

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Salah satu tujuan berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan ini akan diwujudkan melalui program pendidikan secara nasional. Pendidikan ini diatur dan didesain secara sistematis dan terencana oleh para pakar di bidangnya. Desain tersebut dikenal dengan Sistem Pendidikan Nasional. Sistem ini mengatur bagaimana lembaga pendidikan dijalankan agar tujuan nasional tersebut tercapai sesuai amanat undang-undang.

Pendidikan menjadi alat utama dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Sesuai undang-undang, pendidikan dimaknai sebagai sebuah usaha sadar dan terencana yang digunakan untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran yang kondusif. Sebagai akibatnya, peserta didik menjadi aktif dalam pengembangan potensi dirinya sehingga mereka memiliki karakter unggul dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Karakter unggul tersebut adalah kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, dan akhlak mulia.<sup>1</sup> Masyarakat cerdas adalah mereka yang secara terus menerus berusaha mengembangkan

---

<sup>1</sup> Sekretaris Negara Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bab I Pasal 1 Item 2 (Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia, 2003), 2

potensi yang ada pada dirinya dan mampu beradaptasi dengan perubahan tanpa meninggalkan nilai-nilai suci yang menjadi pedoman. Potensi adalah kemampuan akademik atau non-akademik. Potensi dapat diartikan sebagai kompetensi dalam ranah kognitif (pengetahuan) dan psikomotorik (ketrampilan). Selain itu, potensi lain yang tidak kalah pentingnya adalah sikap spiritual (keagamaan, akhlak mulia) dan sikap sosial (pengendalian diri). Tujuan pendidikan mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat saat ini serta nilai-nilai yang mereka yakini dan menjadi perhatian langsung sebuah komunitas terhadap cita-cita ideal manusia secara luas. Sifat tujuan pendidikan ini berdimensi kontemporer dan kontekstual.<sup>2</sup>

Tujuan pendidikan di Indonesia tidak serta merta dapat terwujud. Sebuah sistem pendidikan yang berskala nasional yang mendukung terwujudnya tujuan tersebut tentu dibutuhkan. Dalam Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) di negara ini, semua tingkat dan bagian dalam struktur sistem pendidikan nasional berkontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Salah satu bagian tersebut adalah lembaga atau institusi pendidikan. Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Lembaga pendidikan adalah satuan pelayanan pendidikan, baik formal atau non-formal, dan menjadi bagian tidak terpisahkan dari Sisdiknas.

---

<sup>2</sup> National Council of Educational Research and Training, *National Curriculum Framework 2005* (New Delhi: The Publication Department by the Secretary, National Council of Educational Research and Training, 2005), 10

Pernyataan ini mengandung dua implikasi sekaligus. Lembaga pendidikan harus mengikuti regulasi yang sudah ditetapkan pemerintah, baik pusat atau daerah. Selain itu, lembaga pendidikan harus mampu menampung kebutuhan dan aspirasi masyarakat kekinian. Hal ini sebagaimana termaktub dalam undang-undang Sisdiknas yang menyatakan bahwa dasar pendidikan nasional adalah Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Dijelaskan juga bahwa dasar pendidikan nasional tersebut harus menggunakan nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia, dan tuntutan perubahan zaman sebagai akar pengembangannya.<sup>3</sup> Undang-undang Sisdiknas pada Bab I Pasal 1 Item 3 menjelaskan bahwa sistem pendidikan ini mencakup keseluruhan komponen pendidikan dan masing-masing komponen saling terkait secara terpadu agar tujuan pendidikan nasional tercapai.<sup>4</sup> Sejalan dengan hal itu, Munirah menyatakan bahwa Sisdiknas merupakan sistem pendidikan yang bertujuan untuk membawa kemajuan dan perkembangan bangsa dan negara. Ditambahkannya, Sisdiknas harus dapat menjawab tantangan zaman yang akan dan selalu berubah.<sup>5</sup>

Sistem pendidikan nasional mengatur jalur, jenjang, dan jenis pendidikan di Indonesia. Berdasarkan jalurnya, pendidikan terdiri atas: formal, informal, dan non-formal. Pendidikan formal dikelompokkan ke dalam pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Selain itu, jenis pendidikan dibedakan atas: pendidikan umum, kejuruan, akademik,

---

<sup>3</sup> Sekretaris Negara Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20...*, 3

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Munirah, "Sistem Pendidikan di Indonesia: Antara Keinginan dan Realita", *AULADUNA*, Vol. 2 No. 2 Desember 2015, 233-245

profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus.<sup>6</sup> Pada tataran praktis, lembaga pendidikan terejawantahkan ke dalam satuan-satuan pendidikan.

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang. Jenjang dalam pendidikan formal meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan non-formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Sedangkan, pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.<sup>7</sup> Ketiga jenis pendidikan tersebut merupakan satuan-satuan pendidikan di Indonesia yang berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara dengan karakteristik masing-masing.

Ciri pendidikan formal dan non-formal adalah terstruktur dan berjenjang. Terstruktur berarti bahwa pendidikan merupakan sebuah proses yang sudah dirancang atau didesain secara rapi oleh pengampu kebijakan. Dengan kata lain, pendidikan memang sudah ditata berdasarkan klasifikasi dan komposisi ideal tertentu. Berjenjang berarti pendidikan memiliki tingkatan atau tahapan, mulai yang terbawah sampai teratas. Sifat terstruktur dan berjenjang diejawantahkan oleh lembaga pendidikan melalui struktur organisasi, tata kerja, tata laksana, dan tingkatannya (*level*) secara pasti. Struktur lembaga pendidikan tentu berdasarkan regulasi kementerian yang menaungi lembaga tersebut.

---

<sup>6</sup> Sekretaris Negara Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20...*, 6

<sup>7</sup> *Ibid.*, 3-4

Dalam pengelolaannya, lembaga pendidikan formal harus mengacu pada regulasi dan kebijakan pemerintah. Menurut tata kelolanya, lembaga pendidikan formal bernaung di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) atau Kementerian Agama (Kemenag). Kedua kementerian tersebut adalah representasi dari sistem pendidikan nasional di Indonesia. Sekolah dan perguruan tinggi umum (PTU) adalah lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Kemendikbud Ristek. Sedangkan, Madrasah Ibtidaiyyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Kemenag. Sekolah atau madrasah merupakan satuan lembaga pendidikan di Indonesia yang hadir untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Tujuan pendidikan nasional yang termaktub dalam Sisdiknas dapat tercapai apabila lembaga pendidikan dikelola dengan baik. Pengelolaan tersebut menjadi prasyarat tercapainya tujuan lembaga pendidikan dan berkontribusi secara tidak langsung terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional. Setiap lembaga pendidikan memiliki beberapa komponen penting yang harus dikelola oleh pengelola. Terdapat enam komponen pada lembaga pendidikan yang mencakup bidang: kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, keuangan, dan hubungan masyarakat.

