

**KEPEMIMPINAN VISIONER  
DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN**  
*(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I)*

**TESIS**

**OLEH :  
MOKHAMAD AMIN TOHARI  
NIM : 1 1 7 1 0 0 4 4**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2013**

**KEPEMIMPINAN VISIONER  
DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN**  
*(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I)*

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi beban studi pada  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH :  
MOKHAMAD AMIN TOHARI  
NIM : 1 1 7 1 0 0 4 4**

**Pembimbing:**

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA  
NIP: 195612111983031005

Dr. H. A. Fatah Yasin, M.Ag  
NIP:196712201998031002

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
JUNI 2013**

**SURAT PERNYATAAN  
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MokhamadAmin Tohari, S.Ag  
NIM : 11710044  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Perumahan Pondok Mutiara Asri H2 18 Pandanlandung  
Kec. Wagir Kab. Malang  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan  
(*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihaklain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 25 Juni 2013

Hormat saya

Mokhamad Amin Tohari  
NIM : 11710044

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I) ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, Juni 2013  
Pembimbing I

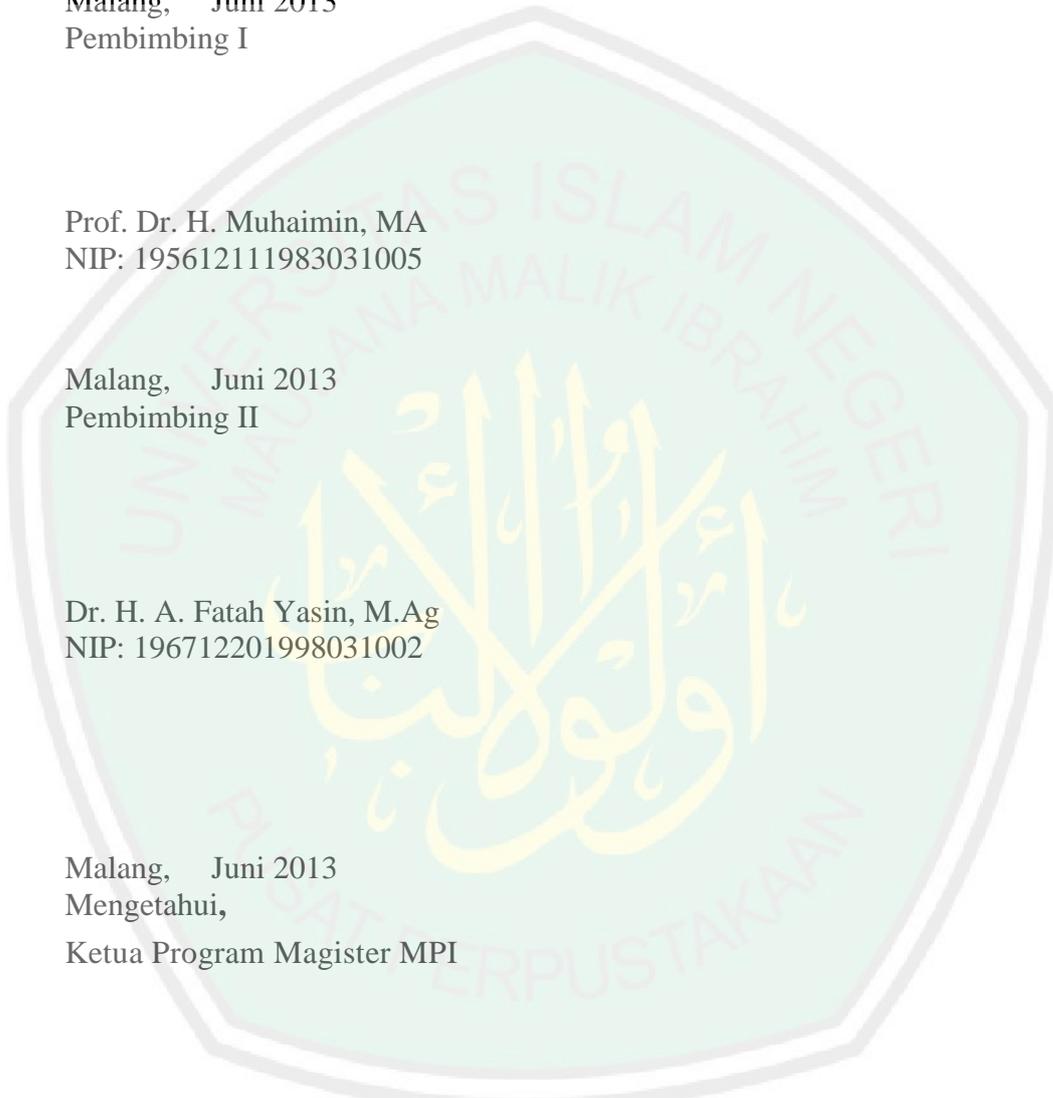
Prof. Dr. H. Muhaimin, MA  
NIP: 195612111983031005

Malang, Juni 2013  
Pembimbing II

Dr. H. A. Fatah Yasin, M.Ag  
NIP: 196712201998031002

Malang, Juni 2013  
Mengetahui,  
Ketua Program Magister MPI

Dr. Hj. Sutiáh, M.Pd  
NIP: 196510061993032003



## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 25 Juni 2013,

Dewan Penguji,

Prof. H. Mulyadi, M.Pd.I. Ketua  
NIP:195507171982031005

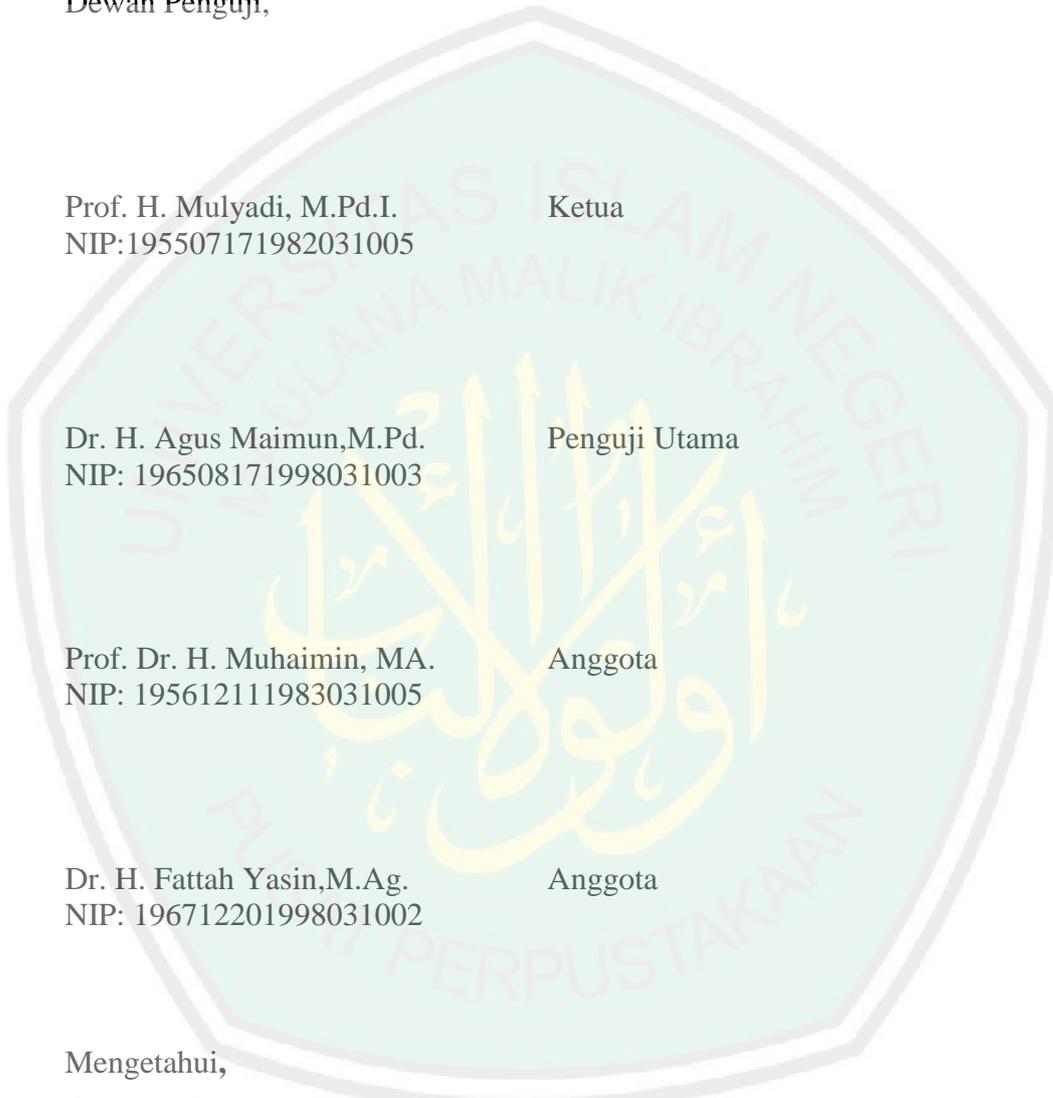
Dr. H. Agus Maimun, M.Pd. Penguji Utama  
NIP: 196508171998031003

