

## **Analisis Kebutuhan Model Inovasi Manajemen melalui Organisasi Pembelajaran dan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Madrasah Aliyah**

**Uteng Mahdi<sup>1</sup>, Ammar Askar<sup>2</sup>, Zulfickar Banamah<sup>3</sup>, Purnama<sup>4</sup>, Fachrizah Fauziah<sup>5</sup>, Ridho Putra<sup>6</sup>, M Inshany<sup>7</sup>, Andhika Oktoviantoro<sup>8</sup>, Marisi Pakpahan<sup>9</sup>, Pingkan Sompie<sup>10</sup>, Jones Zenas Rante<sup>11</sup>, Audrey G Tangkudung<sup>12</sup>**

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 Institut Bisnis dan Multimedia Asmi

e-mail: [utengm10@gmail.com](mailto:utengm10@gmail.com)

### **Abstrak**

Kemajuan teknologi dan informasi mendorong organisasi untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kinerja anggotanya. Kebutuhan akan model inovasi manajemen yang sesuai dengan budaya organisasi menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi. Budaya organisasi juga menjadi sebuah akumulasi dimana setiap orang dalam organisasi akan belajar untuk berperilaku berdasarkan pada akumulasi pengalaman, perilaku masa lalu, preferensi dan factor-faktor eksternal lainnya. Sehingga, budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku orang di dalam organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan model inovasi manajemen melalui organisasi pembelajar dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja madrasah Aliyah. Metode penelitian kualitatif dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan model inovasi manajemen melalui pembelajaran organisasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja madrasah Aliyah. Hasil penelitian ini memberikan gambaran terkait inovasi manajemen yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia.

**Kata kunci:** *Inovasi Manajemen; Organisasi Pembelajar; Budaya Organisasi; Madrasah Aliyah*

### **Abstract**

Advances in technology and information encourage organisations to continue to innovate in improving the performance of their members. The need for a management innovation model that is in accordance with organisational culture is a challenge for organisations. Organisational culture is also an accumulation where everyone in the organisation will learn to behave based on accumulated experience, past behaviour, preferences and other external factors. Thus, organisational culture can influence the behaviour of people in the organisation. This study aims to analyse the need for management innovation models through learning organisations and organisational culture to improve the performance of madrasah Aliyah. Qualitative research methods were conducted to identify and analyse the

needs of management innovation models through organisational learning and organisational culture to improve the performance of madrasah Aliyah. The results of this study provide an overview of management innovation carried out by Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia.

**Keywords** : *Management Innovation; Organisational Learning; Organisational Culture; Madrasah Aliyah*

## PENDAHULUAN

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak terhadap seluruh bidang tidak terkecuali pendidikan. Oleh karena itu, untuk mendorong kualitas pendidikan khususnya disekolah beberapa penelitian sebelumnya focus terhadap integrasi teknologi kedalam proses pembelajaran(Bell et al., 2013;Alelaiwi et al., 2014; Pujilestari, 2020). Sehingga, persepsi sebagian besar orang melihat inovasi sebagai suatu proses penciptaan teknologi baru. Sayangnya, tidak semua penciptaan maupun pengembangan produk dapat digolongkan sebagai inovasi namun lebih tepatnya adalah sebuah invensi. Selain inovasi teknologi, dalam dunia pendidikan juga dibutuhkan manajemen inovasi(Nodira & Rashid, 2022). Pada saat integrasi teknologi dilakukan tetap dibutuhkan cara, metode atau aktivitas yang digunakan dalam mengelola produk tersebut serta bertanggung jawab terhadap keberhasilan objek yang dikelolannya yaitu inovasi itu sendiri. Proses tersebut seringkali dilupakan oleh Lembaga pendidikan seperti sekolah. Karena sekolah yang dikelola masih menggunakan manajemen yang sama dan tidak ada perkembangan. Kondisi ini mempengaruhi kinerja sekolah itu sendiri. Manajemen inovasi merupakan rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian proses, aktivitas dan kebijakan yang aktif(Kerdpitak, 2022). Selain itu, manajemen inovasi mengarahkan pada penciptaan nilai baru sebagai perwujudan dari pengetahuan yang dimanifestasikan ke dalam produk, proses maupun layanan baru yang asli, relevan dan bernilai bagi masyarakat.

