



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Setiap lembaga pasti memiliki Inovasi untuk kemajuan lembaganya. Menciptakan sebuah inovasi bukanlah hal yang sulit dilakukan, dikarenakan inovasi merupakan sebuah kebutuhan dari sebuah lembaga. Mudah-mudahan menciptakan inovasi tidak diikuti oleh mudah-mudahan *me-manage* inovasi menjadi sesuatu yang menjadi program unggulan lembaga tersebut. Inovasi tidak harus muncul dari temuan yang baru (*Invention*), melainkan inovasi dapat muncul dari sesuatu yang sudah ada dalam diri lembaga tersebut sebagai sebuah penemuan (*Discovery*).

Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Agus Zaenul Fitri bahwa inovasi merupakan sesuatu yang baru dalam situasi sosial tertentu yang digunakan untuk menjawab atau memecahkan suatu permasalahan. Dilihat dari bentuk atau wujudnya “sesuatu yang baru” itu dapat berupa ide, gagasan, benda atau mungkin tindakan. Sedangkan dilihat dari maknanya, sesuatu yang baru itu bisa benar-benar baru yang belum tercipta sebelumnya yang kemudian disebut dengan *invention* (temuan baru), atau dapat juga tidak benar-benar baru sebab sebelumnya sudah ada dalam konteks sosial yang lain yang kemudian disebut dengan istilah *discovery* (penemuan).¹

Permasalahan yang timbul tentang inovasi dan bagaimana *me-manage* Inovasi tidak hanya terjadi di lembaga-lembaga bisnis saja, melainkan juga terjadi di dunia pendidikan. Hal ini dikarenakan dari waktu ke waktu persoalan pendidikan seakan tidak pernah surut dari persoalan dan tantangan. Seluruh lapisan masyarakat merasa berkepentingan karena pendidikan menjadi tumpuan harapan masa depannya yang lebih

¹ Agus Zaenul Fitri, Inovasi Dan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) Pada Fakultas Tarbiyah Jurusan PAI Pada Pemenuhan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dalam *Journal of Chemical Information and Modeling*, 2013.



baik. Semakin tinggi kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan telah memperkaya upaya pencarian model-model pendidikan yang lebih tepat, sehingga telah melahirkan kekayaan pengalaman teoretis dan praktis sebagai bagian dari aksi kultural serta transformasi sosial. Dengan demikian, pendidikan merupakan arena yang tepat untuk mewujudkan cita-cita dan impian masa depan, sehingga berbagai inovasi pendidikan yang berkaitan dengan perkembangan kultural dan sosial budaya masyarakat terus meningkat.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 merupakan reformasi besar dalam sistem pendidikan nasional, didalamnya disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.²

Untuk mewujudkan hal tersebut maka, madrasah merupakan salah satu lembaga formal yang diperuntukkan sebagai tempat untuk mengembangkan keilmuan baik ilmu umum maupun ilmu keagamaan yang terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional. Sebagai sekolah berciri khas keagamaan Islam diartikan sebagai keseluruhan kegiatan kependidikan yang keberadaan dan historinya memiliki ciri dan karakter yang diwarnai oleh nilai-nilai ke-Islaman. Ke-khasan itulah menjadikan pengelolaan madrasah harus dapat memberikan landasan Islam yang kokok kepada peserta didik agar memiliki kepribadian yang kuat berlandaskan Islam dan menjadi manusia Indonesia seutuhnya yang berani bersaing menghadapi era global.

Madrasah sebagai intitusi yang diberi amanah, tentunya dihadapkan dengan tantangan yang berasal dari internal dan eksternal madrasah. Tantangan yang bersifat internal misalnya manajemen kelembagaan, tenaga kependidikan, kurikulum, strategi pembelajaran, kualitas lulusan, dana.³ Kekurangmampuan madrasah membangun sinergi dengan berbagai pihak, resistensi terhadap perubahan, ketidakmampuan menneysuaikan diri dengan tuntutan perubahan sosial,

²Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) tahun 2003

³ Agus Maimun dan Agus Zaenal Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di era Kompetitif*, (Malang: UIN Press, 2010), 7

perkembangan teknologi pembelajaran dan lain-lain merupakan tantangan eksternal yang harus dihadapi oleh madrasah.