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA. Anggota  
NIP: 195612111983031005

Dr. H. Fattah Yasin, M.Ag. Anggota  
NIP: 196712201998031002

Mengetahui,  
Direktur PPs

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA.  
NIP: 195612111983031005



## KATA PENGANTAR



Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I)”. Penulisan tesis ini ditulis sebagai salah satu bentuk tugas akhir Program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, karena dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, arahan, motivasi, saran, kritik baik secara moril maupun materiil. Semoga Allah SWT melimpahkan rahman dan rahim-Nya. Amin.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan para pembantu Rektor, Direktur Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Ibu Dr. Hj. Sutiáh, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen pembimbing I, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam tesis.
4. Dosen pembimbing II, Bapak Dr. H. Fatah Yasin, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam tesis.
5. Semua staf pengajar atau dosen dan semua staf TU Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan program studi.
6. Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama kota Malang selaku kepala kemenag

- yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian di lingkungan kemenag kota Malang.
5. Semua civitas MTs Negeri Malang I, khususnya Kepala Madrasah, Ibu Dra. Binti Maqsudah, M.Pd, Para Waka, dan Kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
  6. Kedua orang tua, Ayahanda Irfan dan Ibunda Sholichah yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil, dan doá sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima disisi Allah. Amien
  7. Istri tercinta, Indah Ismawati dan anak-anak tercinta, Imaduddin Siroj Al Amin, Muhammad Ahsanul Amal Al Amin dan Chilya Naveesa Syameela yang telah memberikan perhatian dan energi cinta, sehingga dapat memberi motivasi sekaligus inspirasi dalam menyelesaikan tesis ini.
  8. Semua keluarga di Sidoarjo dan Blitar yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.
  9. Kepada teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana UIN Maliki Malang kelas D yang telah memberikan dorongan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
  10. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam pelaksanaan dan penyelesaian penelitian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini banyak terdapat kekurangan dan kesalahan, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Malang, 25 Juni 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul</b> .....	ii
<b>Halaman Judul</b> .....	iii
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	iv
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	v
<b>Lembar Pernyataan</b> .....	vi
<b>Kata Pengantar</b> .....	vii
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	ix
<b>Daftar Gambar</b> .....	x
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xi
<b>Motto</b> .....	xii
<b>Abstrak</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Penelitian Pendahuluan .....	8
F. Definisi Istilah .....	9
G. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>14</b>
A. Kepemimpinan Visioner .....	14
1. Pengertian Kepemimpinan Visioner. ....	14
2. Karakter Kepemimpinan Visioner.....	15
3. Karakter Kepemimpinan Visioner.....	15
4. Peran Kepemimpinan Visioner .....	19
5. Konsep Kepemimpinan Visioner menurut Ki Hajar Dewantara...24	
B. Manajemen Perubahan.....	27
1. Konsep Manajemen Perubahan .....	27
2. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	28
3. Alasan Melakukan Perubahan .....	32
4. Elemen Perubahan .....	34
5. Tantangan yang dihadapi dalam melakukan perubahan.....	36
6. Langkah-langkah kepala sekolah/ madrasah dalam memanaj perubahan .....	46

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Metode Penelitian .....	53
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	53
2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	53
3. Kehadiran Peneliti .....	53
4. Data dan Sumber Data.....	54
B. Teknik Pengumpulan Data .....	58
C. Teknik Analisis Data .....	59
D. Pengecekan Keabsahan Data .....	60
E. Tahap-tahap Penelitian.....	62
 <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	 <b>63</b>
A. Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....	63
1. Sejarah .....	63
1.1. Periode Kepemimpinan .....	63
1.2. Perkembangan Fisik .....	63
1.3. Struktur Organisasi.....	68
1.4. Keberadaan Sarana dan Prasarana.....	69
1.5. Perkembangan Personalia.....	73
2. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .....	74
3. Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Peserta Didik, Alumni, Komite Madrasah dan POCO.....	77
4. Profil Ma'had Al Madany Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .....	78
5. Program Bilingual Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....	82
6. Program Akselerasi .....	86
7. Perputakaan .....	92
8. Program LDC .....	94
9. Ketata Usahaan .....	96
B. Paparan Data dan Temuan penelitian .....	99
1. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....	99
2. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen .peru bahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....	101
3. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....	102

**BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN .....116**

1. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....127
2. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .....130
3. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.....131

**BAB V PENUTUP.....136**

**A. Kesimpulan .....136**

**B. Saran .....137**

Daftar Rujukan

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Jumlah Buku dan Eksemplar .....	163
2. Perkembangan Buku Sirkulasi, Referensi, .....	163
3. Nilai Rata-Rata UN .....	163
4. Peraih 10 Besar Nilai UAMBN Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	164
5. Peraih Nilai UAMBN Terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	164
6. Peraih 10 Besar Nilai Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	164
7. Peraih Nilai Ujian Nasional Terbaik Tahun Pelajaran 2012-201 .....	164
8. Peraih Nilai Gabungan UN dan UAMBN Terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	165
9. Peraih Nilai 10 UN Mapel Bahasa Indonesia Tahun Pelajaran 2013 .....	165
10. Peraih Nilai 10 UN Mapel Bahasa Inggris Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	165
11. Peraih Nilai 10 UN Mapel Matematika Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	165
12. Peraih Nilai 10 UN Mapel IPA Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	167
13. Siswa Teladan Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	167
14. Prestasi Non Akademik Siswa .....	167
15. Prestasi Guru .....	169
16. Prestasi Madrasah .....	170



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Gedung MTsN Malang I tampak dari Depan .....	144
2. Gedung sebelah kiri lt. 2 dan 3 merupakan kelas bilingual dan akselerasi .....	144
3. Gedung depan merupakan Ma'had Madani lantai 4 .....	144
4. Motto Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .....	145
5. Kredo Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .....	145
6. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I	
7. Visi MTsN Malang I .....	146
8. Ibu Kepala Madrasah di Ruang kerjanya .....	146
9. Aktifitas rutin Ibu Kepala Madrasah di Ruang kerjanya .....	146
10. Aktifitas guru ketika waktu istirahat .....	147
11. Ruang Kelas Akselerasi .....	147
12. Ruang Kelas Bilingual .....	147
13. Ruang Kelas Reguler (biasa) .....	148
14. Pemaparan program madrasah oleh ibu kepala madrasah bersama komite MTsN Malang I pada calon wali siswa baru .....	149
15. Antusias calon wali siswa baru dalam mengikuti pemaparan program madrasah oleh ibu kepala madrasah bersama komite MTsN Malang I .....	149
16. Ruang Perpustakaan .....	149
17. Suasana kerja di ruang Tata Usaha .....	145
18. Ruang pelayanan umum di TU .....	150
19. Buku SOP MTsN Malang I .....	150
20. Sistem Informasi Manajemen (SIM): Siswa melakukan presensi setiap datang dan pulang dengan menggunakan kartu pelajar .....	150
21. Ibu Kepala madrasah memberikan penghargaan kepada siswa teladan .....	150
22. Bpk. Kepala Kanwil Kementerian Agama Jatim memberikan penghargaan terhadap Peraih Nilai UN terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013 .....	151
23. Ananda Shofi Qurrotu A'yunin mendapat apresiasi dari Olympic Furniture .....	152
24. Guru dan karyawan Belajar Bahasa Inggris .....	152
25. Workshop guru implementasi kurikulum 2013 .....	153
26. M.Raffy Yusmar dan Rafika (kakak dan adik), Juara 3 Indonesian science project olimpiad Tkt Nasional tahun 2013 .....	153
27. Silaturahmi Wapres dengan Perwakilan Pelajar MI-MA Negeri dan Swasta Sekota Malang di MTsN Malang I .....	154
28. Persiapan Akreditasi .....	155
29. Kegiatan Menyongsong penerapan ISO .....	155
30. Pembelajaran dengan Jica .....	156
31. Teleconference dengan Jepang .....	156
32. Tamu dari Amerika bersama Ibu Kepala, Waka dan Siswa .....	157
33. Tamu dari Philipina menyaksikan kreativitas siswa .....	157
34. Tamu dari Singapura berdialog dengan siswa Akselerasi .....	157
35. Petugas PKS membantu menyeberangkan teman-temannya .....	158
36. Penanaman budaya Islami ketika siswa masuk madrasah dipagi hari .....	158
37. Budaya tertib ketika melakukan presensi ketika datang dan pulang melalui SIM (Sistem Informasi Manajemen) .....	158
38. Upacara rutin tanggal 1 dan 17 sebagai penanaman budaya kedisiplinan .....	159
39. Pramuka sebagai penanaman jiwa kepemimpinan .....	159
40. Shalat berjamaah dengan khusyu' sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah bagi	