Salah satu unsur utama yang harus dikelola adalah bidang kurikulum. Selain itu, bidang pendidik dan tenaga kependidikan dan kesiswaan terkait langsung dengan bidang kurikulum. Ketiganya merupakan representasi dari isi

(konten) dan pelaku proses pendidikan. Pernyataan tersebut sejalan dengan makna sistem pendidikan, yaitu, “suatu keseluruhan yang terpadu memiliki sejumlah komponen mencakup dasar dan tujuan pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, kurikulum, manajemen, dan lembaga pendidikan yang saling berhubungan dan berfungsi untuk mencapai tujuan pendidikan”.<sup>8</sup> Kurikulum menjadi titik temu antara tujuan, materi, dan subyek pendidikan (peserta didik dan pendidik), serta operasionalisasi lembaga pendidikan yang dilakukan oleh pengelola.

Pengelolaan lembaga pendidikan pada bidang kurikulum harus mewadahi beberapa jenisnya. Setiap jenis kurikulum memiliki karakteristik berbeda sehingga perlu dikelola berbeda pula. Jenis kurikulum terbagi atas kurikulum nasional (Kurnas) dan kurikulum lokal (Kurlok). Kurikulum nasional terdiri atas muatan nasional yang ditetapkan pemerintah pusat. Sedangkan kurikulum lokal terdiri atas muatan bersifat lokal yang dirancang oleh lembaga pendidikan berdasarkan regulasi tertentu.

Kurikulum nasional berlaku secara menyeluruh di Indonesia. Muatan (mata pelajaran, materi, dan program kegiatan) yang termaktub dalam kurikulum nasional ditetapkan oleh pemerintah dan wajib diikuti oleh semua lembaga pendidikan sesuai jenjang dan jenisnya. Kurikulum ini bersifat mengikat, artinya bahwa semua lembaga pendidikan, baik yang berstatus “negeri” atau “swasta”, harus mengikuti peraturan dan kebijakan pemerintah. Selain itu, kurikulum ini juga bersifat paket dan paten, artinya muatan yang

---

<sup>8</sup> Syafaruddin., Amiruddin, *Manajemen Kurikulum* (Medan: Perdana Publishing, 2017), 12

harus disampaikan kepada peserta didik sudah dirumuskan dan ditentukan oleh kementerian yang menanganinya, yaitu Kemendikbud Ristek dan Kemenag. Penetapan kurikulum nasional menjadi upaya pemerintah dalam proses pemerataan mutu minimal (standardisasi) pendidikan di Indonesia.

Kurikulum nasional berperan sebagai standar isi yang harus dipedomani. “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.<sup>9</sup> Zainal Arifin menegaskan bahwa kurikulum merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan, sekaligus merupakan pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran pada semua jenis dan jenjang pendidikan.<sup>10</sup> Implikasi adanya kurikulum nasional adalah bahwa semua sekolah atau madrasah memiliki standar pengelolaan sama. Karakteristik materi, proses kegiatan belajar mengajar (KBM), penilaian sama standarnya. Begitu pula standar minimal lulusan juga sama, antara satu lembaga pendidikan dan lembaga pendidikan lain pada jenjang sama. Hanya saja, prestasi belajar siswa beragam. Hal ini dikarenakan setiap lembaga memiliki karakteristik khusus, yaitu keunikan-keunikan yang tidak dimiliki lembaga lain.

Selain kurikulum nasional, lembaga pendidikan juga memiliki kurikulum lokal. Di dalamnya, terdapat muatan tertentu (mata pelajaran,

---

<sup>9</sup> Sekretaris Negara Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20...*, 4.

<sup>10</sup> Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 1

materi, dan program) yang bersifat lokal atau khusus. Istilah lokal diartikan sebagai wilayah atau daerah. Setiap provinsi atau kabupaten/kota di Indonesia memiliki budaya dan tradisi khas yang ingin dikembangkan atau dilestarikan melalui materi atau pelajaran di lembaga pendidikan. Sebagai contoh, Provinsi Jawa Timur berusaha melestarikan budaya lokalnya berupa bahasa Jawa dengan memasukkannya ke dalam kurikulum. Lokal juga bisa diartikan sebagai lingkup internal lembaga. Karena itu, setiap lembaga pendidikan memiliki muatan khusus yang berbeda-beda karena sifatnya yang khas dan terbatas pada institusi itu sendiri.

Kurikulum lokal memuat materi, pelajaran, atau kegiatan akademik khusus. Jika kurikulum nasional berperan membuat lembaga pendidikan memiliki standar lulusan, beban belajar, dan materi yang relatif sama se-Indonesia, maka kurikulum lokal menjadi pembeda (*distingui*) dan keunggulan sebuah lembaga. Materi, kegiatan, atau program dalam kurikulum lokal (baik akademik dan bersifat institusional) dirancang oleh lembaga masing-masing. Nasir menulis bahwa substansi kurikulum lokal (muatan) ditentukan oleh setiap satuan pendidikan masing-masing.<sup>11</sup>

Kurikulum lokal dikembangkan oleh setiap lembaga pendidikan dengan tetap berpedoman pada regulasi tertentu. Salah satu faktor pengembangan kurikulum ini adalah adanya upaya lembaga dalam memenuhi ekspektasi pengguna jasa pendidikan. Pengembangan materi pada kurikulum lokal

---

<sup>11</sup> Muhammad Nasir, "Pengembangan Kurikulum Muatan Lokal dalam Konteks Pendidikan Islam di Madrasah", *Jurnal Studia Islamika*, Vol. 10, No. 1, Juni 2013, 1-18

didasarkan pada keunggulan dan kearifan lokal. Asmawi menjelaskan bahwa kurikulum ini disebut juga sebagai kurikulum institusional, yaitu bagian dari kurikulum pendidikan yang berkaitan dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan serta ciri khas lembaga pendidikan yang bersangkutan.<sup>12</sup>

Setiap lembaga memiliki pijakan beragam dalam pengembangan kurikulum lokal. Salah satunya adalah potensi atau keunggulan khusus lembaga. Materi/program/mata pelajaran pada kurikulum tersebut menjadi ciri dan identitas. Keunggulan yang secara terus-menerus dikelola dan dikembangkan berpotensi menciptakan prestasi. Hal ini menjadi daya tarik atau nilai tawar lembaga sehingga masyarakat percaya dan loyal pada lembaga.

Pengelolaan lembaga pada bidang kesiswaan dan pendidik dan tenaga kependidikan harus secara simultan dilakukan bersama pengelolaan bidang kurikulum. Penerapan kurikulum lokal berimplikasi langsung pada kegiatan siswa. Materi atau muatan pada kurikulum harus dipelajari atau dikuasai siswa. Misalnya, jika lembaga menetapkan mata pelajaran Bahasa Jawa dalam kurikulum lokal, maka secara otomatis beban belajar siswa bertambah. Sebelum melakukan penambahan, lembaga harus mempertimbangkan jumlah beban belajar siswa sebelumnya sehingga tidak berlebihan (*overload*). Pengelolaan bidang kesiswaan harus sejalan dengan pengelolaan bidang kurikulum.

---

<sup>12</sup> M. Rosul Asmawi, "Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu di Perguruan Tinggi", *MAKARA, Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005, 69

Selain itu, lembaga harus mengelola sumber daya manusia (SDM) di lembaga. Pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi) merupakan sumber daya yang perlu ditata dan dikelola dengan baik. Pengelolaan bidang ini berkaitan dengan dua bidang sebelumnya: kurikulum dan kesiswaan. Selain melaksanakan tugas pokoknya (mengajar, mendidik, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi), guru menjadi bagian dari pengelola lembaga. Pendidik harus menyukseskan program kurikulum. Materi atau muatan pada kurikulum nasional dan lokal dilaksanakan oleh pendidik selaku guru, pembina, atau pelatih bagi siswa. Dengan adanya pengelolaan bidang kurikulum, kesiswaan, dan pendidik dan tenaga kependidikan secara pasti tujuan dapat tercapai.

Dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga, pengelolaan komponen pendidikan mutlak dibutuhkan. Pengelolaan tersebut harus dilakukan oleh seorang figur kunci yang berperan sebagai manajer tertinggi (*top manager*) dan pemimpin puncak (*top leader*). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, figur tersebut kepala madrasah/dekan/rektor. Pengelolaan lembaga harus dapat menjawab tantangan zaman dan memenuhi ekspektasi masyarakat. Prinsip pengelolaan harus responsif, berbasis nilai-nilai kearifan lokal, dan mempertahankan prinsip-prinsip fundamental religius. Pernyataan ini senada dengan penjelasan

Mujamil Qomar, "... sebaiknya ada ciri-ciri permanen dan ciri-ciri responsif terhadap tuntutan zaman di dalam kurikulum pendidikan Islam".<sup>13</sup>

Madrasah adalah lembaga pendidikan Islam yang dikelola sekaligus dipimpin oleh kepala madrasah. Kepala madrasah adalah figur yang paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan lembaga. Perannya sebagai manajer puncak harus dilakukan sebaik-baiknya agar kualitas dan keunggulan lembaga tercipta. Peran sentral kepala madrasah dalam pengelolaan tidak dapat optimal jika tidak didukung oleh pengelola lainnya. Sumber daya manusia yang ada di lembaga harus dikelola, diberdayakan, dan digerakkan untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerja. Kepala madrasah harus mampu menginisiasi, memotivasi, dan menggerakkan pengelola lembaga lain untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan lembaga. Karena itu maka peran kepala madrasah sebagai pemimpin mutlak dibutuhkan untuk memimpin pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah harus membangun model kepemimpinan yang efektif. Mujamil Qomar menjelaskan bahwa untuk mencapai kemajuan lembaga, perlu dibangun model-model kepemimpinan yang kondusif. Model kepemimpinan yang kondusif dapat berimplikasi pada perubahan besar dan positif lembaga pendidikan Islam. Dengan ini, hampir secara keseluruhan komponen lembaga mengalami pengembangan yang pesat, di antaranya pada aspek kualitas tenaga

---

<sup>13</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 151

pendidik, kualitas tenaga kependidikan, jumlah peserta didik, penambahan sarana prasarana, potensi keuangan, penataan kurikulum dan aspek lainnya.<sup>14</sup>

Kepala madrasah harus bisa memberi sentuhan inovasi dalam setiap pengelolaan lembaga. Inovasi ini harus dilakukan agar lembaga tetap eksis dan berprestasi. Hadirnya inovasi adalah wujud nyata peningkatan mutu madrasah. Mutu, menurut Peters dan Austin yang dikutip oleh Sallis, merupakan hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Pengertian lainnya, mutu adalah kepuasan pelanggan.<sup>15</sup> Peningkatan mutu madrasah berarti memenuhi harapan peserta didik, wali murid, atau pemangku kepentingan yang menggunakan jasa pendidikan.

Pengelolaan lembaga (madrasah) sudah digariskan pemerintah melalui standar pengelolaan. “Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah/madrasah.”<sup>16</sup> Dalam struktur organisasi madrasah ada tiga pihak pengelola yang saling terkait, yaitu pimpinan, guru, dan tenaga administrasi. Pimpinan merujuk kepada kepala madrasah dan staf pimpinan. Mereka adalah wakil kepala madrasah (kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan hubungan masyarakat) dan kepala tata usaha (KTU). Guru adalah tenaga pendidik dan tenaga administrasi

---

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2013), 229-230

<sup>15</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, ter. Ahmad Ali Riyadi, Fahrurrozi (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), 29-31

<sup>16</sup> BSNP, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: Badan Standar Nasional, 2007), 10

(staf TU) adalah tenaga kependidikan. Ketiga pihak itulah yang bisa menciptakan pengelolaan lembaga yang berkualitas dan unggul.

Kepala madrasah perlu bersinergi dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Interaksi antara kepala madrasah dan bawahan (guru dan tenaga administrasi) harus dibangun agar harmonis. Interaksi yang terjalin baik dapat menciptakan kerja sama dan kolaborasi di antara pengelola lembaga. Perbaikan mutu dan keunggulan madrasah dapat dilakukan pada semua tataran pengelola di madrasah. Interaksi (kata lain dari, “komunikasi”) menjadi kunci sukses.

Kepala perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam pengelolaan lembaga. Kemampuan ini menjadi penentu sukses atau tidak sebuah program madrasah. Sebagai manajer atau pemimpin, kesuksesan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya di madrasah sangat ditentukan oleh ketrampilan komunikasi. Terkait hal ini, Luthra yang menegaskan bahwa ketrampilan komunikasi yang baik dianggap sebagai ketrampilan yang paling penting bagi seorang manajer<sup>17</sup>.

Komunikasi adalah inti dari fungsi manajemen. Pada fungsi manajemen; perencanaan, mengorganisir, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, komunikasi selalu menyertai pada setiap fungsi. Pada fungsi pengarahan, kepala madrasah dapat memberikan petunjuk, memerintah, menyuruh, atau melarang bawahan. Kepala madrasah juga harus berkoordinasi

---

<sup>17</sup> Anchal Luthra., Richa Dahiya, “Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication”, *International Journal of Management & Business Studies (IJMBS)* Vol. 5, Issue 3, July - Sept 2015, 43

dengan berbagai pihak, internal (bawahan) atau eksternal (instansi di luar lembaga). Demikian juga pada fungsi lain, kepala madrasah selalu berkomunikasi untuk menyukseskan pengelolaan lembaga. Komunikasi yang dibangun dalam upaya pengelolaan dan pemberdayaan bawahan tersebut disebut komunikasi kepemimpinan.

Kemampuan komunikasi efektif dibutuhkan kepala madrasah agar pengelolaan lembaga sesuai harapan. Strategi komunikasi perlu menyesuaikan karakteristik dan ciri khas lembaga. Konteks lembaga tersebut jelas berbeda antara satu dengan yang lainnya. Ada kepala madrasah yang berkomunikasi melalui jalur organisasi dan resmi (formal) atau sebaliknya, jalur di luar organisasi (informal), karena dianggap cara ini lebih efektif. Ada kepala madrasah yang cenderung memberikan instruksi atau perintah agar dilaksanakan bawahan. Ada juga kepala madrasah yang menggunakan komunikasi dua arah, menyampaikan informasi, membujuk dan memengaruhi bawahan agar melakukan perbaikan dan perubahan. Apa pun cara atau strategi yang dipilih oleh kepala madrasah itu tergantung dari keyakinan tingkat keefektifan komunikasi kepemimpinan. Selain itu, komunikasi tersebut dilakukan dalam upaya pengelolaan lembaga.