Pengelolaan manajemen yang baik akan berdampak pada mutu pendidikan. Mengingat, mutu pendidikan mengacu pada proses dan hasil pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari hasil pendidikan tetapi seluruh komponen pendidikan yang terlibat dalam proses pendidikan seperti dukungan administrasi, sarana prasarana dan sumberdaya lainnya. Menurut Jacko (2020) keberhasilan inovasi dapat ditunjukkan ketika mereka memenuhi kebutuhan manusia. Sehingga, inovasi memainkan peran dalam menentukan definisi sesuai dengan posisi baik egoisme etis, universalisme, atau absolutisme normatif dalam metaetika. Oleh karena itu, penerapan manajemen inovasi menjadi model pendekatan manajemen sukarela yang tidak diatur oleh undang-undang, tetapi dapat diimplementasikan melalui standar dan model yang tidak mengikat(Hidalgo & Palomares, 2022). Pentingnya referensi model penerapan manajemen inovasi di bidang pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian, Lembaga pendidikan seperti sekolah maupun madrasah dapat menemukan dokumen normatif yang secara langsung membahas penetapan pedoman manajemen inovasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 60 Tahun 2015 tentang penyelenggaraan pendidikan madrasah menjelaskan bahwa madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Aliyah Kejuruan. Namun, penelitian ini memiliki focus pada inovasi manajemen di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia. Madrasah Aliyah (MA) merupakan satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari Sekolah Menengah Pertama. Meskipun begitu, Lembaga pendidikan tersebut memiliki fungsi perencanaan kegiatan dan anggaran, penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran umum, penyelenggaraan Kerjasama dan sinergi lintas sectoral sampai dengan pelaksanaan administrasi, evaluasi serta pelaporan. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan dengan baik maka pengembangan inovasi manajemen menjadi penting untuk dilakukan (Suriansyah & Aslamiah, 2015). Hal ini dikarenakan madrasah memiliki struktur organisasi yang sering kali mengalami perubahan dikarenakan berbagai hal. Sehingga, diperlukan strategi untuk terus memajukan organisasi di dalam Lembaga pendidikan. Hamel dan Mol (2008) menjelaskan bahwa inovasi manajemen memberikan dampak positif terhadap kemajuan tujuan organisasi yang mencakup kinerja, tujuan keuangan dan aspek kepuasan dari pegawai.

Disisi lain, Lembaga pendidikan seperti madrasah juga harus memiliki komitmen pada tujuan inovasi jangka menengah yang relative kecil (Nasiri et al., 2016). Hal ini dilakukan untuk mengukur seberapa gigih organisasi di madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian Sirojudin (2019) menunjukkan bahwa seringkali praktek manajemen di madrasah menggunakan model manajemen tradisional. Sehingga, dominasi senioritas mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Menurut Abdullah (2020) salah satu manajemen yang digunakan untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik oleh madrasah adalah manajemen berbasis madrasah. Hal ini dikarenakan model manajemen madrasah memberikan otonomi yang lebih besar kepada Lembaga pendidikan madrasah untuk mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif dengan melibatkan secara langsung warga madrasah sesuai dengan kebijakan yang ada. Beberapa penelitian sebelumnya juga mengidentifikasi bahwa tujuan dari manajemen berbasis madrasah yaitu mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah khususnya di masyarakat (Arifin, 2020; Efrina & Warisno, 2021). Namun, tidak menutup kemungkinan adanya hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam menjalankan model manajemen tersebut. Meskipun proses pengelolaan madrasah dengan perusahaan berbeda, tetapi konsep yang diimplementasikan memiliki kesamaan yaitu adanya perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan evaluasi. Madrasah sangat melekat dengan lingkungan masyarakat. Hatch dan Cunliffe (2006) menjelaskan bahwa setiap organisasi berada dalam suatu lingkungan yang memberikan konteks bertumbuh maupun merosot dengan tekanan dan peluang pada organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan konsep theory of population ecology yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger dalam (Wahyudin & Fitriani, 2022) dimana sebuah organisasi yang dikatakan berhasil melakukan adaptasi

terhadap perubahan lingkungan tertentu maka organisasi tersebut mengalami kelembaban untuk melakukan adaptasi lebih lanjut. Mengingat lingkungan organisasi disekolah tidak terlepas dari dua elemen kekuatan yaitu eksternal dan internal. Sehingga, Lembaga pendidikan seperti madrasah dapat menjalin Kerjasama yang erat dengan masyarakat dan pemerintah. Oleh sebab itu, mereka dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang besar. Untuk itulah pengelolaan mandiri yang dilakukan oleh madrasah melalui penerapan manajemen diperlukan.