siswa .....	159
41. Shalat sunnah Qobliyah dan ba'diyah sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah .....	159
42. Shalat sunnah Dhuha sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah bagi siswa .....	160
43. Setor Hafalan Juz Amma ke Ustadz dari Team UMMI sebagai upaya Menjaga keistiqomaan .....	160
44. Suasana Dzikir bersama antara siswa, guru dan karyawan serta orang tua Menjelang UN yang dipimpin Gus Ali Pengasuh Pondok Bambu .....	160
45. Ibu Kepala Madrasah mengumumkan hasil kelulusan 100% sekaligus membuka pada acara pembukaan Bhakti kelulusan Tahun Pelajaran 2012/2013 ...	161
46. Setelah Ibu Kepala Madrasah mengumumkan kelulusan 100% Serentak seluruh siswa kelas IX melakukan sujud syukur .....	161
47. Pembukaan secara simbolis acara Bhakti Kelulusan MTsN Malang I sebagai ungkapan rasa syukur atas kelulusan 100% yang telah diperoleh .....	161
48. Kreasi siswa kelas IX Membentuk Formasi Hati pada acara Bhakti Kelulusan Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	162
49. Berbagi kebahagiaan dengan anak yatim melalui permainan dan pemberian santunan.....	162
50. Berbagi kebahagiaan dengan anak-anak yatim .....	162
51. Ungkapan syukur kelulusan berbagi dengan Pasukan Kuning .....	163
52. Ibu-ibu Lansia yang menerima santunan dari siswa kelas IX bersama seluruh siswa kelas 7-9 .....	163
53. Kulkas kejujuran di kelas 8K sebagai penanaman nilai kejujuran .....	163
54. Siswa praktek jual beli dalam pelajaran IPS (Ekonomi) berusaha menyakinkan temanya agar membeli jajanan yang dijualnya .....	164
55. Suasana siswa dalam mengisi waktu istirahatnya .....	164



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Pedoman Observasi .....	171
2. Pedoman Wawancara.....	172
3. Surat Ijin Penelitian .....	173
4. Data Penelitian .....	174



## MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah 30).*

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ  
وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Arro'du 11).*

## ABSTRAK

Tohari, Mokhammad Amin, 2013. *Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA (II) Dr. H. A. Fatah Yasin, M.Ag

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Visioner, Manajemen Perubahan

Pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan yang sangat cepat dan kadang-kadang kehadirannya sulit diprediksikan, sehingga menuntut setiap organisasi untuk dapat memiliki kemampuan antisipatif dan adaptif terhadap berbagai kemungkinan sebagai konsekuensi dari adanya perubahan. Begitu pula dengan sekolah/madrasah, sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan akan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan. Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I merupakan lembaga pendidikan negeri yang mempunyai orientasi pendidikan visioner yang siap menghadapi tantangan perubahan. Lembaga tersebut termasuk lembaga pendidikan unggulan dengan peserta didik, guru dan madrasahnyasarat akan prestasi baik dari segi akademik dan non akademik dalam level Nasional bahkan internasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dengan sub fokus mencakup: (1) program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. (2) langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. (3) implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber, teori, metode, dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu kepala Madrasah, para Wakamad, pendidik dan siswa.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I antara lain: (a) melaksanakan pendidikan dengan sistem full days school, (b) menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, (c) memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia, (d) membangun dan melengkapi sarana dan

prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4, (e) meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001. Dengan langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I antara lain: (a) Melaksanakan pendidikan dengan sistem full days school dengan menambah muatan kurikulum tartil, menjalin kerjasama dengan Tim UMMI dan menyediakan makan siang serta penanaman akhlakul karimah dan pembiasaan ibadah yaumiyah, (b) Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler) berdasarkan kebijakan yang berkembang dan potensi siswa serta era global, (c) Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia dengan merespon potensi internal dan eksternal, (d) Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4 berdasarkan masterplan madrasah kedepan, kekuatan internal dan eksternal dengan memperhatikan perkembangan dan kebutuhan, (e) Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001 baik terhadap madrasah maupun seluruh civitas akademika dengan bekerjasama dengan Universitas Brawijaya. Sedangkan implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yaitu dengan berkomitmen pada; (a) kebijakan pemerintah: (1) UU Sistem Pendidikan Nasional, (2) UU Guru dan Dosen, (3) PP Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, (4) PP Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, (5) PP Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan, (6) PP Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah/Madrasah, (b) kebijakan Madrasah; (1) Menanamkan 3 prinsip, yaitu kerja cepat, kerja tuntas dan profesional, (2) Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001, (3) Merespon terhadap perubahan yang ada, (4) Meningkatkan pencitraan terhadap madrasah.

## ABSTRACT

Tohari, Mokhammad Amin, 2013. *Visionary Leadership in Change Management (Case Studies in Islamic Junior High School Malang I)*. Thesis, Program Management Studies Postgraduate Education Islamic State Islamic University of Malang, Supervisor: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA (II) Dr. H.A. Fatah Yasin, M.Ag

**Keywords:** Visionary Leadership, Change Management

Education faced various challenges and rapid changes which sometimes difficult to predict. It requires every organization to have the ability of anticipating and adapting in various possibilities as a consequence of a change. Similarly, the school/madrasah, as an institution that is engaged in educational services, will face challenges of change. School/madrasah inability in anticipating and adapting to the changes will gradually cause deterioration of the school/madrasah itself. Islamic Junior High School Malang I is a public institution that has a visionary educational orientation. It includes as the flagship of educational institution and its students experience many achievements in terms of both academic and non-academic in national and even international level.

This study aims to reveal the Visionary Leadership in Change Management which is implemented in Islamic Junior High School Malang I with sub focuses include: (1) visionary leadership program in change management in Islamic Junior High School Malang I. (2) the steps of visionary leadership in change management in Islamic Junior High School Malang I. (3) the implementation of change management in improving the condition of Islamic Junior High School Malang I's educators.

This study used a qualitative approach with a design case study. Data collection was done by using in-depth interviews, participant observation, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data display, and conclusion, checking the validity of the findings was done by extension participation of researchers; triangulation techniques using a variety of sources, theories, methods, and perseverance observations. The research informants of this study are the head of Madrasah, Wakamad, educators and students of Islamic Junior High School Malang I.

The results showed that: visionary leadership program in the junior secondary school management changes in Malang I, among others: (a) carry out full days of education with the school system, (b) special education programs for students who have the potential or intelligence and special talents, (c) empowering coaching Ma'had as a place of religious, linguistic, and noble character, (d) building and equipping of educational facilities It 3-4 representative, (e) improve the service by implementing ISO 9001. With visionary leadership steps in management changes in

junior secondary school Malang I, among others: (a) Implement full days of education with the school system by adding curriculum Tartil, formed a partnership with UMMI team and provide lunch and planting akhlakul karimah and habituation of worship yaumiyah, (b) Holding a special education program for students who have the intelligence and potential or special talents, such as special classes (Bilingual and Acceleration) and the usual class (regular) by developing policies and potential students as well as the global era, (c) Empower Ma'had coaching as a religious, linguistic, and noble character to respond to internal and external potential, (d) Establish and equip educational facilities It 3-4 representative. Based on master madrasah fore, internal and external forces with respect to the development and needs, (e) Improving service by implementing ISO 9001 both the madrasahs and the entire academic community in collaboration with UB. While the implementation of change management in improving the performance of junior secondary school educators in Malang I is to commit to: (a) government policies: (1) National Education System Act, (2) Law on Teachers and Lecturers, (3) PP Standards for School/Madrasah, (4) PP Standards and Competencies Academic Qualifications Master, (5) PP Certification For Teachers In Title, (6) PP Standards by Education Management Unit Basic and Secondary Education, School/Madrasah, (b) Madrasah policy: (1) Instill 3 principles, which work fast, thorough and professional work, (2) Improving service by implementing ISO 9001, (3) Respond to any changes exist, (4) Improve the image of the madrasah.



## الملخص

طهارى، محمد امين، 2013. القيادة الحكيمة في إدارة التغيير (دراسات حالة في مدرسة إعدادية إسلامية مالانج 1). أطروحة، برنامج إدارة الدراسات العليا التربوية الإسلامية الدولية الإسلامية جامعة مالانغ، المشرف: (1) الأستاذ د. الحج. مهيمن ، ماجستير في الفن (2) الأستاذ الحج. أحمد. فتح ياسين، ماجيستر أagama **كلمات البحث:** القيادة الحكيمة، إدارة التغيير

ويواجه التعليم مع مختلف التحديات والتغيرات السريعة الصعب في بعض الأحيان للتنبؤ وجودها، وهذا يتطلب من كل مؤسسة أن تكون قادرة على الحصول على القدرة على توقع ويكون التكيف مع مختلف الاحتمالات نتيجة لهذا التغيير. وبالمثل، فإن المدرسة / المدارس الدينية، باعتبارها المؤسسة التي تعمل في مجال الخدمات التعليمية وسوف تواجه مع تحديات التغيير. وعجز المدرسة / المدارس الدينية في توقع والتكيف مع التغيرات التي تحدث، يمكن أن يسبب تدهور تدريجيا من مدرسة / المدارس الدينية نفسها، واستنفدت غارقة التغيير. مالانج الإسلامية مدرسة إعدادية أنا هي مؤسسة عامة أن لديها توجه التعليمية البصيرة. وتشمل الوكالات والمؤسسة التعليمية الرائدة من الطلاب تكون كاملة من الإنجازات سواء من حيث الأكاديمية وغير الأكاديمية في الوطنية وحتى المستوى الدولي.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن القيادة الحكيمة في إدارة التغيير وتنفيذها في صغار الثانوية مالانج أنا مع التركيز الفرعية ما يلي: (1) برنامج القيادة الحكيمة في إدارة التغيير في مدرسة إعدادية الإسلامية مالانج 1. (2) القيادة الحكيمة خطوات في إدارة التغيير في مدرسة إعدادية الإسلامية مالانج 1. (3) تنفيذ إدارة التغيير في تحسين أداء المربين صغار المربين المدرسة الثانوية في مالانج 1.