Serentetan tantangan internal maupun eksternal tidaklah boleh menjadikan madrasah menjadi latah dengan keadaan yang ada, madrasah diharapkan menjadi pelopor perubahan dan inovator dengan segala potensi yang dimilikinya. Madrasah harus menjadi pilar yang diharapkan mampu membangun peserta didik memiliki etos keilmuan dan berakhlak mulia. Madrasah masih menjadi tumpuan masyarakat untuk membangun peserta didik menjadi bermoral, jujur, dan sekaligus bertanggung jawab. Memacu dan mengembangkan program yang berkaitan dengan prestasi akademik dan non akademik sebagai bagian dari program madrasah sangatlah perlu dilakukan untuk menuju madrasah yang diperhitungkan oleh masyarakat.

Keberadaan madrasah tidak terlepas dari adanya pondok pesantren. Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Nusantara disinyalir sebagai lembaga pendidikan dengan ciri khas dan keaslian Indonesia telah terbukti mampu memberikan beragam kontribusi untuk perkembangan bangsa ini pun ikut andil dalam menyediakan layanan jasa pendidikan sehingga terdapat adanya pendidikan yang tetap kental dengan nuansa pesantren⁴.

Pendirian madrasah adalah mengumpulkan keunggulan yang ada pada pesantren dan keunggulan yang ada pada sekolah sekaligus pada satu lembaga. Pesantren memiliki keunggulan dalam ilmu-ilmu agama Islam dan sekolah memiliki keunggulan dalam ilmu-ilmu umum. Madrasah didirikan agar memiliki keunggulan dalam ilmu-ilmu agama Islam sebagaimana yang ada pada pesantren dan memiliki keunggulan dalam ilmu-ilmu umum sebagaimana yang ada pada sekolah. Jika kenyataan sekarang, kualitas madrasah kalah dibandingkan dengan pesantren dalam ilmu-ilmu agama Islam dan kalah dengan sekolah dalam ilmu-ilmu umum, adalah realitas yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, madrasah harus dikembalikan pada maksud awal didirikannya lembagaitu.

Sampai saat ini masih terdapat sebagian masyarakat Indonesia yang menggambarkan bahwa madrasah adalah sekolah hanya untuk orang-orang yang kurang mampu, letaknya di pedesaan atau dipinggiran kota, lingkungannya kumuh dan semrawut, bangunannya

⁴ Imam Suprayogo, *Pendidikan Paradigma Al-Qur'an*, (Malang: UIN Press, 2010), 220-222



sederhana dan reyot, gurunya kurang profesional, kurikulumnya hanya mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, sarana dan fasilitasnya serba minim dan tradisional, dan anggarannya jauh dari memadai, manajemennya sangat lemah, namanya kurang dikenal, dan lulusannya kurang bermutu dan tidak memiliki rasa percaya diri untuk bersaing di era globalisasi saat ini.

Munculnya madrasah-madrasah yang memiliki keunikan tersendiri seperti madrasah model, madrasah berbasis pesantren, madrasah berbasis riset, madrasah berbasis partnership, dan madrasah berbasis afiliasi merupakan bukti adanya inovasi dalam pendidikan madrasah. Menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang kompetitif, perlu kiranya dilakukan inovasi dan pembenahan terhadap manajemen madrasah. Berbagai upaya terus dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama untuk melakukan pembinaan kepada madrasah. Madrasah yang bermutu ditandai dengan keunggulan-keunggulan programnya yang berbeda dengan sekolah umum lainnya (*distinction* dan *excellence*). Madrasah di Indonesia kini sudah bergerak menuju penguatan *distinction* dan *excellence* tersebut melalui *harakah* (aksi nyata) bukan sekedar *halaqah* (*ide-wacana*).⁵