Dalam melakukan adaptasi, terdapat peran manajer organisasi yang mengambil keputusan strategis. Sehingga, untuk dapat menyesuaikan madrasah Aliyah dengan lingkungan dimasyarakat diperlukan pembelajaran organisasi. Penelitian ini menggunakan teori pembelajaran organisasi Fiol dan Lyles (1985) dalam (Alerasoul et al., 2021) yaitu suatu organisasi melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan untuk mempertahankan diri dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan kesesuaian antara organisasi dengan lingkungannya. Oleh sebab itu, Wheelen dan Hunger menunjukkan tiga kunci strategi adaptasi organisasi yaitu memiliki strategi arah yang jelas, mengetahui kebutuhan masyarakat melalui strategi portofolio, dan melakukan manajemen koordinasi dengan strategi pengasuhan.

Berbagai tantangan yang dihadapi madrasah Aliyah untuk terus berkembang ditengah kemajuan teknologi, pengembangan inovasi manajemen menjadi alternatif yang dibutuhkan. Xu et al. (2007) menawarkan lima fase inovasi manajemen yaitu pada fase pertama dilakukan riset terhadap inovasi individual, riset terhadap faktor organisasi, riset terhadap keterlibatan orang diluar organisasi, riset terhadap portofolio, inovasi yang terintegrasi dan sistematis, serta riset tentang inovasi manajemen. Organisasi memiliki kemampuan untuk belajar melalui sistem kognisi dan memori yang dikembangkan dan dibagikan antar anggota organisasi. Sehingga, tujuan pembelajaran organisasi adalah adanya kesesuaian organisasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu, Simon (1969) dalam (Suliaman, 2019) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi terdiri dari dua hal yaitu pengembangan wawasan yang mencerminkan perubahan dalam pengetahuan dan hasil-hasil struktural serta Tindakan. Namun, Visser (2007) menawarkan tiga konsep utama dari pembelajaran organisasi yaitu deuterio-learning yang mendorong organisasi melakukan refleksi dan penyidikan untuk mengetahui kapan melakukan koreksi untuk memperkuat tata nilai yang berlaku dan kapan mengembangkan tata nilai baru. Selain itu meta learning yang merupakan penguatan dan pencarian pada proses belajar tingkat individu dan kelompok dalam organisasi. Terakhir, planned learning yang mengacu pada penciptaan dan pemeliharaan sistem-sistem organisasi, rutinitas, prosedur-prosedur dan struktur dimana para anggota organisasi memiliki dorongan untuk melakukan meta learn secara berkala. Sehingga, hasil meta learn tersebut dapat digunakan untuk penggunaan di masa yang akan datang.

Budaya organisasi juga menjadi sebuah akumulasi dimana setiap orang dalam organisasi akan belajar untuk berperilaku berdasarkan pada akumulasi pengalaman, perilaku masa lalu, preferensi dan faktor-faktor eksternal lainnya. Sehingga, budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku orang di dalam organisasi tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja guru dan kepala

sekolah di madrasah(Lathifah & Rustono, 2015; Muntaqo & Al Halim, 2017; Huda, 2021). Namun, jika performansi organisasi belum memenuhi target yang diinginkan, makan akan diberikan umpan balik dan penyesuaian terhadap budaya organisasi. Melakukan inovasi manajemen tidaklah mudah. Dibutuhkan analisis dan identifikasi terhadap kondisi budaya organisasi yang ada di madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan model inovasi manajemen melalui pembelajaran organisasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja madrasah Aliyah.