تستخدم هذه الدراسة المنهج النوعي مع دراسة حالة تصميم. وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة، الملاحظة بالمشاركة، والوثائق. وتشمل تقنيات تحليل البيانات اختزال البيانات، عرض البيانات، والاستنتاج، والتحقق من صحة هذه النتائج قامت به مشاركة امتداد الباحثين؛ تقنيات التثليث باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر والنظريات والأساليب، والملاحظات المثابرة. المدارس الدينية هو رئيس المخبرين البحوث، ونائب رئيس المدرسة والمدرسين والطلاب.

أظهرت النتائج ما يلي: (1) برنامج القيادة الحكيمة في التصورات على أساس (أ) برنامج طويل الأجل ومتوسطة وقصيرة، (ب) قيمة القيادة الشخصية والقيم الأساسية التنظيمية، و (ج) في تحديد اتجاه واضح لتنظيم بناء على اعتبارات مختلفة. (2) الخطوات في مجموعة البصيرة تغيير القيادة من خلال: (أ) التغيرات في التغيير المخططة وغير المخططة، (ب) الجهود التعبير والتواصل الرؤية والرسالة، وأهداف المنظمة، والذي يتضمن الغرض، والكثافة

والهدف، (ج) تحديد مجالات التغيير التي تحتاج إلى تحسين من خلال إعادة الهيكلة. (3) كان القيادة الحكيمة في تنفيذ الرؤية على النحو التالي: (أ) بدأت السياسات الحكومية والسياسات المدارس الدينية، (ب) التنمية المهنية للمعلمين، عملية التوظيف، والتدريب الداخلي والخارجي والإشراف ومزيد من الدراسة. (ج) ويشمل التنمية الثقافية وبناء الالتزام، وتشكيل النظم الثقافية، والتنشئة الاجتماعية للنظام الثقافية.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan yang memiliki visi adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasi suatu kelemahan lembaga menjadi kekuatan dan mengorganisasi tantangan lembaga menjadi peluang untuk mencapai cita-cita bersama sekolah/madrasah. Organisasi sekolah/madrasah mencerminkan gabungan individu yang terdiri-dari dua orang atau lebih yang berkumpul dalam setiap kelompok untuk mewujudkan visi. Tugas kepemimpinan adalah mewujudkan harapan-harapan visi sekolah dan untuk mengerjakan tujuan bersama.<sup>1</sup> Oleh sebab itu, kepemimpinan adalah menetapkan arah yang dapat dirasakan (*a sensible direction*), membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, dan memberi mereka kekuatan (*energizing them*) untuk mencapainya dengan cara-cara yang terencana.<sup>2</sup>

Kepemimpinan yang memiliki visi atau dapat disebut kepemimpinan visioner, terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan visioner. Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain dan membangun inovasi-inovasi secara langsung di dalam organisasi.<sup>3</sup> Senada dengan pendapat yang dikemukakan Kasali bahwa pemimpin mesti dapat menjadi motivator, coach, penerjemah, nabi, dai, guru, paus, jenderal, atau panglima.<sup>4</sup>

- 
- 1 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall International, 1981), hlm. 7
  - 2 John P. Kotter, *Leadership-dialog with 100 Top Leader*, (The Leadership Press, 1994)
  - 3 R.M. Steers, G.R. Ungson, dan R.T. Mowday, *Managing Effective Organizations*, (Kent Publishing Company: A Division of Wadsworth, Inc, Boston Massachusetts, 1985), hlm. 307
  - 4 Rhenald Kasali, *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk meraih*

Sedangkan visioner adalah orang yang memiliki wawasan ke depan.<sup>5</sup> Visioner berusaha menggambarkan sesuatu hal berbasis ke masa depan dan berusaha menunjukkan kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan.<sup>6</sup> Visioner juga mengkonstruksi perubahan-perubahan yang dinamis, lebih memikirkan pada manfaat, nilai dan tanggung jawab. Visioner menunjukkan sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya. Masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri.<sup>7</sup> Visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pemimpin sekolah/madrasah. Pertama, dalam kaitan ini visi masa depan memberikan wawasan makro yang dapat dijadikan dasar bertindak bagi para pemimpin. Kedua, daya pikir memiliki kekuatan yang luas dan dapat menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat.<sup>8</sup>

Menurut Beach bahwa bervisi tidak dibatasi hanya investigasi secara alamiah, tetapi menginspirasi kejiwaan, fantasi, dan intuisi, memberanikan penjelasan, sasaran, dan memperkuat keyakinan terhadap sasaran yang dicapai. Visioner merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan.<sup>9</sup> Senada dengan pendapat Robbins yang menyatakan kepemimpinan visioner yaitu; *Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the*

---

*keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan*), (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 128

5 Renstra Kemendiknas 2010-2014, 2005, hlm. 126

6 Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, (New York: Addison Wesley, 1994), hlm. 39

7 H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, (Jakarta: Grasindo, 1997), hlm. 82

8 Ibid, hlm.34

9 Lea Roy Beach, *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*, (Prentice-Hall, Inc. Engliwaad Cliffs, 1993), hlm. 50

*future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present.*<sup>10</sup>

Beberapa pendapat tersebut menggambarkan bahwa keteguhan kepemimpinan visioner dalam mengelola organisasi yang membangun harapan ke depan. Keteguhan kepemimpinan adalah adanya karakteristik integritas. Integritas mengandung unsur terbuka, jujur, toleran, percaya diri, peduli, dan komitmen pada tradisi masa lalu yang terbaik.<sup>11</sup> Integritas adalah konsistensi antara nilai dan tindakan. Pemimpin yang memiliki integritas sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya. Integritas pemimpin ditandai dari cara membangun komitmen kepada para guru dan para pegawai dalam mencapai kemampuan prestasi warga sekolah untuk memiliki unggulan dan mempengaruhi persepsi masyarakat.<sup>12</sup>

Dalam kehidupan modern sekarang ini, pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan yang sangat cepat dan kadang-kadang kehadirannya sulit diprediksikan, sehingga menuntut setiap organisasi untuk dapat memiliki kemampuan antisipatif dan adaptif terhadap berbagai kemungkinan sebagai konsekuensi dari adanya perubahan. Begitu pula dengan sekolah/madrasah, sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan akan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan. Ketidakmampuan sekolah/madrasah dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, lambat laun akan dapat menimbulkan keterpurukan sekolah/madrasah itu sendiri, dan habis ditelan oleh perubahan.

---

10 Stephen Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, (Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey, 1996), hlm. 375

11 Burt Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, (New York: Contemporary Books, 1989), hlm. 81-87

12 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, hlm. 9

Pengelolaan madrasah pada dasarnya merupakan tanggung jawab bersama, yakni pemerintah dan masyarakat.<sup>13</sup> Bentuk sikap antisipatif dan adaptif ini dapat dilakukan melalui upaya untuk melaksanakan perbaikan secara terus-menerus dalam proses manajemen, sehingga ia membutuhkan organisasi yang tertata dengan baik dan benar.<sup>14</sup> Kompleksitas lembaga pendidikan Islam terutama terlihat dari kebutuhan akan pengelolaan pelaksanaan pendidikan dengan pendekatan manajemen. Kebutuhan untuk menggunakan pendekatan ilmu manajemen di lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam menjadi mutlak. Sehingga perkembangan administrasi pendidikan menjadi bagian yang menarik bagi kalangan praktisi dan ahli pendidikan sampai sekarang ini.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah/madrasah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah/madrasah, maka kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin harus mampu mempunyai leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah/madrasah yang mampu dan dapat mengelolah sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen

---

13 Sutrisno, *Pemberdayaan Madrasah dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Jurnal Pendidikan Agama Islam Vol. II, No. 1, 2005, (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2005) hlm. 80.

14 Akhmad Sudrajat. [wordpress.com/2008/03/26/manajemen-sekolah-dalam-upaya-mengantisipasi-perubahan/](http://wordpress.com/2008/03/26/manajemen-sekolah-dalam-upaya-mengantisipasi-perubahan/)

sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.<sup>15</sup>

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya dan seterusnya.