Penulis telah mengadakan studi pendahuluan (pra-penelitian) di beberapa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) di Tulungagung terkait dengan strategi komunikasi kepala madrasah dan pengelolaan lembaga. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi kepala madrasah dan pengelolaan lembaga pada bidang kurikulum, kesiswaan, dan

pendidik dan tenaga kependidikan. Data studi pendahuluan ini diperoleh melalui metode interviu (wawancara), observasi, dan dokumentasi. Sumber data adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian pendahuluan ini, penulis paparkan di bawah ini.

Masa jabatan kepala madrasah negeri di Tulungagung bervariasi. Pemangku jabatan kepala madrasah selalu berganti setiap periode tertentu. Hal ini terjadi pada ketiga madrasah negeri yang diteliti. Kepala MTsN 4 Tulungagung (MTsN Bandung) mengalami pergantian. Pada akhir bulan Januari 2018 terjadi pergantian kepemimpinan. Kepala madrasah sebelumnya, Drs. Nur Rohmad, M.Pd, diganti oleh Dr. H. Bambang Widarsono, M.KPd, sebelumnya sebagai kepala MTsN 5 Tulungagung.<sup>18</sup> Suksesi kepemimpinan ini berimplikasi terhadap pola komunikasi kepemimpinan dan pengelolaan lembaga. Dalam hal keagamaan, madrasah ini memiliki muatan lokal berupa kajian kitab-kitab klasik (kitab kuning). Pada periode kepemimpinan sebelumnya, program ini tidak didesain secara formal, namun setelah kepala berganti, program dan personel ditata dan diformalkan dengan kepengurusan.<sup>19</sup> Selain kajian kitab, program Adiwiyata merupakan kegiatan madrasah yang sudah dirintis sejak kepemimpinan sebelumnya. Menurut salah satu guru di MTsN 4 Tulungagung, program ini sudah ada sebelumnya dan tetap diteruskan

---

<sup>18</sup> Hasil Dokumentasi berdasarkan Surat Keputusan (SK) Pengangkatan Kepala MTsN 4 Tulungagung atas nama Dr. H. Bambang Widarsono, M.KPd terhitung mulai tanggal 30 Januari 2018 yang ditandatangani oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Tulungagung, H. Nuril Huda, S.H., S.Pd.I., MH

<sup>19</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum MTs Negeri 4 Tulungagung, Dra. Sri Utami, pada Kamis, 14 Maret 2019 di Hotel Crown Victoria Tulungagung.

bahkan diperkuat oleh kepala madrasah baru.<sup>20</sup> Hasilnya, madrasah ini dinobatkan sebagai Juara I dalam LIPM (Lomba Inovasi Pengelolaan Madrasah) tingkat Provinsi Jawa Timur tahun 2018.<sup>21</sup>

Perubahan kepemimpinan juga terjadi di MTsN 6 Tulungagung (sebelumnya MTsN Karangrejo). Sejak akhir bulan Januari 2018, kepala madrasah yang baru, Drs. Moh. Asrori yang sebelumnya menjabat kepala di MTsN 8 Tulungagung, memimpin lembaga ini.<sup>22</sup> Terkait dengan pengelolaan lembaga (bidang kurikulum), Bapak H. Winarto, S.Ag menyebutkan bahwa salah satu muatan lokal di tersebut adalah program Tahfiz. Ditambahkannya, sebelum ada pergantian kepala madrasah, program ini sudah ada. Selanjutnya, terdapat perbaikan yang dilakukan, yaitu mengadakan kerja sama dengan lembaga tahfiz di sekitar untuk memberikan materi program<sup>23</sup>.

Pergantian kepemimpinan juga terjadi di MTsN 7 Tulungagung. Kepala madrasah yang baru, Drs. Suwono, M.Pd, menggantikan kepala madrasah yang lama, Drs. H. Hadi Burhani, M.Ag. Kepala madrasah yang baru memiliki latar belakang pendidikan Matematika dan sebelumnya menjabat sebagai kepala di MIN 7 Tulungagung (MIN Mergayu-Bandung). Berdasarkan

---

<sup>20</sup> Hasil Wawancara Tidak Terstruktur pada Kamis, 22 Nopember 2018 di MTsN 4 Tulungagung

<sup>21</sup> Hasil Dokumentasi sumber *online* dengan judul “Pelangi MTsN 4 Tulungagung Raih Juara 1 LIPM Tingkat Jawa Timur” yang di rilis pada Jum'at, 26 Oktober 2018, 16:50 dan diakses dari <http://jatim.kemenag.go.id/berita/508566/pelangi-mtsn-4-tulungagung-raih-juara-1-lipm-tingkat-jawa-timur>

<sup>22</sup> Hasil Dokumentasi berdasarkan Surat Keputusan (SK) Pengangkatan Kepala MTsN 6 Tulungagung atas nama Drs. Moh. Asrori terhitung mulai tanggal 30 Januari 2018 yang ditandatangani oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Tulungagung, H. Nuril Huda, S.H., S.Pd.I., MH

<sup>23</sup> Hasil Wawancara dengan H. Winarto, S.Ag (Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTsN 6 Tulungagung) pada Rabu, 23 Mei 2019 pukul 16.30 di Kantor Kemenag Kab. Tulungagung.

dokumen resmi, pergantian kepemimpinan di madrasah ini bersamaan dengan MTsN 4 dan 6 Tulungagung, yaitu terhitung mulai tanggal 30 Januari 2018.<sup>24</sup>

Pergantian kepemimpinan di MTsN 7 Tulungagung berimplikasi terhadap pengelolaan lembaga bidang kurikulum. Salah satunya adalah program membaca Al-Qur'an (Surat Yasin) setiap pagi oleh siswa. Sebelumnya, siswa membaca bersama di masjid madrasah. Pada kepemimpinan kepala madrasah yang baru, siswa diminta membaca Al-Qur'an di kelas masing-masing.<sup>25</sup> Tidak ada perubahan materi, namun metode terjadi perubahan. Terkait muatan lokal bahasa Jawa, tidak ada perubahan sama sekali.

Berkaitan dengan hasil studi pendahuluan di atas, diketahui bahwa perubahan dalam hal pengelolaan lembaga terjadi sejalan dengan perubahan kepemimpinan. Kepala madrasah baru membawa gaya kepemimpinan dan pengelolaan berbeda. Melalui strategi komunikasi yang dianggap paling tepat, kepala madrasah berusaha mengadakan pembaharuan atau perubahan dalam mengelola di lembaga yang dipimpinnya. Walaupun tujuan setiap kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga sama, hasil tidak selalu sesuai rencana dan tujuan semula. Hal ini dapat dijelaskan pada analisis penulis di bawah ini.