## **METODE**

Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena untuk mempelajari masalah-masalah yang ada terkait dengan kondisi pembelajaran organisasi dan budaya organisasi di madrasah Aliyah(Creswell, 2017). Sehingga, informasi mengenai masalah yang ada di madrasah Aliyah tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk peneliti melakukan analisis kebutuhan model inovasi manajemen melalui pembelajaran organisasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja madrasah Aliyah. Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia (MAN IC). Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia adalah madrasah setingkat Sekolah Menengah Atas berasrama yang dibina oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. MAN IC dikenal dengan penerapan prinsip pencapaian tertinggi dan mendalam yang seimbang antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan iman dan taqwa. MAN IC memiliki karakteristik proses pembelajaran yang berbeda dengan MAN pada umumnya. Hal ini dikarenakan MAN IC berbentuk asrama.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan kajian Pustaka. Proses wawancara dilakukan kepada sepuluh informan yang merupakan dua kepala sekolah, dua wakil kepala sekolah, dua pegawai bagian tata usaha, dan empat guru. Wawancara dilakukan untuk memperoleh keterangan terkait dengan kebutuhan inovasi manajemen, serta kondisi budaya organisasi yang ada di madrasah saat ini. Kegiatan wawancara dilakukan secara langsung dan tidak langsung disesuaikan dengan kesediaan waktu informan. Untuk wawancara langsung dilakukan secara tatap muka. Selama proses wawancara, pewawancara mencatat poin-poin penting respon informan dan merekam kegiatan tersebut dengan alat perekam. Sebelum melakukan proses perekaman, peneliti meminta izin terlebih dahulu kepada informan untuk direkam. Namun untuk lima informan yang tidak bisa diwawancara secara langsung, peneliti menggunakan Zoom untuk melakukan proses tanya jawab. Sehingga, peneliti merekam proses wawancara melalui Zoom dan meminta izin terlebih dahulu kepada informan. Model wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur dengan waktu 60 menit untuk masing-masing informan. Pedoman wawancara yang digunakan oleh peneliti berdasarkan konsep pembelajaran organisasi, Visser (2007), budaya organisasi dan inovasi manajemen. Berdasarkan kode etik penelitian, nama informan disamarkan. Kajian Pustaka menjadi proses pengumpulan data lain yang dilakukan oleh peneliti. Proses kajian putaka dilakukan melalui jurnal nasional dan jurnal internasional yang relevan terkait dengan inovasi manajemen madrasah, pembelajaran organisasi, budaya organisasi dan kinerja.

Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan yaitu peneliti melakukan reduksi data dari hasil wawancara dan kajian Pustaka yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas terkait kebutuhan model inovasi manajemen melalui pembelajaran organisasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja madrasah Aliyah. Selain itu, menyajikan data dan menarik kesimpulan, (Creswell, 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengembangkan model manajemen inovasi, analisis kebutuhan diperlukan sebagai dasar langkah pengembangan selanjutnya. Oleh karena itu, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara dan kajian pustaka. MAN IC memiliki 23 lokasi yang ada di seluruh Indonesia. Namun, dalam penelitian ini peneliti memiliki fokus pada MAN IC Serpong dan Pekalongan. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Menurut Saepudin (2018) kondisi manajemen di madrasah masih sedikit yang relatif bagus. Sayangnya, jumlahnya masih sedikit jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan madrasah. Berdasarkan hasil temuan penelitian, informan menjelaskan terkait manajemen di MAN IC di Indonesia.

“MAN IC memiliki konsistensi dalam budaya organisasi karena visinya menciptakan madrasah yang menjadi central for excellence. Sehingga, MAN IC lebih dikenal sebagai madrasah percontohan untuk pembelajaran agama, sains dan teknologi. Oleh sebab itu, tantangan sebagai kepala sekolah dalam menjalankan organisasi di MAN IC sangatlah besar” (Informan 1, Kepala Sekolah A, 2023)