Kepemimpinan merupakan perilaku mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat kepemimpinan visioner dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.<sup>16</sup>

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah/madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah/madrasah. Setidaknya terdapat lima sifat layanan yang

---

15 Jurnal el-Harakah. *Wacana Baru Pendidikan, Keagamaan, dan Kebudayaan*. (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN-Malang, 2003), hlm. 15

16 Ibid, hlm.15-16

harus diwujudkan oleh kepala sekolah/madrasah agar pelanggan puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah/madrasah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).<sup>17</sup>

Visi sekolah/madrasah memiliki posisi yang dalam dan sangat mempengaruhi kinerja, sehingga rasionalnya jika keterpurukan salah satunya disebabkan oleh kinerja yang tidak dapat membuat strategi mempengaruhi perubahan. Salah satu penyebab keterpurukan bidang nasional adalah karena belum adanya visi yang menempatkan sebagai *leading sector*. Hal ini menunjukkan betapa kuatnya visi mempengaruhi kinerja. Visi menjadi pemicu semangat meraih kemenangan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi.

Seorang pemimpin yang visioner harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar. Menurut Rifai, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam

---

17 Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007), hlm. 24

berinteraksi dengan orang lain.<sup>18</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka nampak kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*). Fenomenanya adalah pemimpin sering mengungkap kalimat Menjadi Madrasah Berkualitas Unggul dalam IMTAQ dan IPTEK yang Bertaraf Internasional kepada seluruh civitas akademika. Kalimat itu diadaptasi dari visi Madrasah. Visi Keunggulan itu mampu menjiwai seluruh warga sekolah, namun kepala sekolah selaku pemimpin menginternalisasi dalam diri terlebih dahulu dan menunjukkan keunggulan-keunggulan dalam bentuk prestasi siswa, guru dan madrasahnyanya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dan untuk membatasi pembahasan, maka dapat penulis fokuskan penelitian ini tentang kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan sebagai berikut:

1. Apa program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I?
2. Apa langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I?
3. Bagaimana implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I?

---

18 Moh. Rifa'i, MA, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung, Jemmars), hlm. 39

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.
2. Untuk mendeskripsikan langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.
3. Untuk mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk memperluas dan mengembangkan kajian disiplin ilmu pendidikan, terutama mengenai kepemimpinan yang visioner. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai kepemimpinan visioner sehingga manajemen perubahan berjalan dengan efektif dan efisien.

#### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat berguna:

- a. Bagi kelembagaan sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
  1. Memperoleh kontribusi pemikiran baru yang dapat digunakan dalam pengembangan kelembagaan.
  2. Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi para guru

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dan bagi siapa saja yang merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan.

b. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

1. Memperoleh informasi secara konkrit tentang kondisi obyektif lembaga profesi dan institusi.
2. Dapat mengaplikasikan berbagai pemikiran pengembangan kelembagaan profesi pada tataran praktis operasional.

**E. Penelitian Pendahuluan**

Setelah melakukan penelusuran terhadap penelitian terdahulu, penulis menemukan beberapa penelitian yang memiliki persamaan dengan penelitian ini sebagaimana terpampang pada tabel berikut:

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	<i>Isnada Waris Tasrim</i> , Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multikasus Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga), (Disertasi), 2011	Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif	Fokus pada kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan (Studi Kasus di MTsN Malang I).	Fokus pada: Lokasi MTsN Malang I

2.	<p>Perilaku Kepemimpinan Dalam Membangun Budaya Organisasi <i>Sayyidatul Khofsoh</i>, (Studi Kasus di Institut Keislaman Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang) (Tesis)</p>	<p>Peran pemimpin dalam membangun budaya religius</p>	<p>Fokus pada manajemen perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I).</p>	<p>Fokus pada: 1. Peran kepemimp inan visioner 2. Lokasi MTsN Malang I</p>
3.	<p>Manajemen Strategik peningkatan Mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)</p>	<p>Manajemen Strategik peningkatan Mutu</p>	<p>Fokus pada kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I).</p>	<p>Fokus pada: 1. kepeemipi nan visioner 2. manajemen perubahan 3. lokasi MTsN Malang I</p>

4.	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang: Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang	Peran kepemimpin an Kepala Sekolah dalam Meningkat kan Mutu Pendidikan Madrasah	Fokus pada kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I).	Fokus pada: 1. pemimpin an visioner 2. manajemen perubahan 3. lokasi MTsN Malang I
----	---	---	---	---

Dari hasil penelusuran terhadap penelitian terdahulu, maka penulis dapat menunjukkan bukti bahwa penelitian tentang kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*) tampak orisinalitas penelitiannya terfokus pada:

1. kepemimpinan visioner
2. manajemen perubahan
3. lokasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

## F. Definisi Istilah

Untuk memperjelas maksud istilah-istilah yang terdapat dalam judul penelitian, maka berikut ini akan dijelaskan definisi-definisinya secara operasional sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan Visioner

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.<sup>19</sup>

Sedangkan kepemimpinan visioner adalah proses kemanusiaan untuk mewujudkan transformasi yang perlu untuk menghadapi kebutuhan yang berubah.<sup>20</sup> Kepemimpinan visioner menurut Robbins yaitu;<sup>21</sup>

*Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present.*

Komariah dalam Wahyudi mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini

19 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002), hlm. 83

20 Timpe, A. Dale, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*, (PT.Elex Media Komputindo, Gramedia-Jakarta, 2002).hlm. 391

21 Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, hlm. 375

sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.<sup>22</sup> Selanjutnya menurut Aan Komariah bahwa kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki visi yang berorientasi masa depan yang baik.<sup>23</sup>

## 2. Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan adalah suatu proses sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kinerja yang lebih baik dan mengelolah individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.<sup>24</sup>

### G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini secara keseluruhan terbagi menjadi enam bagian. Bagian pertama, yakni pendahuluan; bagian kedua, yakni kajian pustaka; bagian ketiga, yakni metode penelitian; bagian keempat, yakni gambaran umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, paparan data dan temuan penelitian; bagian kelima, yakni analisis hasil penelitian; dan bagian terakhir, yakni penutup dan simpulan.

Secara lebih detailnya pada Bab I, peneliti menyajikan pendahuluan.

Di dalamnya terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan

22 Aan Komariah, Cipi Triatna, *Visionary leadership menuju Sekolah yang efektif*. (Jakarta, 2005), hlm.174

23 El Widdah, Minnah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Alfabeta, Bandung, 2012), hlm. 82

24 Permenpan dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011, *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*

penelitian, manfaat penelitian, penelitian pendahuluan, definisi istilah dan sistematika penulisan. Sementara Bab II merupakan kajian pustaka yang terdiri dari teori kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan. Kepemimpinan visioner meliputi pengertian kepemimpinan visioner, prinsip kepemimpinan visioner, karakteristik kepemimpinan visioner, peran kepemimpinan visioner dan konsep kepemimpinan visioner menurut Ki Hajar Dewantara. Sedangkan manajemen perubahan meliputi konsep manajemen perubahan, pendekatan manajemen perubahan, alasan melakukan perubahan, elemen perubahan, tantangan yang dihadapi dalam melakukan perubahan dan langkah-langkah kepala sekolah/madrasah dalam memanej perubahan.

BAB III merupakan metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV berisi tentang gambaran umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, paparan data dan temuan penelitian. Gambaran umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi: 1. Sejarah, meliputi (a). Periode Kepemimpinan, (b). Perkembangan Fisik, (c). Keberadaan Sarana dan Prasarana, (d). Perkembangan Personalia. 2. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. 3. Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Peserta Didik, Alumni, Komite Madrasah dan POCO. 4. Profil Ma'had Al Madany Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. 5. Program Bilingual. 6. Program Akselerasi. 7. Perpustakaan. 8. Program LDC. 9. Ketata Usahaan. Sedangkan Paparan Data dan Temuan penelitian, meliputi: (1). Program kepemimpinan

visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, (2). Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, (3). Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

BAB V merupakan diskusi hasil penelitian mulai dari program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang meliputi: 1. Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school. 2. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya: kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler). 3. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia. 4. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4. 5. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001. Kemudian langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang meliputi: Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I membagi langkah-langkah kepemimpinannya dalam memanej perubahan kedalam lima langkah, sebagai berikut: Pertama, Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school; (a) menambah muatan kurikulum tentang tartil, (b) menjalin kerjasama dengan Tim UMMI dalam membina bacaan tartil dan hafalan juz Ámma, (c). menyediakan makan siang untuk siswa, guru dan karyawan, (d) menanamkan akhlakul karimah dan pembiasaan ibadah yaumiyah secara kontinyu. Kedua, Menyelenggarakan

