

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan di dunia ini senantiasa mengalami perubahan, tak ada yang tetap bertahan. Perubahan dapat terjadi secara cepat (*revolutioner*) ataupun lambat (*evolutioner*), dalam ukuran besar atau kecil, disengaja atau tiba-tiba, menjadi baik atau memburuk, sesuai kehendak dan direkayasa oleh kita sendiri atau direncanakan (*Planned change*) atau perubahan di luar kehendak kita atau tidak direncanakan (*unplanned change*) dan sebagainya.<sup>1</sup> Perubahan akan terus terjadi bergerak di antara dua kutub yang berlawanan, dan itulah *sunnatullah* atau kodrat alam.

Perubahan merupakan *sunnatullah*. Allah SWT berfirman dalam Q.S. *ar-Ra'ad* /13: 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Dr. K. H. Utawijaya Kusumah ketika mengulas Surah *ar-Ra'ad* ayat 11 di atas mengatakan bahwa ayat tersebut merupakan bentuk *ikhbariyyah* (informatif), karena berkaitan dengan berita Allah kepada manusia tentang betapa pentingnya perubahan. Menurut beliau, al-Jabiri mengatakan ayat ini termasuk *bayani mauhuban* (dapat di-

---

<sup>1</sup>Uraian lebih rinci tentang perubahan secara *revolutioner* dan *evolutioner* serta *planned change* dan *unplanned change*, lihat J.Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), cet. 4, h. 3 dan h. 8.

terima) atau *bayani maksuban* (yang diusahakan dan ditanggapi). Sebab teks ayat tersebut berbentuk khabar yang sudah jelas kebenarannya tidak diragukan lagi untuk dilaksanakan. Kaitannya dengan dunia pendidikan, maka ayat di atas bisa menjadi *driving force* (daya penggerak) bagi pimpinan dalam melakukan perubahan menuju perbaikan mutu pendidikan<sup>2</sup>

Selama beberapa tahun terakhir, telah terjadi gerak perubahan yang begitu cepat di berbagai aspek kehidupan. Perubahan sosial, perubahan teknologi (komunikasi, informasi dan transportasi), perubahan ekonomi, politik dan lain sebagainya. Semua itu berimplikasi dan saling mempengaruhi serta menuntut kemampuan menyesuaikan diri. Maka yang mampu mengikuti irama perubahan adalah yang *survive*, dan yang tidak adaptif niscaya digilas oleh perubahan itu sendiri.

Demikian pula halnya organisasi (lembaga) termasuk di dalamnya lembaga pendidikan yakni sekolah atau madrasah, perubahan adalah merupakan kebutuhan yang tak dapat dihindari. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti dan akan terjadi.

Dalam kehidupan modern sekarang ini, lembaga pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan yang sangat cepat dan kadang kehadirannya sulit diprediksikan, sehingga menuntut setiap organisasi untuk dapat memiliki kemampuan

---

<sup>2</sup>Dikutip bebas dari Dr. K. H. Utawijaya Kusumah, *Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren (Perpaduan Implementasi Manajemen Mutu Joseph M. Juran dan Surah An-Nashr Ayat 3 Menuju Pendidikan Pondok Pesantren Bermutu)*, <http://www.ispi.or.id/2012/08/23/>, diakses Kamis, 7 Maret 2013.

antisipatif dan adaptif terhadap berbagai kemungkinan sebagai konsekuensi dari adanya perubahan.<sup>3</sup>

Globalisasi mengalami perkembangan yang sangat pesat pada saat ini. Kondisi ini juga berpengaruh dalam dunia pendidikan termasuk di dalamnya sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, sekolah atau madrasah harus mengikuti dan mengantisipasi perkembangan tersebut dengan melakukan inovasi-inovasi dalam mengembangkan sekolah atau madrasah. Apabila sekolah atau madrasah tidak mengikuti perkembangan tersebut, maka sekolah atau madrasah akan ketinggalan jaman dan kalah dalam persaingan global. Kondisi ini akan menyebabkan *stakeholders* sekolah atau madrasah akan meninggalkan sekolah atau madrasah tersebut dan mencari sekolah atau madrasah lain yang lebih inovatif.