“Pencabutan subsidi dari pemerintah terhadap MAN IC Serpong meningkatkan pengembangan manajemen di madrasah. Meskipun ada kekhawatiran minimnya peran masyarakat untuk menjadi bagian dari MAN IC Serpong tetapi sebaliknya. Peran masyarakat menjadi dorongan eksternal bagi organisasi di sekolah. Tidak ada penurunan jumlah peserta didik di MAN IC Serpong. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam pendanaan ikut meningkat” (Informan 2, Kepala Sekolah B, 2023)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan yang baik akan memberikan dampak terhadap jumlah peminat di madrasah tersebut. Walaupun terdapat perubahan sistem pendanaan di MAN IC Serpong tidak membuat mereka ikut menurunkan kualitas mutu pendidikan yang ada. Mereka melakukan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan dengan baik. Sehingga, orang tua yang merupakan elemen eksternal tidak berkeberatan menanggung biaya pendidikan yang semula diberikan beasiswa. Selain itu, orang tua yang merupakan bagian dari masyarakat juga ikut mengontrol proses pendidikan. Meskipun dikenal dengan sekolah negeri, MAN IC tidak menurunkan segi proporsi nilai target pasar walaupun sistem pendanaannya sudah berubah. Ketika madrasah mengalami ketidakstabilan, mereka membutuhkan arah kegiatan yang adaptif yaitu inovasi.

“Tidak banyak yang dilakukan oleh MAN IC pada saat menghadapi perubahan sistem pendanaan. Hanya saja memang dari segi budaya organisasi menjadi semakin diperkuat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka kepala sekolah berupaya untuk melakukan pengelolaan kelas seperti menciptakan iklim belajar yang kondusif, pengaturan lingkungan, penampilan dan sikap guru, serta hubungan yang harmonis bagi seluruh warga di lingkungan sekolah. Karena madrasah ini kan menawarkan layanan pendidikan bukan membuat produk. Sehingga dibutuhkan manajemen inovasi didalam pelaksanaanya.

Sehingga, layanan yang diberikan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa” (Informan 4, Wakil Kepala Sekolah A, 2023)

“Manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah MAN IC Serpong menjadi serangkaian aktivitas yang membuat kami sebagai guru juga ikut tertantang. Sebagai guru, kami juga ditugaskan dalam proses penerimaan peserta didik baru. Sehingga, administrasi yang dilakukan diusahakan dicatat dengan rapi. Kepala sekolah selalu menyampaikan bahwa administrasi itu penting untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran. Pendataan juga menjadi strategi kami untuk menerapkan manajemen di madrasah dengan baik. ” (Informan 6, Guru Sekolah B, 2023)

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah pengelolaan dan proses administrasi yang baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin di dalam organisasi sekolah melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sehingga, perannya dalam mengambil keputusan strategi diperlukan rasionalitas. Selain itu mencari peluang dan kekuatan untuk membentuk lingkungan mereka. Setelah MAN IC berubah sistem pendanaannya, maka mereka harus segera menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Oleh karena itu, untuk mempertahankan diri MAN IC berupaya meningkatkan kemampuan organisasinya sesuai dengan lingkungannya. Seperti melakukan kerja sama dengan ketua komite yang dipimpin oleh wali peserta didik terpilih dalam menjalankan kegiatan di madrasah. Berdasarkan hasil kajian Novianti et al.(2022) MAN IC Kota Palu melaksanakan manajemen berbasis mutu yang berlaku selama satu periode atau empat tahun. MAN IC melakukan kerjasama terkait penerimaan calon mahasiswa baru jalur prestasi, menyediakan anggaran dan sarana prasarana yang diprogramkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Dengan terpenuhinya sarana prasarana dengan baik maka dapat mempengaruhi budaya organisasi yang ada.

“Budaya organisasi yang ada di MAN IC memberikan saya kenyamanan dalam bekerja. Baik guru lain maupun kepala sekolah bekerjasama dengan baik untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada. Dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kognitif, kami diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam musyawarah guru mata pelajaran. Kegiatan tersebut membantu kami dalam melakukan perencanaan pembelajaran. Proses pembelajaran juga dievaluasi oleh kepala sekolah dan pengawas. Tetapi, sebelum dievaluasi oleh pengawas biasanya kepala sekolah melakukan evaluasi terlebih dahulu dan memberikan masukan. Kami juga tidak sungkan untuk berdiskusi terkait pelaksanaan pembelajaran dengan guru lain bila ada kesulitan.” (Informan 8, Guru Sekolah A, 2023).

