasah juga memberikan pengarahan dan mendorong semangat kerja pada asatidz, karena dengan demikian asatidz bisa melakaukan kewajibannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh kepala madrasah tersebut.

[117] Irjus Indrawan, *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Ed.1, Cet.1 (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 4-5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah sesuai dengan fungsi pelaksanaan yaitu menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kata lain pelaksanaan ini sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Fungsi pelaksanaan sangat diperlukan dalam mengelola sumber daya yang ada agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Akan tetapi ada hal yang tidak sama antara teori dengan realita yaitu pelaksanaan yang dilakukan ini baru 80% berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

d. Pengawasaan Kepala Madrasah

Pengawasan atau *controling* diartikan proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Artinya sebelum melakukan evaluasi atau tahap akhir dari manajemen, dilakukan pengawasan atau *controling* agar bisa mengetahui perkerjaan mana yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.[118]

Kepala madrasah melakukan pengawasan dengan dibantu oleh Wk kurikulum sudah menerapakan banyak cara. Dan yang paling utama adalah menerapkan sistem saling percaya dengan harapan para asatidz dapat bekerja dengan dasar kesadaran diri dan bukan berdasarkan pada paksaan

[118] *Ibid.* 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari aturan sekolah. Kemudian, menggunkan absensi rutin dan jurnal reflektif. Dengan ini kepala madrasah bisa mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan oleh asatidz saat menjalankan kewajibannya. Bukan hanya itu kepala madrasah juga bertanya pada santri dengan menyuruh salah satu santri untuk menulis apa saja yang dilakukan oleh ustadz yang mengajar pada hari itu serta kepala sekolah dan Wk kurikulum terjun langsung untuk melihat perkembangannya.

Pengawasan ini dilakukan sebelum melakukan evaluasi atau tahap akhir dari manajemen, dengan itu kepala madrasah bisa mengetahui perkerjaan mana saja yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, kepala sekolah dan Wk kurikulum melakukan suatu tindakan perbaikan *(corrective actions).*

e. Evaluasi Kepala Madrasah

Evaluasi diartikan dengan proses untuk memberikan kualitas yaitu nilai dari kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan, yang mana proses tersebut berlangsung secara sistematis, berkelanjutan, terencana, dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur.[119]

Evaluasi yang dilakukan dalam pengembangkan diniyah formal yaitu melakukan program MGMP yaitu musyawarah bersama asatidz untuk

[119] Zaenal Arifin, evaluasi pembelajaran, (Bandung : Rosda, 2010), cet. 2, 5 – 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengulas proses belajar mengajar dikelas serta mengulas kendala-kendala yang dialami selama proses pembelajaran. Karena banyak asatidz berkepentingan di luar jadwal menyebabkan program MGMP ini tidak kondusif sehingga kepala madrasah melakukan rapat 2 bulan sekali. Selain itu 1 bulan sekali kepala madrasah mengundang para wali murid untuk melakukan rapat bersama. Selain itu kepala sekolah juga melakukan rapat setiap minggu tepatnya pada hari sabtu dengan para kepala madrasah dan wakil sekolah untuk melaporkan perkembangan lembaga pendidikan yang di pimpinnya.

Untuk evalusai proses pembelajaran sedikit berbeda dengan sekolah lain pada umumnya. Yaitu teletak pada persyaratan untuk mengikuti ujian. Di diniyah formal ini syarat untuk bisa mengikuti UAS dan UTS harus melengkapi makna kitab kuning. Itu dilakukan agar kitab kuning tidak disepelhkan. Kemudian peserta didik juga melakukan tes lisan yaitu tes bahasa inggris dan membaca kitab kuning dan yang terakhir ujian tulis dengan menggunakan LJK seperti sekolah umum lainnya.

Evaluasi program sudah cukup sesuai dengan teori yang ada. Teori proses evaluasi ini harus berlangsung secara sistematis, berkelanjutkan, terencana dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur. Namun yang terjadi di lapangan proses evaluasi belum ada prosedur evaluasi secara sistematis.