Pertama, masa jabatan kepala madrasah pada suatu lembaga bersifat temporer atau sementara. Regulasi yang mengatur tentang kepala madrasah

---

<sup>24</sup> Hasil Dokumentasi berdasarkan Surat Keputusan (SK) Pengangkatan Kepala MTsN 7 Tulungagung atas nama Drs.Suwono, M.Pd terhitung mulai tanggal 30 Januari 2018 yang ditandatangani oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Tulungagung, H. Nuril Huda, S.H., S.Pd.I., MH

<sup>25</sup> Hasil Wawancara dengan Rina Irayani, S.Pd (Guru Bahasa Inggris MTsN 7 Tulungagung) pada Rabu, 9 Mei 2019 Pukul 04.25 a.m – 04.27 a.m. secara daring melalui media *What'sApp*

sering berubah. Sebelum keluarnya PMA nomor 58 tahun 2017, masa tugas kepala madrasah adalah empat tahun dan bisa diperpanjang untuk satu kali lagi periode jabatan. Pada masa kepemimpinannya, kepala madrasah bersama tim pengembang madrasah menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang berlaku empat tahun ke depan. RKM kemudian diturunkan atau dirinci ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT). Kedua dokumen tersebut menjadi pedoman bagi kepala madrasah untuk mengelola lembaga sesuai delapan standar nasional pendidikan. Selama menjabat, kepala madrasah berusaha mengelola lembaga sebaik-baiknya agar tujuan dan target lembaga tercapai secara maksimal. Sayangnya, masa tugas kepala madrasah pada lembaga tersebut kadang harus berhenti karena mutasi (rotasi). Implikasi adanya rotasi tersebut adalah kemungkinan terjadinya perubahan keputusan dan kebijakan dalam pengelolaan lembaga. Dalam bidang kurikulum misalnya, pola dan strategi pengelolaan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebelumnya kadang diteruskan oleh kepala madrasah yang baru. Akan tetapi, kepala tersebut memodifikasi, melengkapi, dan menyempurnakan pola atau strategi yang lama. Tidak jarang, kepala madrasah justru mengubahnya. Muatan/materi/program lembaga dihentikan dan diganti dengan yang baru. Padahal, program yang lama sudah berjalan baik dan sesuai tahapan dalam desain, serta mulai menampakkan hasilnya, yaitu keunggulan dan kualitas lembaga. Akibatnya, program baru atau serupa kembali ke titik awal, seperti mulai dari titik nol lagi. Ini jelas merugikan lembaga. Sayangnya, kondisi ini sering terjadi di lembaga

pendidikan Islam (madrasah) ketika ada rotasi atau mutasi kepala di Tulungagung.

Kedua, kredibilitas sumber daya manusia (SDM) kepala madrasah tidak sama. Terpilihnya kepala madrasah bisa dilihat dari dua cara/sistem; yaitu penunjukan dan seleksi/ujian. Mereka yang ditunjuk oleh kementerian menjadi kepala madrasah tentu bukan “orang biasa”. Mereka jelas memiliki kualifikasi dan criteria tertentu yang kadang sangat subjektif dan relatif bagi pejabat yang mengangkatnya. Kepala yang diangkat dengan sistem seleksi jelas memiliki sertifikat atau tersertifikasi. Mereka memiliki kualifikasi dan kriteria yang telah distandardisasi oleh kementerian. Hanya saja, penempatan kepala madrasah kadang kurang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan yang ditempati. Sebagai contoh, madrasah yang memiliki muatan lokal berbasis agama dipimpin oleh figur yang kurang sesuai dari segi latar belakang pendidikannya. Akibatnya, program tersebut harus dikurangi porsi bahkan diganti dengan program baru yang tidak sama dasar pemikirannya. Hal ini jelas menghambat laju perkembangan madrasah.

Ketiga, tidak semua kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial yang baik. Beragamnya kemampuan manajerial kepala bisa disebabkan oleh beberapa aspek. Aspek pengalaman berorganisasi kepala madrasah cukup menentukan kemampuan manajerial. Pengalaman berorganisasi terwujud dalam kemampuan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan melakukan pengawasan. Kepala madrasah yang memiliki pengalaman organisasi cenderung memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik

dibanding dengan mereka yang kurang memilikinya. Aspek pendidikan formal dan non-formal (tingkat dan jenis pendidikan) sangat berpengaruh terhadap pola manajerial. Secara umum, tingkat pendidikan berbanding lurus dengan kemampuan manajerial. Sedangkan, jenis pendidikan yang dimiliki kepala biasanya sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Aspek pengalaman mengelola lembaga pendidikan tidak bisa disepelekan perannya. Pengalaman mereka yang pernah menjadi wakil kepala madrasah (urusan kurikulum/kesiswaan/sarana prasaran/humas) cenderung menentukan kemampuan manajerialnya ketika mereka menjadi kepala madrasah. Aspek-aspek itulah yang menyebabkan beragamnya tingkat kemajuan madrasah. Pola manajerial kepala berimplikasi terhadap prestasi lembaga. Manajemen yang baik menghasilkan prestasi yang baik, begitu pula sebaliknya.

Keempat, salah satu ketrampilan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin adalah komunikasi. Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus pengelola lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan mengelola lembaga tidak lepas dari kemampuan komunikasi kepala madrasah. Kemampuan kepala madrasah untuk memberi instruksi maupun berkoordinasi secara efektif dengan bawahannya dalam mengelola program lembaga menjadi kunci sukses. Begitu juga, kemampuan berkomunikasi secara *verbal* atau *non-verbal* berimplikasi secara langsung terhadap kinerja bawahan. Secara tidak langsung, tingkat efektifitas komunikasi kepala madrasah kepada bawahan berdampak terhadap sukses tidaknya pengelolaan program madrasah, salah satunya pengelolaan kurikulum. Tidak bisa dipungkiri bahwa ketrampilan dan strategi

berkomunikasi kepala madrasah kepada bawahannya bervariasi. Hasilnya, tingkat capaian keberhasilan sebuah program juga tidak sama.

Keempat hal tersebut di atas saling berkaitan. Kemampuan kepala madrasah beradaptasi dengan lingkungan madrasah sangat menentukan. Kemampuan ini salah satunya ditentukan melalui strategi komunikasi efektif. Jika strategi komunikasi kepala madrasah tidak efektif, akibatnya program madrasah jalan di tempat atau berhenti sementara waktu. Hal ini karena kepala madrasah tidak bisa melecut kinerja bawahan untuk bekerja secara optimal. Ketidakmampuan berkomunikasi efektif juga menjadi kendala untuk mempengaruhi dan mengajak bawahan bekerja lebih baik. Pada akhirnya kemajuan lembaga mengalami ke-*mandeg*-an untuk sementara waktu. Batas lama atau tidaknya hal ini tergantung dari bagaimana seorang kepala madrasah mampu berkomunikasi dengan unsur-unsur dalam madrasah.

Melihat fakta-fakta di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat tema disertasi dengan judul “Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Lembaga: Studi Multikasus di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung”. Tema ini dielaborasi ke dalam fokus dan pertanyaan penelitian.

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penulis merumuskan fokus penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji strategi komunikasi kepemimpinan dalam upaya pengelolaan lembaga sehingga tercipta madrasah berkualitas dan unggul sesuai visi, misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan. Strategi komunikasi kepala madrasah selaku manajer sekaligus pemimpin di

lembaga tempat tugasnya ditinjau dari tiga aspek, yaitu: jalur/saluran komunikasi, tujuan atau teknik komunikasi, dan implikasi komunikasi.

Strategi komunikasi kepala madrasah ditinjau dari jalur atau salurannya terdiri atas dua jenis komunikasi, yaitu formal dan informal. Ditinjau dari tujuan atau tekniknya, strategi komunikasi kepala madrasah terbagi atas tiga jenis komunikasi, yaitu informatif, instruktif, dan persuasif. Sedangkan strategi komunikasi kepala madrasah ditinjau dari implikasinya merujuk kepada jenis komunikasi transformatif. Satu jenis komunikasi terkait dengan jenis lain dan memiliki irisan ciri dan karakteristik. Akan tetapi, jenis komunikasi tersebut tetap dapat diidentifikasi melalui ciri dan konteks mana yang lebih dominan.