Pada era persaingan seperti sekarang, yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas, sehingga lembaga–lembaga pendidikan yang tidak berkualitas ditinggalkan dan tersingkir dengan sendirinya karena tidak bisa *survive* dengan perkembangan zaman.<sup>4</sup>

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan perlu adanya perubahan, sementara sekolah atau institusi dikatakan sukar untuk mengalami perubahan. Sistem pendidikan dapat dikatakan resisten terhadap perubahan (inovasi) dibanding dengan institusi perindustrian dan bidang pertanian. Hal ini dikatakan karena guru dan

---

<sup>3</sup>Agus Irianto, *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan suatu Bangsa*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 166.

<sup>4</sup>Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2006), h. 61.

pendidik lebih sukar menerima inovasi dan perubahan dibanding buruh dan petani. Faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena tersebut adalah *input, output dan throughput*.<sup>5</sup> Oleh karena itu, pembaharuan di sekolah tidak mudah dilakukan dan tidak serta merta dapat diterima secara penuh dan langsung oleh anggota organisasi di sekolah. Hal ini berkaitan dengan tingkat penerimaan yang dilandasi oleh pengetahuan dan pemahaman anggota yang beragam.

Upaya mencapai sistem pendidikan dan pengajaran yang baik di sekolah diperlukan adanya pembaharuan-pembaharuan dalam bidang pendidikan dengan mengikuti perkembangan IPTEK dan tuntutan kebutuhan masyarakat yang senantiasa berkembang. Pembaharuan atau inovasi pendidikan tersebut diperlukan agar pelayanan yang diberikan sekolah tetap *up to date*.

Inovasi pendidikan dapat menyangkut beberapa aspek, antara lain berkaitan dengan manajemen, kurikulum, materi pembelajaran, metode pembelajaran, berbagai sarana penunjang, termasuk dari segi kuantitas maupun dari segi kualitasnya. Lebih jauh, B.Suryosubroto merinci bidang-bidang inovasi pendidikan sebagai berikut:

1. Anak didik.
2. Tujuan-tujuan pendidikan.
3. Isi pelajaran.
4. Perantara (*intermediaries*).
5. Media pendidikan.
6. Fasilitas pendidikan.
7. Metode teknis berkomunikasi.
8. Pelayanan bantuan.
9. Struktur dan tatalaksana.

---

<sup>5</sup>*Mengapa Sekolah atau Institusi Pendidikan Berubah Perlahan.* Dalam <http://members.tripod.com/-SHAFFE/inomsia.htm>. diakses pada tanggal 21 Februari 2013.

10. Hasil-hasil pendidikan.

11. Situasi ajar.<sup>6</sup>

Mengelola inovasi pendidikan tidaklah mudah. Karena, “orang-orang biasanya menolak perubahan apabila bertentangan dengan kepentingan pribadi mereka, misalnya perubahan yang diajukan di bidang rencana kerja, struktur, atau teknologi mungkin akan berakibat pada meningkatnya beban kerja para pegawai, atau hilangnya kekuasaan, prestise, bayaran atau keuntungan. Rasa takut terhadap munculnya kerugian bagi diri sendiri mungkin adalah rintangan terbesar untuk melakukan perubahan organisasi.”<sup>7</sup>

Untuk berubah, organisasi termasuk lembaga pendidikan membutuhkan agen perubahan untuk membantu menentukan bentuk perubahan yang diinginkan, berkomunikasi dan membangun komitmen terhadap kondisi masa depan yang diinginkan. Seorang agen perubahan adalah seseorang yang memiliki pengetahuan yang memadai serta kemampuan untuk memandu dan memfasilitasi upaya-upaya perubahan. Para agen perubahan adalah mereka yang dalam organisasi memiliki kecakapan dalam kepemimpinan agar dapat menciptakan perubahan yang berarti.<sup>8</sup>

Keberhasilan suatu perubahan atau pembaharuan memerlukan agen sebagai wadah dan kegiatan. Agen perubahan harus dimotori oleh seseorang yang disebut *key person* yakni pemimpin.