program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler); (a) menginformasikan kepada orang tua yang putera-puterinya memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa berdasarkan nilai hasil seleksi ujian masuk, (b) melaksanakan proses penyaringan yang ketat dengan bekerjasama dengan Universitas Malang, (c) menyampaikan hasil penyaringan kelas aksel dan bilingual kepada orang tua, (d) melakukan musyawarah antara pihak madrasah dengan orang tua berkaitan dengan kesiapan pelaksanaannya, (e) Melaksanakan program kelas khusus Bilingual selama 3 tahun dan Akselerasi dua tahun serta kelas biasa/ Reguler ditempuh selama 3 tahun. Ketiga, Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia; (a) merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat, (b) bekerjasama dengan komite madrasah, (c) sebelum ma'had dapat difungsikan secara maksimal oleh seluruh siswa madrasah, sementara diprioritaskan bagi siswa dari dalam dan luar kota malang yang ingin tinggal di ma'had, (d) merespon syahriah tambahan dari wali santri untuk operasional ma'had., (e) memberdayakan guru Agama dan bahasa pada malam hari sebagai tenaga pengajarnya. Keempat, Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4; (a) memiliki masterplan madrasah kedepan, (b) merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat, (c) bekerjasama dengan komite madrasah, (d) melakukan tender dalam pelaksanaannya, (e) membangun gedung yang representatif secara bertahap, (f) melengkapi sarana dan

prasaraanya berdasar kebutuhan. Kelima, Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001; (a) Bagi Madrasah, (b) Bagi warga Madrasah. .Sedangkan Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi: Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I; Pertama, berkomitmen pada kebijakan pemerintah; (a) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistim Pendidikan Nasional, (b) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (c) Permen No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, (d) Permen No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, (e) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan, (f) Permen No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah/Madrasah. Kedua, berkomitmen pada kebijakan madrasah; (a) Menanamkan 3 prinsip, yaitu kerja cepat, kerja tuntas dan profesional; (1) Meningkatkan kedisiplinan terhadap waktu, pakaian (seragam) dan tugas, (2) Mengajar dengan profesional dan berbasis IT, (3) Mendorong guru/karyawan untuk melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi/ S1-S3, (3) Mengikutsertakan guru/karyawan dalam penataran, MGMP, seminar, diklat dan workshop, (4) Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi. (b) Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001; (1) Memberikan memotivasi terhadap seluruh civitas akademika untuk berprestasi, (2) Mengelola sistem informasi manajemen (SIM) yang memadai

untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel, (3) Melakukan sistem presensi/kehadiran guru dan karyawan melalui finger scan, (4) Mengadakan workshop ISO 9001 bersama TIM dari Universitas Brawijaya. (c) Merespon terhadap perubahan yang ada; (1) manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/ madrasah (MPMBS/ MPMBM), (2) program kelas Akselerasi, (3) program Bilingual Class, (4) rintisan sekolah/ madrasah bertaraf internasional (RMBI/ RSBI), (5) pendidikan berbasis Asrama/ ma'had, (6) persiapan dalam menyongsong kurikulum 2013, (7) partisipasi aktif dalam lomba tingkat Kota, Provinsi, Nasional bahkan Internasional. (d) Meningkatkan pencitraan terhadap madrasah; (1) Mempertahankan nilai Akreditasi sekolah/madrasah, (2) Membangun hubungan baik dengan instansi terkait, (3) Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan.

BAB VI merupakan penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Visioner

##### 1. Pengertian kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah proses kemanusiaan untuk mewujudkan transformasi yang perlu untuk menghadapi kebutuhan yang berubah.<sup>25</sup> Komariah mengemukakan bahwa kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.<sup>26</sup> Selanjutnya menurut Aan Komariah bahwa kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki visi yang berorientasi masa depan yang baik.<sup>27</sup>

Kepemimpinan visioner sangat diperlukan untuk memajukan sebuah organisasi. dalam dunia pendidikan, khususnya dalam konteks *school based management* kepemimpinan tipe ini sangatlah diperlukan.

---

25 Timpe, A. Dale, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*, PT.Elex Media Komputindo, Gramedia-Jakarta, 2002, hlm. 391

26 Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary leadership menuju Sekolah yang efektif*, (Jakarta Bumi Aksara, 2005), hlm.74.

27 El Widdah, Minnah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Alfabeta, Bandung, 2012), hlm. 82

Bukan hanya diperlukan, kepemimpinan visioner sangat relevan dan didambakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepemimpinan visioner bisa dipahami sebagai pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.<sup>28</sup>

Selain mengandung unsur kemampuan untuk memberi makna atau arti pada kerja dan usaha bawahan dengan memberikan arahan, seorang pemimpin yang visioner haruslah seorang yang bisa menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang professional, serta dapat membimbing bawahannya untuk bisa bekerja secara professional seperti yang diharapkan.

## 2. Prinsip Kepemimpinan Visioner

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut:<sup>29</sup>

- a. seorang yang belajar seumur hidup
- b. berorientasi pada pelayanan
- c. membawa energi yang positif.

---

28 Suprayitno, *Pemimpin Visioner Dalam Perubahan Organisasional*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, 2007), hlm. 115-123.

29 Stephen Robbins Coney, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Erlangga. 2002)

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti;

- a. percaya pada orang lain
- b. keseimbangan dalam kehidupan
- c. melihat kehidupan sebagai tantangan
- d. sinergi

Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staf, teman sekerja.

- e. latihan mengembangkan diri sendiri.

Dalam konsep Manajemen, Shoji Shiba dan David Walden telah menetapkan delapan prinsip kepemimpinan visioner sebagai berikut:<sup>30</sup>

- a. Pemimpin visioner harus melakukan pengamatan di lapangan yang mengarah ke persepsi pribadi dari perubahan nilai sosial dari sudut orang luar pandang.
- b. Meskipun ada resistensi, tidak pernah menyerah, menekan perlawanan antara luar-dalam tekanan dalam kombinasi dengan top-down di dalam instruksi.
- c. Transformasi dimulai dengan gangguan simbolis dari sistem lama atau tradisional melalui top-down upaya untuk menciptakan kekacauan dalam organisasi.

---

30 <http://administrasipublikunm.blogspot.com/2012/07/prinsip-kepemimpinan-visioner.html>

- d. Arah transformasi digambarkan ditunjukkan oleh gambar terlihat simbolik dan perilaku simbolik pemimpin visioner itu.
- e. Cepat membangun sistem fisik, organisasi dan perilaku baru adalah penting untuk transformasi sukses.
- f. Pemimpin Perubahan nyata yang diperlukan untuk memungkinkan transformasi.
- g. Membuat sistem yang inovatif untuk memberikan umpan balik dari hasil.
- h. Membuat sistem operasi sehari-hari, termasuk struktur kerja baru, pendekatan baru untuk kemampuan manusia dan kegiatan perbaikan.

### 3. Karakteristik kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner memiliki karakteristik khas yang menjadi dasar untuk mengetahui gambaran sikap dan perilaku pemimpin yang memiliki orientasi pada visi. Untuk bisa menjadi kepemimpinan yang visioner maka ada beberapa cara pandang atau wawasan yang dituntut bagi pemimpin yang ingin menerapkannya.

Menurut Nasir beberapa ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:<sup>31</sup>

- a. Berwawasan ke masa depan: pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai

---

31 Ibid, *prinsip-kepemimpinan-visioner*

- b. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat.
- c. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan.
- d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya.
- e. Mampu mengubah visi ke dalam aksi: dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi.
- f. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya: pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai- nilai luhur yang ada di bangsa ini.
- g. Membangun hubungan (relationship) secara efektif: pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hlm memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya.
- h. kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif.

Corinne McLaughlin mendefinisikan pemimpin yang visioner (Visionary leaders) adalah mereka yang mampu membangun 'fajar baru' (a new dawn) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan boldness. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik

untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Mereka adalah para social innovator, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (big picture) dan selalu berfikir strategis.<sup>32</sup>

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.<sup>33</sup>

Dengan memperhatikan pandangan Golleman et al. maupun Starrat, maka setidaknya-tidaknya kepemimpinan visioner itu memiliki lima ciri:

- a. Memiliki kemampuan untuk menempatkan dirinya menjadi sutradara sekaligus pemain dalam sebuah drama.
- b. Adanya kontrak (perjanjian) yang memandu koleganya mengejar keberhasilan secara profesional.
- c. Memiliki kemampuan mentransformasi institusi dengan visi yang ingin dikembangkan.
- d. Memiliki kemampuan paktik refleksi setiap selesai melakukan pekerjaan. Refleksi adalah proses menganalisis atau merenungkan kembali setiap selesai melaksanakan program.
- e. Memiliki kemampuan empati. Kemampuan berempati adalah kepekaan untuk merasakan perasaan orang lain dan memahami sudut pandang mereka.

---

32 [wordpress.com/2008/01/kepemimpinan-visioner.doc](https://wordpress.com/2008/01/kepemimpinan-visioner.doc)

33 Diana Kartanegara, *Strategi Membangun Eksekutif*, 2003. [Online].

Kelima ciri diatas, disatu pihak dapat difungsikan sebagai pedoman untuk menerapkan kepemimpinan visioner, tetapi di pihak lain juga dapat digunakan sebagai kriteria menentukan kepemimpinan visioner seseorang.<sup>34</sup>

Berbeda dari Nanus yang hanya menyajikan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner, diantaranya:

1. kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.
2. kemampuan memahami lingkungan luar dan bereaksi secara cepat terhadap potensi ancaman dan peluang.
3. kemampuan pemimpin untuk membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk, dan jasa.
4. kemampuan untuk mengembangkan ceruk guna mengantisipasi masa depan. Dalam hlm ini yang dimaksud dengan ceruk adalah sebuah bentuk imajinatif yang didasarkan pada kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi dan lain sebagainya.<sup>35</sup>

Demikian halnya dengan Havid Ardi, juga mengemukakan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner, meliputi:

#### 1. *Visualizing*

---

34 Starratt, Robert J. *Menghadirkan Pemimpin Visioner (terjemahan)*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius Gramedia, 2007).