Dengan *basic* “kepemilikan” madrasah oleh pondok pesantren menyebabkan segala program dan aturan-aturan serta pola kepemimpinan di madrasah yang berbasis pondok pesantren mengikuti program kerja atau visi dari pondok pesantren yang menaunginya. Sering kita jumpai kepala madrasah tanpa menyadari apa kesalahannya dipecat atau dimutasikan dari madrasah tempat dia melaksanakan tugasnya hanya karena dinilai oleh pondok pesantren yang menaungi madrasah tersebut kurang bisa mengerti tentang “keinginan” pondok pesantren, baik berupa program maupun cara kepemimpinannya.

Dibutuhkan sebuah keahlian seorang kepala madrasah untuk membaca peluang dalam melaksanakan inovasi-inovasi yang diprogramkan agar dapat diterima oleh pondok pesantren yang menaunginya. Kepala madrasah seharusnya menjadi orang pertama yang melakukan perubahan karena dia adalah pengendali, pimpinan atau panutan. Oleh karena itu perubahan pola pikir, kecenderungan, sikap, perilaku, tindakan dan kebiasaan khususnya yang berhubungan dengan madrasah yang dikelolanya kearah yang positif-konstruktif,

⁵Direktorat Pendidikan Madrasah, *Madrasah Indonesia; Madrasah Lebih Baik*

misalnya mentransformasikan kebiasaan otoriter menjadi demokratis, kebiasaan menunggu perintah atasan menjadi kebiasaan mencari terobosan baru.⁶

Minimal inovasi-inovasi itu sejalan dengan visi, misi atau cita-cita dari pondok pesantren itu. Sudah barang tentu pondok pesantren selaku induk dari madrasah memiliki program-program yang “wajib” diikuti dan dikuasai oleh seluruh peserta didik / santri yang belajar di madrasah tersebut. Permainan cantik yang dikemas dalam sebuah manajemen ketika mengelola inovasi-inovasi kepala madrasah untuk meningkatkan mutu dari madrasah yang dipimpinnya sangatlah diperlukan agar tercipta hubungan yang harmonis antara madrasah dengan pondok pesantren yang menaunginya. Dengan tidak berbenturan dengan nilai-nilai yang diterapkan di pondok pesantren, kepala madrasah dituntut mampu menciptakan inovasi dalam program kerjanya dan melaksanakan inovasi tersebut dengan manajemen yang baik yang dapat diterima pondok pesantren.

Madrasah yang integral dengan pesantren (berada dalam pesantren, berdiri dan berasal dari pesantren) banyak yang mampu berkembang di tengah arus zaman yang banyak tantangan dan sarat persaingan. Peran pesantren dalam mengelola madrasah (baik negeri/swasta) tidak bisa diabaikan begitu saja, sehingga aturan-aturan pemerintah sering kali harus berhadapan dengan kebijakan lokal (local wisdom) dan untuk itu pengelola madrasah (kepala Madrasah) harus mengambil sikap jalan tengah supaya tidak menabrak aturan pemerintah dan tidak menafikan kebijakan lokal (oleh pengasuh pesantren). Banyak madrasah dalam naungan pesantren menjadi rujukan masyarakat untuk mensekolahkan anaknya. Selain pendidikan agama dan karakter, masyarakat melihat bahwa madrasah dalam naungan pesantren baik negeri maupun swasta bisa memberikan rasa aman bagi anaknya dan memberikan pembelajaran (pengetahuan dan ketrampilan) yang baik. Singkatnya masyarakat yakin dengan mutu madrasah dalam naungan pesantren setidaknya sisi plus dalam pembelajaran agama dan pendidikan yang menjadi pertimbangan orang tua mengirimkan anaknya untuk belajar di madrasah dalam naungan pesantren.