Prof.Dr.Mujamil Qomar menyatakan bahwa dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan,

---

<sup>6</sup>B.Suryosubroto, *Beberapa Aspek Dasar-Dasar Kependidikan*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2010), h. 123-126.

<sup>7</sup>Ricard L.Daft, *New Era of Management*, penerjemah Tita Maria Kanita, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 75.

<sup>8</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008), h. 76.

bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun. Nabi Muhammad Saw bersabda:

عَنْ ابْنِ سَعِيدٍ وَأَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ

فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ [رواه ابو داود] 9

Setiap pemimpin sudah pasti memikul tanggung jawab. Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dari Abdullah bin Umar ra. bahwasanya Rasulullah saw bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia kan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan diminta pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya”.<sup>10</sup>

Dalam lembaga pendidikan Islam, pimpinannya disebut kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Dia bertanggungjawab secara penuh terhadap prestasi dan kualitas dari madrasah yang dipimpinnya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah menetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah atau madrasah, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 269. Hadits tersebut Beliau kutip dari Abu Dawud Sulaiman al-Asy'ats al-Sajistami al-Azdiy, *Sunan Abu Dawud*, (Indonesia: Maktabah Dahlan, tt).

<sup>10</sup> Muhammad Fuad Abdul Baqi, *al-Lu'lu wa-al-Marjan*, (Semarang: al-Ridha, 1993), h. 562-563.

<sup>11</sup>Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Salah satu kompetensi kewirausahaan kepala sekolah atau madrasah ialah menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah atau madrasah. Untuk meningkatkan kompetensi inovasi kepala sekolah atau madrasah, maka kepala sekolah atau madrasah hendaknya mengetahui dan mampu menerapkan konsep dan teori inovasi dalam mengembangkan sekolahnya. Esensi kewirausahaan adalah inovasi dan kreasi.<sup>12</sup>

Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah harus memahami masalah inovasi pendidikan secara baik, sehingga pembaharuan pendidikan ke arah yang lebih baik selalu terjadi secara bertahap dan berkesinambungan.

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah atau madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting bahkan terpenting. Dikatakan sangat penting karena kepala sekolah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah. Suatu program pendidikan itu dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikan tersebut sangat tergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Dirjen PMPTK, *Inovasi (Membuat Perencanaan, Proses, Hasil dan Evaluasi Inovasi)*, (Jakarta: Depdiknas, 2009), h. 5.

<sup>13</sup>Syaefuddin, Aas. "Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran". *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5, No.2, (1998): h. 108.

Dalam mengelola organisasi sekolah, kepala sekolah dapat melaksanakan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang ada. Masalah penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah, dewasa ini merupakan masalah yang menjadi perhatian utama dalam mengembangkan pendidikan di Indonesia.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang mendorong semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Untuk itu pembinaan kepemimpinan kepala sekolah perlu senantiasa ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, seminar, rapat, pertemuan kelompok kerja kepala sekolah, atau bentuk-bentuk pembinaan kepala sekolah lainnya.<sup>14</sup>

Seorang kepala sekolah merupakan *key person* dalam peningkatan mutu sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah mengarah kepada orientasi terhadap tugas-tugas sekolah dan orientasi terhadap bentuk-bentuk pola hubungan dengan anggota.<sup>15</sup> Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepala sekolah sebagaimana yang diharapkan, setiap kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu, kompetensi yang dimaksud akan menyangkut berbagai fungsi atau tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, baik sebagai administrator, supervisor, maupun sebagai pengambil keputusan.