35 Nanus, B. and Stephen M. D. *Leaders Who Make A Difference : Essential Strategies for Meeting The Nonprofit Chmlenge*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999, hlm. 19

Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hlm itu akan dapat dicapai.

## 2. *Futuristic Thinking*

Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

## 3. *Showing Foresight*

Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan.

## 4. *Proactive Planning*

Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut.

## 5. *Creative Thinking*

Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.

## 6. *Taking Risks*

Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.

## 7. *Process Alignment*

Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi.

### 8. *Coalition Building*

Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasara dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi.

### 9. *Continuous Learning*

Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

### 10. *Embracing Change*

Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan.<sup>36</sup>

Dari kompetensi-kompetensi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan dan ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan sasaran bidang hasil pokok. Di samping itu, kemampuan visioner pemimpin dimaknai sebagai kemampuan untuk mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara

---

<sup>36</sup>Ardi, Havid, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 2011. (Online), <http://callhavid.wordpress.com/2011/04/30/kepemimpinan-dalam-organisasi/>, diakses 20 Maret 2012

anggota organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa yang akan datang yang harus diraih atau diwujudkan melalui semua personel.<sup>37</sup>

#### 4. Peran kepemimpinan visioner

Untuk bisa menjadikan organisasi dan seluruh elemen yang ada di dalamnya bisa bekerja secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan, maka seorang pemimpin yang visioner dituntut untuk mampu menjalankan empat peran. Nanus mengungkapkan keempat peran yang harus bisa dijalankan oleh seorang pemimpin yang visioner adalah:

##### a. Peran penentu arah (*direction setter*).

Peran ini adalah peran dimana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dengan melibatkan orang-orang yang ada dalam organisasi. Sebagai penentu arah, pemimpin harus bisa menyampaikan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan adalah hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

##### b. Agen perubahan (*agent of change*).

Peran ini adalah peran penting kedua. Pemimpin yang efektif harus mampu secara konstan menyesuaikan organisasi untuk bisa

<sup>37</sup>Kuntho, Syerly Ade. *Kepemimpinan Visioner*, 2011. (Online), <http://edukonten.blogspot.com/2011/08/kepemimpinan-visioner.html>, diakses 19 Maret 2012.

beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan luar baik perubahan dalam bidang ekonomi, sosial, teknologi dan politik yang sifatnya dinamis. Selain itu, dengan mengacu kepada perubahan-perubahan yang selalu terjadi, pemimpin harus mampu berpikir dalam kerangka waktu masa depan mengenai perubahan potensial dan yang dapat diubah.

c. Juru bicara (*spokeperson*).

Pemimpin sebagai juru bicara visi harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang untuk melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi baik secara internal dan eksternal. Efektifitas pemimpin pada tataran ini sangat ditentukan oleh kecakapannya untuk mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang ada kemudian mendayagunakannya untuk menjelaskan dan membangun dukungan bagi visi masa depan organisasi.

d. Pelatih (*coach*).

Pemimpin visioner yang efektif harus bisa menjadi pelatih yang baik. Artinya, pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang telah dikemukakan dan mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerjasama, mengoordinir aktivitas atau usaha para “pemain”, untuk mencapai “kemenangan” atau mencapai visi organisasi. sebagai pelatih, pemimpin harus bisa membuat dan menjaga supaya semua “pemainnya” bisa fokus untuk merealisasikan visi dengan memberikan pengarahan, memberikan

harapan dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan.<sup>38</sup>

Peran kepala sekolah dalam proses visi diantaranya merupakan pencipta visi, penentu arah, pelatih visi, pembimbing profesional, dan agen perubahan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan.<sup>39</sup>

Dalam buku pengelolaan pendidikan dikatakan bahwa langkah-langkah menjadi *Visionary Leadership* meliputi proses di mana visi harus disegarkan, sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Dalam hlm ini tampak jelas, bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan.

---

38 Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, (Prenhlindo, Jakarta, 2001), hlm. 19

39 Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, (STAIN Press. Malang, 1999), hlm. 160.

## 1. Penciptaan Visi

Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan kelimuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu.<sup>40</sup>

Komariah dan Triatna mencatat 2 tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

### *a. Trend watching*

Kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui *trend watching*, pimpinan dapat mendeteksi arah perbuahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

### *b. Envisioning*

Kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Envisioning merupakan kemampuan

---

40 Aan Komariah, Cepi Triatna, hlm.74.

kita untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.<sup>41</sup>

Visi tercipta dari kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personal lain berupa ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.<sup>42</sup>

## 2. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personal dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personal lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas serta perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.

---

41 Aan Komariah, Capi Triatna, hlm 74

42 El Widdah, Minnah, dkk, hlm. 83-84.

- b. Merumuskan strategi secara konsensus.
- c. Membulatkan sikap dan tekad sebagai total *commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.<sup>43</sup>

### 3. Transformasi Visi

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada stakeholders sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*.<sup>44</sup> Visi harus ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personel. Dalam upaya transformasi visi, kadang kita gagal melakukannya karena terjadi beberapa masalah dari visi. Komariah dan Triatna mengungkapkan enam sebab mengapa visi organisasi gagal, antara lain:

- a. kerancuan visi dan misi
- b. secara intrinsik visi dan misi tidak betul-betul didambakan
- c. visi dan misi tidak mencerminkan penderitaan dan harapan
- d. visi dan misi tidak diyakini dapat dicapai
- e. visi dan misi tidak fleksibel
- f. visi dan misi tidak didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang tepat.<sup>45</sup>

### 4. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan ke dalam tindakan. Visi

<sup>43</sup> Ibid, hlm. 84.

<sup>44</sup> El Widdah, Minnah, dkk, hlm 84

<sup>45</sup> Ibid, hlm 84

merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara *komprehensif*. Visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol-simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, *statement-statement* yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukanlah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan.

#### 5. Konsep kepemimpinan visioner menurut Ki Hajar Dewantara

Konsep kepemimpinan visioner menurut Ki Hajar Dewantara, Bapak Pendidikan Indonesia sangat menarik. Melalui konsepnya *Ing ngarso sungtulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wuri handayani* (yang di depan memberi teladan, yang di tengah menciptakan peluang untuk berprakarsa, dan yang di belakang memberi dorongan) mampu memperbarui konsep kepemimpinan visioner dan menghapus konsep-konsep yang salah terkait kepemimpinan.

Konsep-konsep keliru yang diperbarui oleh Ki Hajar Dewantara melalui semboyan *ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* adalah pemahaman bahwa pemimpin harus sepenuhnya demokratis terhadap keinginan rakyatnya; pemimpin harus selalu memiliki jabatan pemimpin; dan konsep bahwa pemimpin harus dikenal sebagai pemimpin.<sup>46</sup>

---

46 Sianipar, Obey Wibinov. *Kepemimpinan Visioner Ala Ki Hajar Dewantara*, 2010. (Online), <http://kem.ami.or.id/2011/10/kepemimpinan-visioner/>, diakses 22 Maret 2012

Melalui semboyan *ing ngarso sung tuladha*, Ki Hajar mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus menjadi contoh dan panutan bagi para pengikutnya. Namun kenyataannya, dalam berbagai kasus, justru hlm ini tidak tercapai. Pemimpin banyak tidak bisa menjadi panutan bagi pengikutnya. Dalam konteks kepemimpinan visioner, pemimpin harus mampu melakukan prinsip *greater good* dengan berani berkorban (untuk sementara) guna mencapai hasil yang lebih baik. Pemimpin tidak hanya berani menuntut pengikutnya untuk berkorban tetapi dia sendiri harus melakukannya.

*Ing madya mangun karso* yang artinya yang di tengah menciptakan peluang untuk berprakarsa. Dalam konteks kepemimpinan visioner, semboyan ini dioperasionalkan dalam wujud konsep bahwa pemimpin tidak selamanya harus memiliki suatu jabatan kepemimpinan. Perspektif semboyan ini adalah ketika seseorang tidak memiliki jabatan atau validitas sebagai pemimpin, ia memiliki keleluasaan untuk memimpin. Namun demikian, operasionalisasi konsep ini bukan tanpa kendala. Pertanyaan yang bisa muncul adalah, apakah seseorang yang tidak memiliki *validitas* sebagai pemimpin bisa dianggap pemimpin dan dijadikan panutan bagi orang banyak?