Selain itu, madrasah yang dipilih oleh masyarakat, tidak bisa dipungkiri bahwa faktor pesantren menjadi pertimbangan kuat

⁶ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 85-90



masyarakat untuk mensekolahkan dan memondokkan anaknya ke pesantren sekaligus memilih tempat belajar bisa sekolah atau madrasah. Daya tarik tersebut tidak bisa dipungkiri karena ketokohan pendiri pesantren atau pengasuhnya. Daya tarik itu tidak hanya tertuju kepada lembaga pendidikan formalnya (sekolah/madrasah) namun juga pondok pesantrennya. Pondok pesantren itu sendiri adalah komunitas yang khas, bukan saja tempat untuk menimba ilmu agama tapi dalam perkembangannya juga ilmu pengetahuan dan ketrampilan. Secara sederhana Pondok Pesantren adalah tempat menimba ilmu agama Islam. Kata 'pesantren' berasal dari kata 'santri' yaitu seseorang yang belajar agama Islam sehingga dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Wahid menyatakan bahwa secara teknis pondok pesantren adalah tempat dimana santri/murid tinggal untuk belajar/menuntut ilmu.⁷ Ada juga yang mengartikan pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat 'tradisional' untuk mendalami ilmu tentang agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian.⁸

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan pesantren sebagai asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji. Secara istilah, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam di mana para santri biasa tinggal di pondok (asrama) dengan materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum bertujuan untuk menguasai ilmu agama Islam secara detail serta mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pentingnya moral/akhlak dalam kehidupan bermasyarakat. Istilah "pondok pesantren" adalah gabungan dari dua istilah yang memiliki arti yang sama. Orang Jawa menyebutnya "pondok" atau "pesantren", dan sering kali juga menyebutnya sebagai pondok pesantren. Istilah "pondok" mungkin berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut "pondok" atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu atau barang kalis berawal dari bahasa Arab "*funduq*" yang artinya asrama besar yang disediakan untuk persinggahan. Diantara cita-cita pendidikan pesantren adalah latihan untuk dapat berdiri sendiri dan membina diri agar tidak menggantungkan diri

⁷ Nashihin M Hasan. *Karakter dan Fungsi Pesantren* dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher (eds), *Dimanika Pesantren*, (Jakarta:P3M, 1988), 56

⁸ Haydar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kompas, 2000), 14

pada orang lain kecuali kepada Tuhan. Para Kiai selalu memberikan perhatian dan mengembangkan watak pendidikan individual, di mana murid dididik sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan dirinya.⁹

Dari pendapat tentang pesantren tersebut, yang menunjukkan adanya lembaga pendidikan formal, seperti sekolah/madrasah, maka bisa disebut sebagai madrasah pondok pesantren sesuai dengan fokus penelitian ini. Madrasah pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam formal yang berlokasi dan terintegrasi dengan pondok pesantren karena merupakan bagian tak terpisahkan baik secara historis, psikologis, maupun manajerial.

MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang sebagai fokus lokasi penelitian, dikarenakan peneliti melihat ada upaya-upaya yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut untuk berinovasi dalam meningkatkan mutu madrasahnyanya baik dibidang akademik maupun non akademik. Dengan berbasis pondok pesantren, masing-masing madrasah me-"*manage*" inovasi yang ada untuk dapat diterima oleh pondok pesantren yang menaunginya, dan dapat meningkatkan mutu madrasahnyanya agar dapat diterima di masyarakat sebagai sekolah yang menjadi prioritas pilihan masyarakat. Dengan sistem kerja yang sama antara MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang akan tetapi menghasilkan output prestasi yang berbeda antara ke duanya membuat penulis merasa yakin untuk meneliti bagaimanakah kepala madrasah memenejemen inovasi-inovasi program yang dimilikinya untuk mencapai madrasah yang bermutu.