Dalam kaitannya dengan mutu pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan

---

<sup>14</sup>*Ibid.*

<sup>15</sup>Asep Suryana, "*Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kreativitas Dewan Sekolah Serta Upayanya Dalam Peningkatan Mutu Sekolah.*" 2004, <http://www.pages.yourfavorite.com/ppsupki/abstrakadpen.html> (12 Mei 2012).

secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada jenjang yang dipimpinnya.<sup>16</sup> Karena itu untuk peningkatan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab semua pihak, tetapi peningkatan kualitas sekolah sangat bergantung pada inovasi dan gagasan-gagasan baru dari seorang kepala sekolah.

Memang benar apa yang ditulis oleh Dr. Deni Darmawan, S.Pd, M.Si dalam bukunya *Inovasi Pendidikan* bahwa membahas tema inovasi seakan tidak akan pernah berhenti, inovasi sering dilakukan mulai dari skala personal, kelembagaan, bahkan kebijakan.<sup>17</sup> Secara makro yakni di tingkat negara, pemerintah telah melakukan berbagai inovasi di bidang pendidikan. Misalnya kebijakan desentralisasi pendidikan sebagai perubahan dari sentralisasi pendidikan. Kemudian otonomisasi pendidikan terbuka lebar sampai ke tingkat satuan pendidikan. Demikian pula inovasi pada pendidikan dasar dan menengah, pendidikan non formal, inovasi dalam sistem tatalaksana, inovasi bidang peningkatan mutu, dan lain sebagainya.

Namun kalau dilihat secara mikro yakni di tingkat personal dan lembaga pendidikan, maka muncul sejumlah pertanyaan; Sudahkah individu-individu terutama kepala sekolah bersifat inovatif? Bagaimana manajemen inovasi pendidikan di sekolah atau madrasah? Bagaimana wujud dan proses implementasi inovasi pendidikan yang selama ini dilaksanakan di sekolah? Pertanyaan-pertanyaan tersebut

---

<sup>16</sup>Suparno. "Keefektifan Program Pembinaan Kepala Sekolah Dasar dalam Era Pendidikan Dasar 9 Tahun." *Jurnal Filsafat, Teori dan Praktek Kependidikan*. 28, (1), 2001: 41-42.

<sup>17</sup>Deni Darmawan, *Inovasi Pendidikan Pendekatan Praktik Teknologi Multimedia dan Pembelajaran Online*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2012), h. 1.

semakin terasa urgen manakala diarahkan kepada lembaga pendidikan Islam dalam hal ini madrasah, mengingat selama ini madrasah cenderung serba terlambat, serba kurang, dianggap lembaga pendidikan “kelas dua,” dan termarginalkan.

Sebenarnya, lembaga pendidikan Islam telah memiliki sejarah yang panjang. Eksistensi lembaga madrasah itu sudah berkembang sejak masa Islam klasik meskipun lebih bersifat informal. Ia lahir dan berkembang seiring dengan kemunculan Islam itu sendiri. Di Indonesia madrasah semakin diakui keberadaannya setelah terbitnya Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, yakni Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri pada tanggal 24 Maret 1975 yang menegaskan bahwa kedudukan madrasah adalah sama dan sejajar dengan sekolah formal lain. Kemudian pasca lahirnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) nomor 2 tahun 1989 semakin memperkuat SKB tersebut. Dan secara tegas disebutkan bahwa madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam.