Penggunaan strategi komunikasi kepemimpinan oleh kepala madrasah menjadi upaya melaksanakan perannya di lembaga sebagai pemimpin dan manajer. Keterampilan komunikasi menjadi bagian dari kompetensi manajerial dan kepemimpinan seorang kepala madrasah. Melalui komunikasi kepala madrasah mengelola lembaga. Pengelolaan lembaga terbagi atas enam bidang pengelolaan, yaitu kurikulum, kesiswaan, dan pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan, dan hubungan masyarakat.

Penelitian ini akan mengkaji strategi komunikasi apa yang digunakan kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga. Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah jenis-jenis strategi komunikasi kepala madrasah ditinjau dari jalur/saluran, Tujuan atau Teknik, dan implikasinya dalam upaya mengelola lembaga di bidang kurikulum, kesiswaan, dan pendidik dan tenaga kependidikan. Penelitian tersebut dilakukan di tiga lokasi penelitian, yaitu

MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung. Ketiganya adalah lembaga pendidikan Islam yang bersifat formal pada jenjang tingkat menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Merujuk pada fokus penelitian di atas, penulis merumuskan tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi komunikasi formal dan informal kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung?
2. Bagaimana strategi komunikasi informatif, instruktif, dan persuasif kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung?
3. Bagaimana strategi komunikasi transformatif kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada pertanyaan penelitian di atas, peneliti menetapkan tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. merumuskan konsep tentang strategi komunikasi formal dan informal kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung;
2. merumuskan konsep tentang strategi komunikasi informatif, instruktif, dan persuasif kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung;

3. merumuskan konsep tentang strategi komunikasi transformatif kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga di MTsN 4, MTsN 6, dan MTsN 7 Tulungagung.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif pada tataran teoritis dan praktis.

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam merumuskan konsep baru tentang strategi komunikasi kepemimpinan formal dan informal, strategi komunikasi kepemimpinan informatif, instruktif, dan persuasif, dan strategi komunikasi kepemimpinan transformatif dalam pengelolaan lembaga pada bidang kurikulum, kesiswaan, dan pendidik dan tenaga kependidikan dengan konteks berbeda-beda.

##### **2. Kegunaan Praktis**

###### **a. Bagi Madrasah Tsanawiyah**

Hasil penelitian ini bisa memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana strategi komunikasi kepala madrasah dalam upaya mengelola madrasah dan menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerjanya agar visi, misi, dan tujuan lembaga tercapai. Secara detail, hasil penelitian ini memberikan informasi tentang bagaimana strategi kepala madrasah berkomunikasi melalui beberapa jenis komunikasi yang dibedakan

berdasarkan jalur/saluran (formal dan informal), teknik (informatif, instruktif, dan persuasif), dan implikasinya (transformatif). Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan gambaran tentang bagaimana strategi komunikasi tersebut berdampak terhadap efektifitas pengelolaan lembaga, khususnya bidang kurikulum, kesiswaan, dan pendidik dan tenaga kependidikan, pada upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga.

b. Bagi Perpustakaan UIN SATU Tulungagung

Penelitian ini dapat menambah koleksi hasil penelitian pada bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya strategi komunikasi kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga. Koleksi ini bisa menjadi sumber acuan pada karya tulis ilmiah. Selain itu, menjadi bahan rujukan/sumber literatur pembuatan karya tulis ilmiah, seperti makalah, skripsi, tesis, dan sebagainya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini bisa menjadi bahan rujukan atau acuan bagi calon peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang topik serupa, khususnya strategi komunikasi kepemimpinan dan pengelolaan lembaga. Walau topik penelitian tidak sama, hasil penelitian ini tetap berguna bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti jenis-jenis strategi komunikasi kepemimpinan ditinjau dari jalur/saluran (formal/informal), tujuan atau teknik (informatif, instruktif, dan persuasif), atau implikasi atau hasil komunikasi (transformatif).

d. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi pembaca, khususnya calon atau kepala madrasah. Penelitian ini memberikan banyak informasi tentang bagaimana kepala madrasah menggunakan berbagai strategi komunikasi kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan madrasah.

## E. Penegasan Istilah

Menghindari interpretasi yang mungkin beragam dari pembaca terhadap beberapa istilah yang ada dalam penelitian ini, penulis perlu menyajikan penegasan istilah tersebut. Penegasan ini bersifat konseptual dan operasional. Bersifat konseptual berarti bahwa pemaknaan istilah tertentu disandarkan pada literatur dan teori-teori yang berkaitan. Sedangkan, bersifat operasional berarti bahwa pemaknaan istilah tertentu disandarkan pada sudut pandang peneliti dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Pemaparan masing-masing penegasan istilah sebagai berikut.

1. Secara Konseptual

a. Strategi Komunikasi Kepemimpinan

Strategi dimaknai sebagai sebuah rencana untuk menghancurkan musuh melalui penggunaan sumber daya yang efektif.<sup>26</sup> Istilah strategi mengandung aspek tujuan yang ingin dicapai dan rencana tindakan

---

<sup>26</sup> J. Bracker, The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*. Vol. 5, Iss. 1, 1980, 219-224. ISSN 0363-7425; J. Stead, and W. Stead, Sustainable Strategic Management: An Evolutionary Perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. Vol. 1, Iss. 1, 2008, 62-81. ISSN 1753-3619; G. Steiner and J. Miner, *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases* (New York: Macmillan, 1977)

yang harus dilakukan dalam berbagai skenario, tergantung pada perilaku musuh<sup>27</sup>. Pengertian strategi tersebut mengandung empat unsur sekaligus, yaitu: perencanaan, tujuan, pengelolaan personel, dan metode pencapaian tujuan.

Adanya unsur tujuan dalam strategi dikuatkan oleh Mainardes yang menyatakan bahwa strategi diartikan sebagai kebijakan, sasaran, taktik, tujuan/cita-cita, atau program.<sup>28</sup> Sedangkan unsur tindakan dalam strategi dikuatkan dengan pernyataan Von Neumann yang menyatakan bahwa strategi merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan/institusi pada situasi tertentu.<sup>29</sup> Cannon mendefinisikan bahwa strategi adalah keputusan tentang tindakan terarah yang dibutuhkan secara kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan/lembaga.<sup>30</sup>

Strategi digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan cara tertentu. Strategi merupakan perumusan misi, tujuan/sasaran dan tujuan dasar organisasi, kebijakan dan program-

---

<sup>27</sup> S. Schnaars, *Marketing Strategy: A Customer-driven Approach* (New York: Free Press, 1991), 1

<sup>28</sup> Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, dan Raposo Mario L., *Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognized by Management Students?*, *Ekonomika A Management*, 1, XVII, 2014, 45

<sup>29</sup> J. Von Neumann, and O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behaviour*. 2<sup>nd</sup> ed (Princeton: Princeton University Press, 1947), Wagner Mainardes Emerson, Ferreira João J, dan Raposo Mario L., *Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognized by Management Students?*, *Ekonomika A Management*, 1, XVII, 2014, 46