MAN 2 Jombang, yang terletak di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang, didirikan pada tahun 1965, ketika Muallimin dan Muallimat berusia 6 tahun berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Wustho dan Madrasah Tsanawiyah Atas. Menyadari pentingnya bekal pendidikan umum selain mengaji Al-Quran dan pendalaman isi Al-Quran bagi santri, maka mereka sangat perlu dibekali pendidikan formal yang dapat mengantarkan santri untuk mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat luas yang telah didasari dengan kemantapan ilmu di bidang agama. Peralihan status madrasah swasta menjadi Madrasah Aliyah negeri merupakan realisasi dari ide DR. KH. Mustain Romli dalam sidang khusus PPDU pada tanggal 28 Desember 1967 dan diresmikan menjadi MAN Rejoso pada 11 April 1968. Berdasarkan SK Menteri

⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia (EdisiRevisi)*, (Jakarta:LP3ES, 2011), 45



Agama Republik Indonesia No. 675 tahun 2016,¹⁰ MAN Rejoso berubah nama menjadi MAN 2 Jombang. MAN 2 Jombang memiliki visi “Terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, berilmu, beramal, berakhlak mulia, unggul kompetitif berwawasan global”.

Dengan jumlah pendidik sebanyak 70 orang, yang terdiri dari 37 orang berstatus PNS/ASN dan sisanya 32 orang pendidik yang diangkat oleh kepala madrasah atas persetujuan yayasan/Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum, MAN 2 Jombang menerapkan kurikulum nasional dan kurikulum kepondokan. Keunikan MAN 2 Jombang harus dielaborasi melalui inovasi pendidikan yang sebaik dan seprestasi mungkin melalui program-program kerja atas persetujuan yayasan.¹¹ Sebagai bagian dari pondok pesantren yang memiliki kekhasan sebagai pondok pesantren modern dengan kultur salaf, MAN 2 Jombang bisa dijadikan rujukan bagi masyarakat luas untuk mensekolahkan putra/putrinya. Dengan alumni yang sudah mencapai ratusan ribu, mereka memiliki militansi tersendiri terhadap Pondok Pesantren Darul Ulum (PPDU) Rejoso Jombang.

Eksistensi Pondok Pesantren Darul Ulum diwujudkan dengan adanya Jamiyah Thariqat Qodiriyah wa Naqsabandiyah, yang memiliki cabang Thariqat hampir diseluruh Indonesia selain Jaringan IKAPPDAR (Ikatan Keluarga Alumni Pondok Pesantren Darul Ulum). Keunikan lain dari PPDU adalah jumlah santri yang dikelola mencapai kurang lebih 13.000 orang mulai dari usia TK/RA sampai manula. Dengan 13 unit pendidikan mulai dari PG/TK/RA sampai Perguruan Tinggi, PPDU memberikan jawaban bagi calon wali murid untuk menyekolahkan anaknya dan memilih sesuai keinginan. Dalam praktik manajemen MAN 2 Jombang, meski sebagai anak perusahaan dari pemerintah, harus melakukan kolaborasi dan mendapatkan izin dari Majelis Pimpinan PPDU untuk melaksanakan semua kegiatan madrasah terutama manajemen pendidik. Proses perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi kegiatan disusun bersama komite dan pondok.

Siswa-siswi MAN 2 Jombang belakangan ini banyak meraih prestasi yang diantaranya yakni juara 2 Lomba Karya Ilmiah Hari Jalan 2022 yang diselenggarakan oleh Kementerian PUPR Republik Indonesia, peraih medali perak dalam bidang sejarah, peraih medali perak bidang matematika dan masih banyak lagi. Saat ini MAN 2

¹⁰Surat Keputusan Menteri Agama No.675 tahun 2016

¹¹ Dokumen profil MAN 2 Jombang

Jombang menerapkan program *Moving Class* hingga *Life Skill* yang bertujuan untuk melatih dan memberikan pendampingan kepada para siswa supaya mampu menjadi lulusan terbaik dan diterima di perguruan tinggi favorit serta membekali life skill untuk persiapan masuk dunia kerja.¹²

Sementara itu, MAN 3 Jombang yang dulu bernama MAN Tambakberas, dimulai sebagai rintisan MAN Tambakberas sejak tahun 1954, dengan nama Madrasah Mu'alimin (Mu'allimat) Atas 4 tahun atau MMA yang didirikan oleh para Ulama dan diprakarsai oleh Al-Maghfurlah KH. Fatah Hasyim. Ciri khas utama MMA adalah merupakan lembaga pendidikan Pondok Pesantren dengan mengutamakan kajian kitab-kitab kuningnya dan berada di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Jawa Timur.