Hasil temuan melalui wawancara tersebut menunjukkan bahwa pendekatan budaya organisasi yang dilakukan MAN IC memberikan kenyamanan kepada guru. “MAN IC menawarkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang mengacu pada standar mutu di atas standar nasional pendidikan. Sehingga, pengelolaannya pun berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi. Selain itu, dukungan dari pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan untuk memenuhi kualifikasi. Kondisi tersebut juga didukung dengan fasilitas pembelajaran yang tersedia. Dalam lingkungan madrasah, kami mewajibkan peserta didik untuk berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa Indonesia, Inggris dan Arab. Oleh karena itu, dalam melakukan strategi manajemen focus kami kepada mutu pendidikan yang berkualitas dan berkarakter kebangsaan Indonesia. Baik guru, tenaga kependidikan dan

peserta didik merasakan kenyamanan dan keamanan. Dengan begitu kinerja yang akan diberikan akan menjadi lebih baik” (Informan 2, Kepala Sekolah B, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa organisasi sekolah yang dibentuk memiliki budaya hubungan kerja yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui respon dari informan 6 dan informan 8. Mereka merasakan adanya suasana akademik yang dapat membentuk kolaborasi dan interaksi warga sekolah. Sehingga, kinerja madrasah menjadi lebih optimal. Sejalan dengan Schreiber (2019) konteks budaya organisasi yang baik ditunjukkan dengan adanya interaksi social yang kondusif, membangun suasana akademik yang positif, produktif dan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi ini merupakan salah satu wujud dari inovasi manajemen yang dilakukan oleh MAN IC. Selain perubahan system pendanaan, dampak globalisasi juga membuat MAN IC melakukan penyegaran dengan inovasi manajemen. Selain itu, MAN IC juga mengalami ketidakseimbangan peran dunia usaha dalam pemerintah dan manajemen MAN IC. Oleh karena itu, terdapat ketergantungan dana yang sangat besar kepada negara. Disamping itu, manajemen tenaga pendidikan masih secara sentralistik yang mendorong pertanggungjawaban guru lebih berorientasi pada formal-administasi. Fenomena peserta didik bebas biaya juga membuat kepedulian orangtua terhadap pembelajaran anak dan sekolah menjadi lemah dan kurang kritis(Sukarno, 2014). Masalah-masalah tersebut dapat diatasi dengan adanya budaya organisasi yang dibentuk oleh MAN IC.

Penelitian ini sejalan dengan Lengnick-Hall et al. (2011) bahwa mengembangkan dan memperkuat keunggulan dari organisasi membutuhkan suatu system sumber daya manusia yang strategis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Oleh sebab itu, MAN IC menunjukkan bahwa upaya inovasi manajemen yang dibangun dapat dikatakan sebagai organizational resilience. Dengan kata lain MAN IC yang berawal dari dukungan Kementerian Agama secara penuh kemudian berubah system pendanaanya. Kondisi ini mengejutkan pihak madrasah. Ada perasaan sulit yang dialami oleh madrasah seperti yang disampaikan oleh Informan 2. Tetapi, ketidakstabilan dan kesulitan tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi MAN IC. Mereka berupaya melakukan inovasi manajemen melalui pembelajaran organisasi dan budaya organisasi. Walaupun pada prosesnya, tahapan inovasi manajemen belum dilakukan secara berurutan seperti yang disampaikan oleh Xu et al. (2007). Menurut Xu et al. (2007) untuk dapat melakukan inovasi manajemen diperlukan lima fase sebagai berikut:

Fase pertama, organisasi sekolah memerlukan riset terhadap inovasi secara mandiri. Sehingga, sekolah dapat mengidentifikasi dan menganalisis terkait proses inovasi, factor-faktor kesuksesan yang mempengaruhi inovasi dan hal-hal yang mendorong inovasi tersebut. Fase kedua, organisasi sekolah dapat melakukan riset terhadap factor organisasional yang menjadi pendorong inovasi. Untuk itu, pimpinan yang ada disekolah dapat mengarahkan tim untuk menganalisis sumber-sumber inovasi di dalam organisasi. Selain itu mengidentifikasi langkah-langkah yang strategis untuk mencapai dan mendorong tujuan inovasi. Fase ketiga, pentingnya riset terhadap keterlibatan orang di luar organisasi. Mengingat organisasi sekolah tidak hanya warga dilingkungan sekolah tetapi adapula peran dari masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan hubungan interaktif antara factor internal dan factor eksternal untuk mendorong inovasi. Fase keempat, riset terhadap portofolio menjadi penting