Kini madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam telah memberikan andil yang cukup besar dalam membangun sumber daya manusia di Indonesia. Madrasah tentunya tidak akan menjadi baik tanpa melalui pengelolaan yang baik pula, dan madrasah mutlak harus terus berinovasi tiada henti. Apalagi madrasah-madrasah yang ada di daerah yang terkadang letaknya jauh dari pusat-pusat kemajuan, SDM-nya terbatas, media dan bahan pembelajarannya sudah tertinggal, sarana dan prasarannya kurang memadai. Pada kondisi ini, maka daya inovasi dan kreasi menjadi sangat

menentukan. Apakah madrasah hanya pasrah dengan keadaan, atukah terus berusaha mencari celah dan cara baru untuk menyasati serba keterbatasan tersebut.

Di Kabupaten Hulu Sungai Utara Amuntai terdapat 5 buah Madrasah Aliyah Negeri (MAN), yakni MAN 1 dan MAN 2 Amuntai terletak di kompleks Candi Agung Sungai Malang Amuntai, MAN 3 Amuntai terletak di Telaga Silaba Amuntai Selatan, MAN 4 Amuntai terletak di Babirik, dan MAN 5 Amuntai terletak di Jingham Bujur Haur Gading.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan, dari lima buah MAN tersebut, terdapat tiga buah MAN yang dilihat dari aspek manajemen inovasi pendidikan begitu khas dan mempunyai daya tarik tersendiri. Ketiga madrasah tersebut ialah MAN 1, MAN 3, dan MAN 4 Amuntai.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mengalami perubahan drastis setelah melaksanakan inovasi. Pembaharuan di madrasah ini selain berjalan mulus, juga terjadi secara drastis, dalam waktu yang relatif singkat yakni pada masa kepemimpinan Drs. H. Khairan Ali, M.M.Pd sebagai Kepala Madrasah yang profesional dan berpengalaman.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai yang letak geografisnya di wilayah perkotaan adalah Madrasah Aliyah tertua di Kabupaten Hulu Sungai Utara Kalimantan Selatan. Dalam perkembangannya mengalami dinamika pasang dan surut. Pada masa awal berdirinya, madrasah ini maju pesat. Namun pada dekade akhir ini terjadi penurunan kualitas sangat tajam. Bahkan jauh dari budaya mutu, termarginalkan oleh masyarakat, mengalami masalah dengan manajemen, sarana dan

prasarana yang kurang layak, siswa yang sedikit itu pun berasal dari murid-murid yang tidak lulus dari penerimaan murid baru di madrasah atau sekolah lain, dan kesejahteraan serta semangat kerja gurunya yang rendah.

Kondisi tersebut diatas kini berubah begitu cepat seiring dengan pergantian kepemimpinan madrasah tersebut. *Track record* kepemimpinan Drs. H. Khairan Ali, M.MPd memang fenomenal. Di mana pun beliau ditugaskan memimpin madrasah, senantiasa membawa perubahan yang signifikan. Kepala Madrasah yang telah memimpin dua buah Madrasah Model yakni MIN. Model Panyiuran dan MTsN Model Amuntai ini adalah tampak kasat mata sebagai wujud pemimpin madrasah yang inovator.

Adapun MAN 3 Amuntai yang terletak di Telaga Silaba juga telah tampak sesuatu yang fenomenal. Madrasah yang secara geografis terletak antara perkotaan dan perdesaan ini juga tampak geliat membangun dan berinovasi. Meski gerak perubahannya agak lamban, namun madrasah ini melangkah pasti menuju madrasah yang maju.

Sedangkan MAN 4 Amuntai yang terletak di Babirik terlihat kurang berkembang, dengan kondisi geografis perdesaan dan jauh dari pusat kemajuan semakin membuat madrasah ini sulit berinovasi. Dari dulu sampai sekarang hampir tidak banyak perubahan. Apakah hal ini ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan Kepala Madrasahnya? Ataukah ada hal-hal lain yang melatarbelakanginya?

Dilatarbelakangi oleh hal di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

PADA BEBERAPA MADRASAH ALIYAH NEGERI DI KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA.

**B. Fokus Penelitian**

Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam proses inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara?
3. Bagaimana bentuk dan implimentasi inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara?