Seiring dengan perhatian Orang Tua / Wali murid dari tahun ke tahun semakin bertambah pesat, ini ditandai dengan semakin banyaknya siswa-siswi yang berdatangan dari berbagai penjuru Indonesia, pemikiran-pemikiran inovatif terus dilakukan. Untuk peningkatan mutu, dimunculkan gagasan menambah masa studi, dari 4 tahun menjadi 6 tahun, dan diberi nama Madrasah Mu'allimin Muallimat Atas 6 Tahun (MMA).

Seiring dengan kemajuan Madrasah dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan nasional, maka pada tahun 1969 berdasarkan SK. Menag No. 23 Tanggal 4 Maret 1969, Madrasah Mu'allimin Mu'allimat Atas di Negerikan dengan perubahan kelas 1, 2, 3 menjadi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTsAIN), dengan kepala sekolah Bapak Drs. H. Moh. Syamsul Huda As, SH., dan kelas 4, 5, 6 menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN), dengan kepala Al Maghfurlah KH. Al Fatich Abd. Rohim.

Pada tahun 1980, MAN memiliki 3 (tiga) program jurusan, yaitu: program Agama, IPA dan IPS. Pada tahap berikutnya, muncul kebijakan baru dari Depag RI yang menghapus program Agama, maka MAN Tambakberas merespon perubahan itu dengan mengganti program baru, yaitu bahasa. Sampai sekarang ini MAN Tambakberas Jombang membuka program jurusan Bahasa, IPA (kelas Unggulan, Reguler, dan program ketrampilan) dan IPS.

Dalam perkembangan berikutnya, agar Madrasah Aliyah Negeri (MAN) benar-benar dapat melaksanakan kurikulum Depag RI secara

¹² Observasi MAN 2 Jombang



penuh dan Madrasah Mu'allimin Mu'allimat atas (MMA) tetap berjalan sesuai ciri khas utama Pondok Pesantren, yaitu kurikulum yang lebih banyak mempersikan kajian kitab-kitab kuning, maka Madrasah ini dipisahkan menjadi MMP dan MTsAIN (setingkat SLTP) dan MMA dan MAAIN (setingkat SMA). Dengan adanya pemisahan ini maka MAN Tambakberas Jombang dapat lebih fokus dalam pembinaan dan menjadi semakin berkembang hingga saat ini. Pada tahun 1980 terjadi alih tugas kepemimpinan, Bapak KH. Ach. Al Fatich Ar. ditugaskan menjadi kepala MTsAIN dan Bapak Drs. KH. Moh. Syamsul Huda As. SH menjadi kepala Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) yang sekarang menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri).

Pada tahun 1980, MAN memiliki 3 (tiga) program jurusan, yaitu: program Agama, IPA dan IPS. Pada tahap berikutnya, muncul kebijakan baru dari Depag RI yang menghapus program Agama, maka MAN Tambakberas merespon perubahan itu dengan mengganti program baru, yaitu bahasa. Sampai dengan sekarang ini MAN Tambakberas Jombang memiliki program jurusan: Bahasa, IPA (kelas Unggulan, Reguler, dan program ketrampilan) dan IPS¹³. Berdasarkan SK Menteri Agama Republik Indonesia No. 675 tahun 2016, MAN Tambakberas berubah nama menjadi MAN 3 Jombang¹⁴.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang peneliti lakukan, diketahui bahwa saat ini jumlah siswa MAN 3 Jombang sebanyak 2.463 siswa dengan rincian 709 siswa kelas MIPA, 561 siswa kelas IPS, 149 siswa kelas bahasa, 222 siswa kelas agama, dan sebanyak 822 siswa kelas umum. Sementara itu, untuk jumlah tenaga pendidik sebanyak 121 yang terdiri dari 93 pendidik berstatus ASN dan 28 pendidik berstatus non ASN. Sedangkan TU MAN 3 Jombang sebanyak 37 yang terdiri dari tenaga TU ASN sebanyak 33 orang dan non ASN sebanyak 4 orang.