<sup>30</sup> J. Cannon, *Business Strategy and Policy* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968), Mainardes Emerson Wagner, Ferreira, João J., dan Raposo Mario L., *Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognized by Management Students?*, *Ekonomika A Management*, 1, XVII, 2014, 46.

program untuk mewujudkannya, dan metode yang diperlukan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.<sup>31</sup>

Strategi dimaknai sebagai cara tentang bagaimana visi dan misi organisasi tercapai. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh David Chandler yang menyebutkan bahwa strategi menentukan bagaimana organisasi akan menjalankan misinya, yaitu menentukan cara-cara bernegosiasi tepat dengan lingkungan kompetitifnya untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan.<sup>32</sup>

Sementara itu, komunikasi diartikan pertukaran informasi, pikiran, dan emosi antara individu-individu dalam kelompok<sup>33</sup>. Sutisna menjelaskan bahwa komunikasi merupakan interaksi yang bertujuan untuk memengaruhi sikap dan perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi<sup>34</sup>. Sedangkan komunikasi kepemimpinan dimaknai sebagai upaya menginspirasi dan mendorong individu atau kelompok dengan berbagi informasi yang sistematis dan bermakna dengan menggunakan keterampilan komunikasi yang sangat baik<sup>35</sup>. Dalam konteks lembaga

---

<sup>31</sup> G. Steiner, J. Miner, *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases* (New York: Macmillan, 1977), Mainardes Emerson Wagner, Ferreira, João J., dan Raposo Mario L., *Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognized by Management Students?*, *Ekonomika A Management*, 1, XVII, 2014

<sup>32</sup> David Chandler, *Strategic Corporate Sosial Responsibility: Sustainable Value Creation*, 4<sup>th</sup> Edition (Thousand Oaks: Sage Publication, Inc., 2017), 342

<sup>33</sup> Shipra Agarwal, Ashish Garg, The Importance of Communication within Organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand, *OSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, ISSN: 2278-487X Volume 3, Issue 2, July-Aug. 2012, 40

<sup>34</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet. 1 (Bandung: Angkasa, 1983), 190

<sup>35</sup> Anchal Luthra, Richa Dahiya, Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, *International Journal of Management & Business Studies (IJMBS)* Vol. 5, Issue 3, July - Sept 2015, 44

pendidikan Islam pada jenjang madrasah, pemimpin adalah kepala madrasah<sup>36</sup>. Komunikasi kepemimpinan berarti berbagai jenis komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada bawahannya dengan jalur/saluran, tujuan atau teknik, dan implikasi komunikasi tertentu.

Komunikasi kepemimpinan memiliki beberapa ciri. Pertama, komunikasi ini bisa menginspirasi para pengikutnya (tim, kelompok, atau orang di sekitarnya) untuk bekerja dan bertindak dengan efektif. Kedua, pemimpin sedang mengomunikasikan keyakinannya dan tujuan atau sasarannya. Ketiga, para pengikut melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan secara cukup efektif.<sup>37</sup>

#### b. Strategi Komunikasi Formal dan Informal

Dalam konteks organisasi, jenis komunikasi dapat ditinjau berdasarkan jalur/saluran komunikasi. Ditinjau dari jalur/saluran organisasi, jenis komunikasi dibedakan atas komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal diselenggarakan oleh organisasi dalam upaya menyalurkan pesan terkait informasi kelembagaan dan mengikuti rantai otoritas dalam organisasi.<sup>38</sup> Menurut Shibutani dalam

---

<sup>36</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, 2017), 3

<sup>37</sup> Anchal Luthra, Richa Dahiya, *Effective Leadership is ...*, 44.

<sup>38</sup> J. Langan-Fox, *Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships*, in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 190; Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> Edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013), 338; Željko Turkalj, Ivana Fosić, *Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour*, *Interdisciplinary Management Research V*, (t.t: t.p, tanpa tahun), 34

Blake dan Haroldsen (2005), dikutip oleh Adhi Iman Sulaiman, ciri komunikasi formal meliputi: (1) saluran komunikasi berfungsi dengan standar bagi semua laporan yang datang dari berbagai sumber agar dapat diperiksa kebenarannya, (2) sumber pesan dapat dikenali dan dapat dipercaya<sup>39</sup>.

Komunikasi informal tidak terikat pada struktur organisasi atau lembaga. Fox menjelaskan bahwa komunikasi ini bersifat personal atau sosial secara spontan dan muncul sebagai sebuah respon situasi tertentu dalam konteks organisasi.<sup>40</sup> Komunikasi ini, menurut DeVito, dikutip oleh Adhi Iman Sulaiman, merupakan jenis komunikasi yang disetujui secara sosial yang orientasinya tidak pada organisasi tetapi lebih secara individual.<sup>41</sup>

c. Strategi Komunikasi Informatif, Instruktif, dan Persuasif

Berdasarkan tekniknya, terdapat beberapa jenis komunikasi organisasi. Menurut Stephen P. Robbins, komunikasi memiliki empat fungsi utama; untuk mengontrol, memotivasi, mengekspresikan emosi,

---

<sup>39</sup> Adhi Iman Sulaiman, Model Komunikasi Formal dan Informal dalam Proses Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat, *Jurnal Penelitian Komunikasi*, Vol. 16 No. 2, Desember 2013, 177. (Online) diakses dari:

[https://www.researchgate.net/publication/296686574\\_Model\\_Komunikasi\\_Formal\\_dan\\_Informal\\_dalam\\_Proses\\_Kegiatan\\_Pemberdayaan\\_Masyarakat](https://www.researchgate.net/publication/296686574_Model_Komunikasi_Formal_dan_Informal_dalam_Proses_Kegiatan_Pemberdayaan_Masyarakat) pada 10 Juli 2019 pukul 6:16 a.m.

<sup>40</sup> J. Langan-Fox, Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships, in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 190; Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> Edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013), 338; Željko Turkalj, Ivana Fosić, “Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour”, *Interdisciplinary Management Research V*, (t.t: t.p, tanpa tahun), 34

<sup>41</sup> Adhi Iman Sulaiman, “Model Komunikasi Formal...”, 177

dan menginformasikan.<sup>42</sup> Sesuai dengan fungsi tersebut maka komunikasi dibedakan atas: informatif, instruktif, dan persuasif. Istilah lain digunakan oleh Onong Uchjana Effendi untuk mengelompokkan jenis komunikasi ini. Ia tidak menggunakan istilah tujuan atau fungsi komunikasi sebagai dasar pengelompokannya, tetapi istilah teknik penyampaian. Akan tetapi, jenis-jenis komunikasi yang ditawarkannya sama, yaitu informatif, instruktif, dan persuasif.<sup>43</sup>

Menurut Michael C. Frank dkk., komunikasi informatif tidak hanya tentang proses memberi dan menerima pesan), tetapi juga upaya untuk memahami isi pesan sesuai dengan pemilihan kata (bahasa) dan konteks ucapannya.<sup>44</sup> Komunikasi instruktif adalah merupakan penyampaian pesan atau perintah dari seseorang kepada orang lain agar dilaksanakan atau ditindaklanjuti. Stephen P. Robbins menjelaskan fungsi komunikasi ini adalah untuk mengontrol perilaku bawahan melalui jalur/saluran hierarki dan formal.<sup>45</sup> Sedangkan komunikasi persuasif dimaknai sebagai sebuah proses ketika seorang komunikator berusaha mendapatkan tanggapan yang diinginkan dari komunikannya.<sup>46</sup> Richard M. Perloff menyebutkan lima komponen