untuk dilakukan secara terintegrasi dan sistematis. Inovasi ini berhubungan dengan produk, teknologi, berbagai inovasi dan inovasi berbasis kompetensi inti. Sehingga, fase ini menitikberatkan pada peluang-peluang baru yang dapat diidentifikasi secara organisasi. Fase kelima, organisasi sekolah memerlukan riset mengenai manajemen inovasi. Hal ini dikarenakan organisasi sekolah membutuhkan adanya kreativitas guru dan tenaga kependidikan dan menjadikan seluruh warga sekolah sebagai seorang innovator.

Disisi lain, penelitian ini mengembangkan inovasi manajemen dengan melakukan pembelajaran organisasi. Dimana organisasi sekolah melakukan model pembelajaran organisasi yang sejalan dengan Simon (1969). Namun, dari hasil temuan penelitian, MAN IC melakukan pembelajaran organisasi yang juga sejalan dengan Visser (2007). Organisasi sekolah MAN IC melakukan deuterio-learning dimana mereka melakukan refleksi dan penyelidikan terhadap system pendanaan sebelum dan sesudah perubahan. Sehingga, kondisi tersebut memperkuat tata nilai yang berlaku. Melakukan penarikan biaya untuk sekolah, ternyata menjadi keputusan yang tepat diambil oleh organisasi sekolah. Hal ini ditunjukkan oleh informan yang menyatakan bahwa meskipun tidak ada lagi beasiswa tetapi minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya di MAN IC tidak ada penurunan. Selain itu, MAN IC juga melakukan meta learning dimana mereka melakukan penguatan dan pencarian proses belajar tingkat individu dan kelompok dalam organisasi. Kondisi ini sejalan dengan hasil temuan peneliti dimana guru diberikan keleluasaan untuk dapat melakukan diskusi dengan musyawarah guru mata pelajaran. Aktivitas tersebut dapat menjadi planned learning bagi MAN IC. Planned learning menjadi strategi untuk memelihara system-sistem organisasi yang mendorong untuk melakukan meta learn secara berkala. Dengan kata lain, penelitian ini juga mendukung bahwa keberhasilan inovasi dapat ditunjukkan Ketika organisasi tersebut memenuhi kebutuhan manusia dan mudah untuk diimplementasikan serta tidak mengikat (Jacko, 2020; Hidalgo & Palomares, 2022).

Dengan adanya inovasi manajemen yang berhasil, budaya organisasi juga menjadi akumulasi dimana individu yang ada di dalam organisasi sekolah sebagai interaksi yang menentukan perilaku dalam organisasi. Melalui penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja madrasah dapat diwujudkan dengan baik apabila individu di dalam organisasi tersebut merasa nyaman dan tidak mengikat. Hal ini dikarenakan interaksi di dalam organisasi memiliki sifat yang dinamis. Sehingga, budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan sekitar.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa di dalam organisasi dibutuhkan inovasi manajemen yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja madrasah yaitu dengan organisasi pembelajar dan budaya organisasi. Manajemen inovasi dilakukan dengan melakukan orientasi pada proses pengelolaan sumber daya. Hasil penelitian ini mendukung inovasi manajemen untuk diimplementasikan pada organisasi sekolah. Mengingat untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas dibutuhkan pengelolaan pendidikan dengan baik. Selain itu, hubungan antara organisasi sekolah dengan masyarakat juga penting untuk dilakukan. Hal ini dapat memberikan kemudahan bagi organisasi sekolah dalam