Manajemen kepala madrasah diniyah formal adalah merencanakan sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kata lain kepala madrasah ingin menciptakan *brand image* yang berbeda dengan sekolah-sekolah umum lainnya. Sehingga dapat menarik masyarakat sekitar untuk mempercayakan putra putrinya bersekolah di lembaga pendidikan tersebut. Selain itu kepala sekolah diniyah formal ini sudah masuk ciri kepala madrasah ideal yang diungkapkan oleh Mulyasa dalam bukunya manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah yaitu fokus pada kelompok, melimpahkan wewenang, merangsang kreativitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program penyertaan bersama, kreatif dan proaktif, memperhatikan sumber daya manusia, membicarakan persaingan, membangun karakter, budaya dan iklim organisasi, kepemimpinan yang tersebar serta bekerja sama dengan masyarakat.[120]

Selain itu kepala madrasah Diniyah Formal juga melakukan fungsinya sebagai kepala madrasah dengan baik sesuai pendapat Stoner yang menyebutkan delapan fungsi kepala madrasah yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu kepala madrasah bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain (*work with and through other people*), kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan *(responsible and accountable*), dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala madrasah harus menghadapi berbagai persoalan *(managers balance competing goals and set priorities),* kepala sekolah harus berpikir

[120] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara analistik dan konsepsional (*must think analytically and conseptionally)*, kepala madrasah sebagai juru penengah *(mediators*), kepala sekolah harus politisi (*politicians*), kepala madrasah adalah seorang diplomat dan kepala madrasah sebagai pengambil keputusan yang sulit *(make difficult decisions)*[121] sebab tugas kepala diniyah formal ini selain merencanakan kepala madrasah tersebut juga mengawasi, mengedalikan mengontrol, serta membina pelaksanaan kegiatan Diniyah Formal dan mengkoordinir serta mengarahkan para asatidz dalam penyelenggaran kegiatan pengajaran di Diniyah Formal, selain itu kepala sekolah juga mengevaluasi pelaksanaan tugas para asatidz dan membina asatidz yang melakukan pelanggaran aturan/kedisplinan/norma yang berlaku.

2. Inovasi Kepala Madrasah dalam Mengelola Pendidikan Diniyah Formal

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam mengusahakan sumber daya yang ada pada suatu lembaga pendidikan. Betapa besar tanggung jawab proses pengelolaan kepala sekolah mempunyai pengaruh besar terhadap komponen-komponen di lembaga pendidikan. Dalam hubungan inilah kepala madrasah harus mampu mengadakan kontrol terhadap perencanaan sumber daya serta selalu memperluas dan memperbaiki pengetahuan dan pemanfaatan teknik-teknik manajemen secara efektif.

[121] Stoner, James A.F, *Management*,(Prentice-all, inc, Englewood cliffs, N. J, 1982), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Inovasi pendidikan sebagai usaha perubahan pendidikan tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus melibatkan semua unsur yang terkait di dalamnya yakni ; Kepala sekolah, guru, siswa dan komite sekolah. Di samping itu, keberhasilan inovasi pendidikan tidak saja ditentukan oleh satu atau dua faktor saja tetapi juga oleh masyarakat serta kelengkapan fasilitas.

Kepala madrasah dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, diawali dengan menjalin hubungan yang harmonis dalam lingkungan sekolah, mencari gagasan baru, dan mengintegrasikan setiap kegiatan. Kepala sekolah juga melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pelaksanaan dan mengevaluasikan seluruh proses pendidikan di sekolah baik aspek akademik maupun non akademik untuk mengembangkan mutu pendidikan.

Selain itu peranan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sangat penting karena dapat mempengaruhi berhasil dan tidaknya mutu pendidikan itu sendiri. Kepala madrasah sebagai tulang punggung mutu pendidikan dituntut untuk bertindak sebagai motivator yang memberikan semangat, mendorong, merintis dan memantapkan sumber daya yang ada di lembaga pendidikan. Dengan perkataan lain bahwa kepala madrasah adalah salah satu penggerak pelaksanaan manajemen pendidikan yang berkualitas. Kedudukan kepala madrasah turut serta mensukseskan tugas pokoknya sesuai dengan fungsi dalam tugasnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Drucker menciptakan Inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasahnya, Merupakan salah satu dari lima kompetensi kewirausahaan kepala sekolah/madrasah. Inovasi adalah penciptaan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. [122] Sehingga dapat simpulkan untuk membangun inovasi di dalam lembaga pendidikan menurut drucker yaitu membangun wirausaha atau *entrepreuner*. Berbeda dengan Rhenald Kasali bapak inovasi Indonesia yang membangun rumah perubahan beliau mengatakan untuk melakukan inovasi para pelaku usaha harus membenahi teknik manajemen yaitu mereka harus melakukan inovasi dengan mensikronkan sumber daya manusia yang dimiliki. Tantangannya, bagaimana mengalokasikan sumber daya manusia yang ada, sehingga bisa berkembang dan menopang pertumbuhan perusahaan atau lembaga pendidikan. Lebih jauh lagi adalah tantangan proses dan nilai bisnis. Menurutnya ketiga hal tersebut harus berjalan seimbang.[123]