Disisi yang lain, MAN 3 Jombang sering memenangkan dan memperoleh prestasi-prestasi baik di bidang akademik maupun dibidang non akademik. Seperti memenangkan 9 kejuaraan di ajang porseni Kabupaten Jombang. Lomba-lomba tersebut meliputi lomba bulutangkis, lari 100 meter, desain grafis, silat, volly, singer, MTQ, dan pidato bahasa Inggris.¹⁵ Dan prestasi itu tidak hanya diperoleh oleh peserta didiknya, namun juga kepala madrasah dan guru yang sering

¹³Dokumen Profil MAN 3 Jombang

¹⁴ Surat Keputusan Menteri Agama No.675 tahun 2016

mendapat penghargaan. Seperti kepala madrasah MAN 3 Jombang mendapat penghargaan sebagai kepala madrasah pelopor inovasi IT.¹⁵

Permasalahan yang muncul pada kedua lembaga diatas adalah keresahan tentang nasib siswa yang lulus dari kedua lembaga tersebut. Dari observasi pendahuluan yang peneliti lakukan, diketahui bahwa masih banyak siswa yang tidak bisa bersaing di dunia kerja dikarenakan tidak memiliki skill atau keterampilan. Masalah ini muncul karena tidak semua siswa melanjutkan pendidikannya ke jenjang berikutnya. Sehingga, mereka mau tidak mau harus bekerja untuk membantu meringankan beban orang tua. Sementara itu mereka tidak memiliki skill yang siap untuk masuk ke dalam dunia kerja. Hal inilah yang menjadi dasar madrasah untuk mengadakan inovasi guna memberikan bekal keterampilan agar siswa siap untuk masuk dalam dunia kerja.

Berangkat fenomena lapangan dan masalah yang peneliti peroleh di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap dua madrasah yang berbasis pondok pesantren tersebut. Oleh karena itu, dalam upaya untuk terus mempertahankan dan meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren saat ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Berbasis Pondok Pesantren”

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan konteks penelitian di atas, maka penelitian ini difokuskan pada konsep manajemen inovasi yang meliputi *ideas*, *selection* dan *implementation* dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 dan MAN 3 Jombang. Berdasarkan fokus penelitian maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui:

1. Bagaimanakah *generating innovative ideas* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang?
2. Bagaimanakah *selecting the innovation portfolio* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang?
3. Bagaimanakah *implementing innovations* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang?

¹⁵ Observasi MAN 3 Jombang



C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis *generating innovative ideas* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang.
2. Menganalisis *selecting the innovation portfolio* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang.
3. Menganalisis *Implementing innovations* Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren di MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat yang berarti bagi pihak-pihak yang bersangkutan. Adapun manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu manfaat secara teoritis dan secara praktis.

1. Kegunaan Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih teori yang berkaitan dengan manajemen inovasi kepala madrasah dalam memperbaiki dan mengembangkan mutu pendidikan di Indonesia khususnya Kepala Madrasah dalam melakukan inovasi di lembaga yang dipimpinnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menambah khazanah keilmuan khususnya berkaitan dengan manajemen inovasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren.