**C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana manajemen inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara.
2. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam proses inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

3. Untuk mengetahui bagaimana bentuk dan implementasi inovasi pendidikan pada beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian pada dasarnya bukan hanya untuk tujuan deskriptif saja, tetapi juga untuk tujuan *explanation*. Tujuan eksplanasi tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan teori, khususnya tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pendidikan. Temuan dari penelitian ini setidaknya dapat memberikan kontribusi untuk memperkaya khasanah teoritik bagi ilmuwan dan praktisi pendidikan pada khususnya serta untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perumusan konsep tentang kepemimpinan kepala madrasah di bidang pendidikan, khususnya dalam inovasi pendidikan di madrasah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membangun hipotesis penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kajian ini.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan berharga bagi para praktisi pendidikan, kepala madrasah, dan para pemerhati pendidikan Islam terutama untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam, dan untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

## E. Definisi Operasional

Untuk memperjelas maksud judul dan ruang lingkup penelitian ini, maka perlu ditegaskan definisi secara operasional sebagai berikut:

### 1. Manajemen

Kata “manajemen” berasal dari Bahasa Inggris yakni dari kata kerja (*verb*) “*to manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya, karena kuda mempunyai daya mampu yang hebat. Kata “manage” juga identik dengan kata “*to control*” dan “*to Handle*.” Kata manajemen secara etimologis berarti mengelola, memeriksa atau mengawasi dan mengurus.<sup>18</sup>

Pengertian “manajemen” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah:

- a. Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.
- b. Pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.<sup>19</sup>

Secara terminologis, istilah manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>20</sup>

Sedangkan “manajemen” yang dimaksud dalam penelitian ini ialah pengelolaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan.

### 2. Inovasi Pendidikan

Beragam definisi inovasi dikemukakan oleh para ahli, namun pada dasarnya mengandung pengertian yang sama, diantaranya dikemukakan oleh Ibrahim sebagai berikut:

---

<sup>18</sup>Husnul Yaqin, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), h. 2.

<sup>19</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), cet.ke-2, h. 7008.

<sup>20</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.1.

Inovasi adalah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil invensi maupun diskoveri.<sup>21</sup>

Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dengan kata lain, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil invensi maupun diskoveri untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan<sup>22</sup>

B. Suryosubroto mendefinisikan inovasi pendidikan ialah suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan<sup>23</sup>

Adapun yang dimaksud dengan inovasi pendidikan dalam penelitian ini ialah perubahan atau pembaharuan yang terjadi dalam lembaga pendidikan baik itu berupa fisik maupun non fisik yang berbeda dengan keadaan sebelumnya, upaya ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

### 3. Beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Madrasah Aliyah Negeri atau disingkat MAN ialah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP atau MTs atau bentuk lain yang sederajat, di dalam binaan Kementerian Agama.

Adapun yang dimaksud dengan beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara tersebut ialah 3 buah Madrasah Aliyah Negeri

---

<sup>21</sup> Ibrahim, *Inovasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1988), h. 40.

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 51.

<sup>23</sup> B.Suryobroto, *Beberapa Aspek Dasar-Dasar Kependidikan*, h. 116.

(MAN) yang ada di Amuntai yakni MAN 1 Amuntai di Amuntai, MAN 3 Amuntai di Telaga Silaba Amuntai Selatan, dan MAN 4 Amuntai di Babirik.

Jadi yang dimaksud dengan judul "Manajemen Inovasi Pendidikan pada Beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara" tersebut adalah pengelolaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan terhadap upaya perubahan atau pembaharuan baik berupa fisik maupun non fisik yang berbeda dengan keadaan sebelumnya pada tiga Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Utara yakni MAN 1, MAN 3 dan MAN 4 Amuntai.