Inovasi yang dilakukan kepala madrasah diniyah formal ini sesuai dengan pendapat Rhenald Kasali yaitu mengelola sumber daya manusia, bagaimana cara menggerakan inovasi dan bagaimana memberikan motivasi kepada santri. Untuk itu kepala sekolah membekali para santri dengan pengetahuan tentang internet dengan sistem yang berbeda dengan sekolah lain mereka hanya diberi teori tentang internet untuk menghadapi era kemajuan

[122] Drucker, *Entrepreneurship Education*, (TT, Prasetiya Mulya,2011), 25.

[123] Rhenald kasali," inovasi kunci untuk bertahan dan berkembang". http://m.beritasatu.com/ekonomi.html. Diakses pada hari rabu tanggal 22 maret 2017 jam 13.00

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

zaman yang semakin modern ini. Selain itu kepala madrasah juga membuat program-program untuk membangun *brand image* yang unggul dan berkualitas. *Pertama,* kepala madrasah mengadakan workshop tentang pendidikan dengan pakar pendidikan seperti mendatangkan pakar pendidikan dari Al Falah. Dengan harapan para santri serta asatidz yang ada dilembaga tersebut memahami apa itu pendidikan. *Kedua,* kepala madrasah mengadakan *study banding* dengan pondok modern lainnya, seperti ke Pondok Pesantren Gontor, ini juga diharapkan santri bisa mendapat pengetahuan dan pengalaman lebih dari pondok modern lainnya. *Ketiga,* kepala madrasah menekankan pada membaca, karena membaca adalah jembatan ilmu sehingga santri bisa memperoleh pengetahuan lain tidak harus dari asatidz.

Dalam pengembangan mutunya kepala madrasah lebih menggunakan sistem diventaris yaitu mengumpulkan semua usul dari asatidz kemudian dipilih mana usulan yang logis, ada biaya dan bagus serta disetujui oleh berbagai pihak itu yang dilaksanakan. Ini sesuai dengan salah satu dari 4 teori perubahan yang dikemukakan oleh Rhenald Kasali yaitu teori perubahan alfa, beta, dan gamma yang bertujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.

Inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola diniyah formal yaitu menciptkan *brand image* yang berkualitas dan unggul. Pada sekolah umum lainnya siswa atau santri dibekali dengan ilmu umum serta ilmu agama, sama juga dengan pendidikan diniyah formal, hanya saja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada perbedaan yang menonjol yaitu di diniyah formal ini siswa atau santri juga dituntut untuk bisa menguasai kitab kuning. Sehingga dalam melaksanakan UTS dan UAS para santri harus lulus tes lisan yaitu tes baca kitab kuning dan tes bahasa inggris terlebih dahulu.

Dengan ini *brand image* yang dibentuk bukan hanya bisa pelajaran agama, umum, teknologi serta bisa berbahasa inggris tetapi juga bisa menguasai kitab kuning dengan tujuan untuk mencetak generasi mudah yang *mutafaqqih fiddin* yaitu ahli ilmu agama Islam. Ini juga sesuai dengan salah satu dari 4 teori yang dikemukakan Rhenald Kasali yaitu teori proses manejerial yang merubah desain pendidikan menjadi lebih memuaskan.[124]

Diniyah Formal ini berada di dalam naungan yayasan pondok pesantren Al fithrah yang sudah tidak diragukan lagi kualitas dari sumber daya manusianya serta tidak dapat terlepas dari nama Hadhrotusy Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy ra. Yang sudah dikenal oleh masyarakat sejak dulu. Sehingga Diniyah formal ini ada sedikit perbedaan, jika ada yang harus dipertanggungjawabkan atau masalah yang menyangkut tentang sumber daya manusia, kepala madrasah melaporkan ke kepala rumia (Nama sebutan yang menangani dibidang sumber daya manusia) yaitu bagian devisi pendidikan setelah itu ke kepala pondok. Devisi pendidikan ini menjadi wakil pondok yang menangani masalah sumber daya manusia dan masalah pendidikan

[124] Rhenald Kasali, *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), 100.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lainnya. Jadi untuk mengelola Diniyah Formal ini kepala madrasah tidak bisa mandiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id