2. Kegunaan Secara Praktis

- a. Bagi kepala MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang, sebagai bahan masukan serta pertimbangan dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan mutu madrasah khususnya dalam hal manajemen inovasi
- b. Bagi guru-guru MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang, sebagai masukan dan referensi untuk lebih berinovasi dalam meningkatkan mutu madrasah
- c. Akademisi, pemerhati dan praktisi pendidikan; sebagai sumbangan positif dan tambahan khazanah keilmuan MPI dalam

upaya mengembangkan konsep manajemen inovasi secara lebih mendalam dan komprehensif di masa yang akan datang.

- d. Peneliti lain; sebagai bahan kajian dan referensi yang dapat dijadikan rujukan khususnya yang berkaitan langsung dengan inovasi-inovasi pendidikan.

E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

a. Manajemen Inovasi

Manajemen Inovasi merupakan pengorganisasian, pengendalian, dan pelaksanaan proses, aktivitas, dan kebijakan yang aktif dan berorientasi pada “penciptaan” nilai baru yang substansial bagi pelanggan serta perusahaan dengan mengubah satu atau lebih dimensi sistem bisnis secara kreatif.¹⁶ Selain itu, Manajemen Inovasi juga merupakan proses mengelola inovasi di suatu perusahaan agar dapat memberdayakan penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan.¹⁷ Ada lima elemen kunci dari manajemen inovasi, yang disebut sebagai ***Innovation Pentathlon Framework*** (Kerangka Inovasi Pentathlon) yakni: *Generating Innovative Ideas, Selecting the Innovation Portfolio, Implementing, Innovation strategy, People, culture and organization*.¹⁸ Dalam penelitian ini, teori manajemen inovasi pentathlon framework yang digunakan adalah *Generating Innovative Ideas, Selecting the Innovation Portfolio* dan *Implementing Innovative*.

b. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah pemimpin madrasah¹⁹. Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana

¹⁶Direktorat Sistem Inovasi, Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi Kementerian Riset, Teknologidan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Panduan Umum Penyelenggaraan Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi, 2018, 20

¹⁷ Aji Sofanudin, manajemen inovasi pendidikan berorientasi mutu pada MI wahid hasyim yogyakarta, Cendekia Vol. 14 No. 2, Juli - Desember 2016, 10

¹⁸ Keith Goffin, *Understanding Innovation and Innovation Management*, (Inggris; Cranfield University, 2017), 28

¹⁹ Menteri Agama RI, *Peraturan Menteri Agama RI No. 58 tahun 2017*.



terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁰

c. Mutu Madrasah Berbasis Pesantren

Menurut Collin Edward Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.²¹ Mutu adalah upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan.²² Dalam penelitian ini, peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.²³

Sekolah Berbasis Pesantren (SBP) sebagai salah satu model pendidikan Islam yang dapat menggabungkan dua sistem sosial, yakni sistem sosial pesantren dan sistem sosial sekolah. Model pendidikan Islam ini bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang agamawan sekaligus ilmuwan secara utuh, sehingga dapat berperan utuh dalam sistem sosial kemasyarakatan. Sekolah Berbasis Pesantren (SBP) merupakan salah satu fakta sosial, yang muncul karena adanya kesadaran manusia, hasil pemikiran, diskusi antar lembaga dalam hal ini Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional, *Centrefor Educationa Development* (CERDEV) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Pesantren, dan Sekolah.²⁴

²⁰ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Alfabeta: 2013),50.

²¹Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*,(Bandung, Alfabeta, 2014),85.

²² Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Sukses Offset: 2012), 45

²³Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Jakarta : PSAP Muhamadiyah, 2007), 2

²⁴George Ritzer, *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, trans. Alimandan (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2004),15.

2. Secara Operasional

Manajemen inovasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah berbasis pesantren dalam penelitian ini adalah serangkaian kebijakan inovasi yang mengarah pada proses peningkatan mutu madrasah berbasis pesantren melalui pengelolaan inovasi yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah untuk menciptakan keunggulan madrasah yang meliputi kegiatan *generating innovative ideas, selecting the innovation portfolio, implementing innovations.*