Adapun perubahan atau pembaharuan dimaksud diatas difokuskan hanya pada tiga aspek yaitu; pengembangan fasilitas, pengelolaan ketenagaan, dan inovasi bidang program atau kegiatan yang dilakukan dalam kurun waktu lima tahun terakhir yakni dari tahun 2011 sampai dengan 2016.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang inovasi sebelumnya memang telah banyak dikaji, hal ini menunjukkan bahwa penelitian tentang inovasi itu memang menarik untuk selalu dikaji dan dikembangkan. Sehingga dengan demikian, dapat melahirkan teori-teori baru yang bermanfaat bagi perkembangan khazanah ilmu pengetahuan. Kajian terdahulu dalam penelitian ini diperlukan untuk mengetahui sisi perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan begitu, akan mempermudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji. Ada beberapa hasil studi

penelitian yang penulis anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bafaddal tentang Proses Perubahan di Sekolah (Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar). Dalam penelitian ini mengungkap persoalan sekolah dasar yang baik, hasil temuannya adalah sekolah dasar yang baik itu karena adanya proses implementasi inovasi pendidikan, yakni pelaksanaan administrasi dan pendekatan CBSA.<sup>24</sup>
2. Penelitian yang dilakukan oleh Shohib tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah (Studi Kepemimpinan Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag). Hasil penelitiannya adalah (a) bahwa pengangkatan Abdul Djalil sebagai kepala MAN 3 Malang adalah berkaitan dengan *pilot project* Departemen Agama untuk menjadikan MIN I, MTs I dan MAN III Malang sebagai Madrasah terpadu, pengangkatan Abdul Djalil diharapkan dapat meningkatkan kualitas MAN III yang sebelumnya tertinggal dari dua Madrasah lainnya. Abdul Djalil adalah kepala sekolah yang efektif yang diindikasikan dengan profil dan kepribadian serta sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki, visi dan misi yang jelas dan prospektif serta inovatif; (b) dalam upaya mengaktualisasikan diri dalam menjalankan tugas-tugas kepala sekolah, Abdul Djalil menunjukkan perilakunya dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapinya dengan tetap berorientasi pada visi, misi dan tujuan. Perilaku

---

<sup>24</sup>Ibrahim Bafaddal, *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar yang baik Di Sumekar*, (Disertasi tidak diterbitkan, Malang: PPS IKIP, 1994).

kepemimpinan Abdul Djalil yang mengarah pada perilaku situasional tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan tiga hal kekuatan yang dimilikinya, kekuatan bawahan, dan kekuatan yang ada pada situasi; (c) bahwa profil Abdul Djalil di samping mempunyai sifat kepemimpinan yang baik dan dapat mendukung efektivitas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah, visi serta misi yang prospektif untuk pengembangan lembaga pendidikan terutama madrasah, juga perilaku kepemimpinannya yang mengarah pada orientasi situasional yang efektif untuk pengembangan lembaga. Antara profil, visi dan misi serta perilaku kepemimpinan, Abdul Djalil mempunyai kaitan dalam upaya inovasi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, mulai dari kepemimpinan di MIN Malang I, MTsN Malang I maupun MAN III Malang.<sup>25</sup>

3. Penelitian yang dilakukan oleh Moh.Hadi Nuriza tentang Inovasi Pendidikan di SMK Telekomunikasi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Hasil Penelitian tersebut diantaranya adalah bahwa inovasi pendidikan di SMK Telekomunikasi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang mengalami proses yang tidak bisa lepas dari sejarah perkembangan pendidikan di Darul Ulum. Pada periode baru fase kedua (tahun 1985 – 1993) kebijakan inovasi lebih menekankan kepada lembaga pendidikan kejuruan daripada lembaga pendidikan umum dan agama.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Shohib, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah: Studi Kepemimpinan Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag.*, (Tesis tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Malang, 2001).

<sup>26</sup>Moh.Hadi Nuriza, *Inovasi Pendidikan di SMK Telekomunikasi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang*, (Tesis tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Malang, 2006).