memecahkan masalah pendidikan. Pada MAN IC ditemukan adanya beberapa inovasi manajemen yaitu sistem pendanaan dan pengelolaan manajemen madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2020). Manajemen Berbasis Madrasah. *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran*, 2(1), 9–16.
- Alelaiwi, A., Alghamdi, A., Shorfuzzaman, M., Rawashdeh, M., Hossain, M. S., & Muhammad, G. (2014). Enhanced engineering education using smart class environment. *Computers in Human Behavior*, 51, 852–856. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.061>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Arifin, Z. (2020). Paradigma studi manajemen berbasis madrasah dan guru profesional. *Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 121–150.
- Bell, R. L., Maeng, J. L., & Binns, I. C. (2013). Learning in context: Technology integration in a teacher preparation program informed by situated learning theory. *Journal of Research in Science Teaching*, 50(3), 348–379. <https://doi.org/10.1002/tea.21075>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.1109/IWSSIP.2015.7314185>
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative Mixed Methods Approaches*. SAGE Publication.
- Efrina, L., & Warisno, A. (2021). Meningkatkan Mutu Melalui Implementasi Manajemen Di Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadiin. *Jurnal Pendidikan Dan ...*, 3. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/7776>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory*. Oxford University Press.
- Hidalgo, A., & Palomares, Á. (2022). Innovation management in the aeronautical sector: the 5F3D model. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 3225–3242. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1987288>
- Huda, M. (2021). Aktualisasi Budaya Organisasi Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian*, 15(2), 320–346. <https://doi.org/10.21043/jp.v15i2.12494>
- Jacko, J. F. (2020). Moral luck and responsible innovation management. *Journal of Responsible Innovation*, 7(S2), S107–S128. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1846972>
- Kerdpitak, C. (2022). The effects of innovative management, digital marketing, service quality and supply chain management on performance in cultural tourism business. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 771–778. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.4.005>
- Lathifah, A. F. U., & Rustono, A. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Cimahi. *EProceedings of Management*, 2(2), 1164–1171.

- Muntaqo, R., & Al Halim, A. A. (2017). Peningkatan mutu pendidikan melalui budaya organisasi di Madrasah Aliyah Ali Maksum Yogyakarta. *Jurnal Pancar: Pendidikan Anak Cerdas Dan Pintar*, 1(1).
- Nasiri, A., Alleyne, A. R., & Yihui, L. (2016). Analysis of innovation management in German enterprises. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1216727>
- Nodira, T., & Rashid, X. (2022). Problems of innovation management in the higher education system. *Web of Scientist: International Scientific Research Journal*, 3(11), 155–164.
- Novianti, K., Pettalongi, S. S., & Syahid, A. (2022). Analisis Manajemen Berbasis Mutu Di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Kota Palu. *Prosiding Kajian Islam Dan Integrasi Ilmu Di Era Society 5.0 Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu*, 1, 91–94.
- Pujilestari, Y. (2020). Dampak Positif Pembelajaran Online Dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi Covid-19. *Adalah: Buletin Hukum Dan Keadilan*, 4(1), 49–56.
- Saepudin, J. (2018). Pengembangan Madrasah Aliyah Akademik (Studi Man Insan Cendekia Serpong). *Penamas*, 31(1), 125. <https://doi.org/10.31330/penamas.v31i1.242>
- Schreiber, J. L. (2019). *How School Leaders Shape School Culture: A Qualitative Case Study*. Liberty University.
- Sirojudin, A. (2019). Manajemen Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 6(2), 204–219. <https://doi.org/10.36835/modeling.v6i2.162>
- Sukarno, M. (2014). Mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia untuk Menjawab Tantangan Modernisasi, Demokratisasi dan Globalisasi. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 9(2), 119–137.
- Suliman, M. S. (2019). Roots of Organizational Knowledge in Classical Management Theories: A Literature Review. *International Journal of Business and Social Science*, 10(10), 7–14. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n10a2>
- Suriansyah, A., & Aslamiah. (2015). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua, Dan Masyarakat Dalam Membentuk Karakter Siswa. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 2(2), 234–247. <https://doi.org/10.21831/cp.v2i2.4828>
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of Management Review*, 32(2), 659–667. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351883>
- Wahyudin, I., & Fitriani, S. (2022). Perencanaan Strategis di SMP Terpadu Nuruzzaman Islamic Boarding School Bandung Abstrak. *Al-Mirah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 69–77.
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2007). Total innovation management: A novel paradigm of innovation management in the 21st century. *Journal of Technology Transfer*, 32(1–2), 9–25. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9007-x>