---

<sup>42</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> Edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013), 336

<sup>43</sup> Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi: Teori Dan Praktek* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 55

<sup>44</sup> Michael C. Frank, Noah D. Goodman, Peter Lai, and Joshua B. Tenenbaum, *Informative Communication in Word Production and Word Learning*. (Massachusetts: Department of Brain and Cognitive Sciences, Massachusetts Institute of Technology, t.t.) (*online*) diakses dari <https://cocolab.stanford.edu/papers/FrankEtAl2009-Cogsci.pdf>, pada 14 Mei 2022 pukul 09.59 WIB

<sup>45</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational ....*, 336-337

<sup>46</sup> K. Andersen. *Persuasion: Theory and Practice* (Boston: Allyn and Bacon, 1971), 6

utama pada definisi persuasif, yaitu sebuah proses simbolik, sebuah upaya untuk memengaruhi, membujuk atau meyakinkan diri mereka sendiri, transmisi pesan, dan kebebasan untuk memilih.<sup>47</sup>

d. Strategi Komunikasi Transformatif

Ditinjau dari implikasi komunikasi organisasi, terdapat jenis komunikasi transformatif. Komunikasi transformatif adalah proses transfer makna, bukan informasi.<sup>48</sup> Komunikasi transformatif merujuk kepada karakteristik kepemimpinan transformatif. James Macgregor Burns menjelaskan ciri kepemimpinan ini, yakni adanya saling bantu-membantu antara pemimpin dan pengikut (bawahan) untuk maju menuju ke tingkat semangat dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>49</sup> Bernard M. Bass menyebutkan empat elemen dalam kepemimpinan transformatif, yaitu pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan pengaruh ideal.<sup>50</sup>

e. Pengelolaan Lembaga

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah merupakan pengelola sekaligus pemimpin. Pengelolaan madrasah mencakup beberapa bidang. Imam Machali dan Ara Hidayat menjelaskan enam bidang garapan pengelolaan madrasah. Keenam

---

<sup>47</sup> Richard M. Perloff, *The Dynamic Persuasion: Communication and Attitudes in the 21<sup>st</sup> Century*. Second Edition. (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), 8-12

<sup>48</sup> Mick Mooney. *The Difference Between Transactional and Transformational Communication*. Diterbitkan pada 18 September 2017. (*online*). Diakses dari:

<https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-transactional-transformational-mick-mooney>

<sup>49</sup> James Macgregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row., 1978)

<sup>50</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance* (New York: Free Press, 1985)

bidang tersebut meliputi kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, dan hubungan masyarakat atau masyarakat dengan masyarakat.<sup>51</sup> Kepala madrasah dan pengelola lainnya (pendidik dan tenaga kependidikan) harus mengelola bidang-bidang tersebut dengan baik dalam mewujudkan sekolah efektif. Salah satu cirinya adalah peka dan mampu beradaptasi terhadap perubahan dan inovasi dalam kurikulum.<sup>52</sup> Selain itu, kepala madrasah harus memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola lembaga dengan baik. Achmad Patoni menyebutnya sebagai ketrampilan teknis, ketrampilan manusia, dan ketrampilan konsep.<sup>53</sup>

## 2. Secara Operasional

### a. Strategi Komunikasi Kepemimpinan

Strategi komunikasi kepemimpinan adalah cara atau metode komunikasi yang dianggap efektif oleh kepala madrasah dalam penyampaian informasi, ide, gagasan, penjelasan, perintah, perasaan, dan motivasi dengan menggunakan jalur/saluran, tujuan atau teknik, dan implikasi komunikasi tertentu melalui arus informasi searah atau dua arah, secara langsung atau tidak langsung, verbal atau non-verbal,

---

<sup>51</sup> Imam Machali, Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Edisi Kedua (Jakarta: Kencana, 2018), 186

<sup>52</sup> Aan Komariyah., Cepti Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 54

<sup>53</sup> Achmad Patoni, *Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik Pendidikan Islam* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 157-158

dan bersifat personal, interpersonal, atau massal dalam konteks pengelolaan lembaga agar tercapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

b. Strategi Komunikasi Formal dan Informal

Strategi komunikasi formal dan informal dimaknai sebagai jenis komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan ditinjau dari jalur/saluran komunikasi, yaitu melalui jalur/saluran hierarki atau di luar hierarki organisasi, secara verbal atau non-verbal, dengan arus informasi searah atau dua arah dan bersifat personal, interpersonal, atau massal dalam upaya mengelola madrasah yang lebih baik.

c. Strategi Komunikasi Informatif, Instruktif, dan Persuasif

Strategi komunikasi informatif, instruktif, dan persuasif merupakan jenis komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan ditinjau dari tujuan atau teknik komunikasi, yaitu untuk menyampaikan informasi, memberi perintah/instruksi, atau memengaruhi, secara verbal atau non-verbal, dengan arus informasi searah atau dua arah dan bersifat personal, interpersonal, atau massal pada situasi formal atau non-formal dalam upaya mengelola madrasah yang lebih baik.

Bersifat informatif jika komunikasi bertujuan untuk memberi dan menerima informasi tentang kedinasan atau selainnya. Bersifat instruktif jika komunikasi cenderung searah dan digunakan untuk menyampaikan perintah untuk dilaksanakan secara terpaksa atau atas

dasar kesadaran. Sedangkan bersifat persuasif jika komunikasi digunakan untuk memengaruhi bawahan dengan harapan mereka tergerak berbuat sesuatu seperti pesan yang disampaikan dengan kesadaran.

d. Strategi Komunikasi Transformatif

Strategi komunikasi transformatif merupakan jenis komunikasi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah ditinjau dari implikasi atau hasil komunikasi, baik secara verbal atau non-verbal, dengan arus informasi searah atau dua arah, bersifat personal, interpersonal, atau massal pada situasi formal atau non-formal, dalam meningkatkan semangat, kepercayaan diri, dan intelektualitas, menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan untuk memahami, merasa, memikirkan, dan melakukan tindakan terbaik untuk menyukseskan program-program madrasah.

e. Pengelolaan Lembaga

Pada penelitian ini, pengelolaan lembaga berarti pengelolaan madrasah. Dari enam bidang garapan kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga, penelitian ini hanya mengambil tiga bidang saja, yaitu bidang kurikulum, kesiswaan atau peserta didik, dan pendidik dan tenaga pendidikan. Penelitian ini mengkaji pengelolaan bidang kurikulum sebagai kajian utama. Selanjutnya, bidang kesiswaan dan pendidik dan kependidikan menjadi kajian lainnya yang terkait langsung dengan bidang kurikulum. Keterkaitan ketiga bidang tersebut

dapat diilustrasikan, kurikulum ibarat materi yang harus dikuasai peserta didik dengan proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik. Bidang lain dalam pengelolaan madrasah (sarana prasarana, keuangan, dan hubungan masyarakat) juga terkait, tetapi tidak menjadi bahan kajian dalam penelitian ini.