Dari beberapa penelitian yang dilakukan di atas menurut peneliti akan lebih komprehensif dan saling melengkapi manakala disempurnakan dengan pembahasan secara detail tentang manajemen inovasi pendidikan di madrasah. Dalam penelitian tersebut juga belum membahas tentang bagaimana manajemen perubahan (inovasi) pendidikan di Madrasah, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam proses inovasi dan bagaimana bentuk dan implementasi dari inovasi pendidikan pada madrasah.

Perbedaan yang lain dalam penelitian ini terletak pada obyek penelitian yaitu di Madrasah Aliyah Negeri 1 Amuntai, pada beberapa tahun terakhir Madrasah ini bergerak begitu cepat, terjadi perubahan yang signifikan disegala aspek. Madrasah yang semula terpinggirkan, sekarang menjadi lembaga pendidikan alternatif dan diidolakan. Dan hal ini terjadi seiring (bersamaan) dengan pergantian kepemimpinan (Kepala Madrasah).

Pada MAN 3 Amuntai yang terletak di Telaga Silaba juga telah terjadi geliat perubahan kearah pencerahan dan kondisi yang lebih baik. Hanya saja perlu diungkap lebih jauh apakah lembaga pendidikan yang maju sekarang ini adalah hasil inovasi oleh kepala Madrasah yang dulu ataukah ada faktor yang lain.

Sedangkan MAN 4 Amuntai yang terletak di Babirik terlihat kurang berkembang, dari dulu sampai sekarang hampir tidak banyak perubahan. Apakah hal ini ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan Kepala Madrasahnya? Letak geografis? Ataukah ada hal-hal lain yang melatarbelakanginya?

Penentuan lokasi penelitian dengan mengambil tiga buah MAN tersebut didasari oleh kekhasannya masing-masing. Tiga buah MAN tersebut secara geografis berbeda, ada yang terletak di perkotaan, ada yang berada diantara kota dan desa, dan yang lain benar-benar berada di pedesaan yang jauh dari pusat kemajuan.

Oleh karena itu, manajemen inovasi pendidikan pada 3 buah Madrasah Aliyah Negeri di Amuntai ini perlu dikaji sehingga dapat memunculkan konsep baru, dan dapat melengkapi serta menyempurnakan konsep yang ada, sehingga dengan demikian akan lahir teori baru yang lebih sempurna dan komprehensif.

### **G. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan tesis ini mengacu pada Pedoman Penulisan Tesis Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin tahun 2016 sebagai berikut;

Bagian awal terdiri dari halaman judul, halaman pernyataan keaslian tulisan, halaman persetujuan pembimbing, halaman pengesahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi dan daftar tabel.

Bagian isi terdiri dari lima bab yaitu bab I pendahuluan di dalamnya memuat latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan.

Bab II tinjauan teoritis di dalamnya membahas tentang konsep dasar manajemen, konsep dasar inovasi dan inovasi pendidikan, gaya kepemimpinan dalam

inovasi pendidikan, proses inovasi pendidikan dan implementasi inovasi pendidikan di sekolah.

Pada bab III metode penelitian di dalamnya dijelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data serta tahap-tahap penelitian.

Kemudian pada bab IV paparan data dan pembahasannya yang memuat gambaran umum lokasi penelitian, manajemen inovasi pendidikan pada MAN 1, MAN 3, dan MAN 4 Amuntai, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam inovasi pendidikan dan bentuk serta implementasi inovasi pendidikan pada MAN 1, MAN 3 dan MAN 4 Amuntai

Selanjutnya akhir dari bagian isi adalah bab V penutup berisi simpulan dan saran-saran.

Adapun bagian akhir adalah berupa daftar pustaka, halaman terjemah ayat atau hadits, beberapa lampiran seperti instrumen panduan wawancara, foto-foto wawancara, angket, surat izin riset, surat keterangan riset, dan daftar riwayat hidup.