Slogan yang terakhir adalah *tut wuri handayani*. Maksud dari slogan tersebut, bahwa ketika berada di belakang memberikan dorongan. Ini adalah esensi penting dari seorang pemimpin visioner. Pemimpin

---

visioner harus mengerti bahwa ada kalanya tidak memimpin sama sekali justru merupakan tindakan memimpin. Dalam konteks semacam ini, yang perlu dipersiapkan adalah pengikut, bukan pemimpin. Apakah pengikut bisa menerima dorongan yang diberikan oleh seorang pemimpin yang tidak memimpin? Dalam kasus semacam inilah kedewasaan dan kematangan individu dan organisasi bisa diketahui. Apakah dorongan dilakukan karena faktor otoritas dan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin. Atau, apakah pengikut bisa dan mau menerima dorongan ketika seorang pemimpin tidak sedang menjalankan tampuk kepemimpinannya? Tut wuri handayani sejatinya jauh lebih dalam dari sekedar memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menjadi ketua atau pemimpin.<sup>47</sup> Tafsiran mendalam tut wuri handayani dalam makna kepemimpinan adalah bahwa untuk menjadi pemimpin, kita tidak perlu pengakuan orang lain bahwa kita adalah pemimpin.

Semboyan Ki Hajar Dewantara kalau dilebur dalam konsep kepemimpinan akan menghasilkan konsep kepemimpinan visioner yang ideal karena di dalamnya tercakup pemimpin yang berani dan rela berkorban karena memiliki visi yang baik untuk orang yang dipimpinnya dan tidak gila jabatan.

Harus diakui bahwa, tidak mudah untuk mewujudkan dan mengoperasionalkan konsep kepemimpinan visioner ala Ki Hajar Dewantara yang akarnya tertanam kuat dan dalam dalam budaya bangsa Indonesia. Diperlukan lebih dari sekedar pengetahuan untuk bisa

---

<sup>47</sup> Sianipar, Obey Wibinov. *Kepemimpinan Visioner Ala Ki Hajar Dewantara*, 2010. (Online), <http://kem.ami.or.id/2011/10/kepemimpinan-visioner/>, diakses 22 Maret 2012

mengaplikasikan konsep ini. Namun demikian, konsep ini tidak mustahil untuk dilakukan manakala kita memiliki tekad dan pandangan jauh ke depan sebagai seorang pemimpin visioner dalam arti yang sesungguhnya. Dalam hal ini, kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.<sup>48</sup>

## **B. Manajemen Perubahan**

### **1. Konsep Manajemen Perubahan**

Manajemen Perubahan adalah suatu proses sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kinerja yang lebih baik dan mengelolah individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.<sup>49</sup>

Sedangkan menurut Potts dan LaMarsh, manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.<sup>50</sup>

### **2. Pendekatan Manajemen Perubahan**

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang

---

48Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior Eleventh Edition*, (New Jersey: Pearson Education Inc, 2005), hlm. 27-37

49 *Program Manajemen Perubahan*, Permenpan dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011.

50 Wibowo, *Manajemen perubahan edisi kedua*, (PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007), hlm. 194.

dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi yang lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok.

*a. Planned Change (Perubahan Terencana)*

Bullock dan Batten mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut:

1. *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggungjawab masing-masing pihak.

2. *Planning phase* (fase perencanaan)

Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk mengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang

diusulkan.

### 3. *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari *current state* (keadaan sekarang) ke *future state* (keadaan yang akan datang) yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

### 4. *Integration phase* (fase integrasi)

Tahap ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengkonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

#### b. *Emergent Approach* (perubahan darurat)

*Emergent approach* memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghlmangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut:

### 1. *Organizational structure* (struktur organisasi)

*Organizational structure* adalah perubahan struktural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hirarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.

### 2. *Organizational culture* (budaya organisasi)

*Organizational culture* adalah suatu upaya untuk mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekadar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja.

### 3. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur sekarang.

### 4. *Managerial behavior* (perilaku manajerial)

Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya dan informasi. Akan tetapi, pendekatan emergent change memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan sebagai pemimpin, fasilitator, dan coach yang melalui kemampuan meredam hambatan

hirarki, fungsi dan organisasional, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

#### 5. *Power and politics* (kekuatan dan politik)

Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin jadi efektif. Argumen sentralnya adalah bahwa penting sekali artinya berusaha dan mendapatkan dukungan dari manajemen senior, manajemen lokal, serikat kerja, dan pekerja.<sup>51</sup>

Ada 4 (empat) langkah yang perlu dilakukan untuk mengelola dinamika politik perubahan, yaitu:

1. Memastikan atau mengembangkan dukungan kelompok kekuasaan kunci.
2. Menggunakan perilaku pemimpin untuk mengembangkan dukungan untuk perubahan yang diusulkan.
3. Menggunakan simbol dan bahasa untuk memperkuat dan menunjukkan dukungan terhadap perubahan.
4. Membangun stabilitas dengan menggunakan kekuasaan untuk memastikan bahwa segala sesuatu tetap sama.<sup>52</sup>

### 3. Alasan melakukan perubahan

Pepatah mengatakan bahwa sesuatu yang paling abadi di dunia

---

51 Wibowo, hlm. 198-202

52 Ibid, hlm. 202

adalah perubahan. Tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, segalanya mengalami perubahan, demikian pula halnya dengan kondisi masyarakat juga mengalami perubahan, itulah sebabnya setiap organisasi/ lembaga termasuk sekolah/ madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah. Hanya perubahan itu sendirilah yang abadi. Kasali dengan mengutip pendapat Charles Handy menggambarkan perubahan dengan menggambarkannya pada kurva yang disebut dengan *sigmoid curve*.<sup>53</sup>

Agen perubahan atau *agent of change* adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *rolemodel*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang "dapat" dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang "dipilih" berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- b. Pemberi solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami

---

<sup>53</sup> Muhaemin, Suti'ah, Sugeng, *Manajemen pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta, Kencana, 2011), hlm. 65-66,

kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.

- c. Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.
- d. Penghubung sumber daya adalah peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.<sup>54</sup>

#### 4. Elemen Perubahan

Proses perubahan terdiri dari 3 (tiga) elemen yang saling berhubungan, yaitu:

##### a. *Objectives and Outcomes* (Tujuan dan Manfaat)

Tujuan perubahan adalah untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

##### b. *Planning the Change* (Merencanakan Perubahan)

Apabila kebutuhan dan tujuan perubahan sudah jelas, maka perlu menyusun rencana perubahan untuk selanjutnya diimplementasikan. Untuk dapat mencapai 8 (delapan) area perubahan yang diinginkan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, maka diperlukan perencanaan perubahan sebagai berikut:

---

<sup>54</sup> PermenPAN dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011, *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*.

1. Merencanakan strategi manajemen perubahan dan implementasi manajemen perubahan.

Dalam hal ini Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah harus menyusun rencana strategi perubahan dan implementasi manajemen perubahan. Rencana strategi perubahan disusun berdasarkan tujuan perubahan itu sendiri dan hasil perubahan yang diinginkan, seperti yang tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Rencana strategi juga harus mencakup area perubahan yang diinginkan, tim pengelola perubahan, waktu yang dibutuhkan, serta rencana anggarannya. Sedangkan implementasi manajemen perubahan adalah tahap melaksanakan rencana strategi perubahan yang sudah disusun oleh masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

2. Membangun instrumen pengelolaan perubahan

Mengingat besarnya agenda reformasi birokrasi dan proses perubahan yang akan dilakukan, maka penting untuk mengatur sistem pelaksanaan, sistem komunikasi, sistem monitor dan evaluasi serta sistem pelaporan. Hal ini untuk memastikan proses perubahan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

3. Meningkatkan kapabilitas pengelola perubahan

Meningkatkan kapabilitas pengelola perubahan merupakan salah satu kunci dalam melaksanakan perubahan. Ada berbagai macam cara untuk meningkatkan kapabilitas, misalnya melalui pelatihan ketrampilan berkomunikasi, menjadi fasilitator, menjadi motivator, menjadi mediator sampai dengan pelatihan membuat instrument sosialisasi dan internalisasi perubahan.

### c. Tim Pengelola Perubahan

Ada 3 (tiga) hlm yang perlu dilakukan oleh tim pengelola perubahan, yaitu:

#### 1. Mendorong keinginan untuk berubah.

Ada banyak hal yang bisa dilakukan untuk menciptakan keinginan berubah, antara lain:

- a. menciptakan *sense of urgency* dan kepedulian terhadap perubahan,
- b. memahami kepentingan dan ketakutan orang akan perubahan serta menyuarakan keberhasilan perubahan.

#### 2. Mengajak lebih banyak orang.

Ada dua cara yang efektif untuk mengajak lebih banyak orang terlibat dalam proses perubahan, yaitu membangun strategi dan melaksanakannya secara reguler dan efektif memberikan tanggungjawab pada mereka yang terlibat, sehingga mereka merasa berkontribusi terhadap perubahan yang terjadi.

#### 3. Memelihara momentum.

Proses perubahan dalam rangka reformasi birokrasi memerlukan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin antusiasme dan komitmen terhadap reformasi birokrasi menyusut atau menurun dan orang kembali pada cara kerja serta pola pikir yang lama.<sup>55</sup>

## 5. Tantangan yang dihadapi dalam melakukan perubahan.

Perubahan organisasional bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada

---

<sup>55</sup> PermenPAN dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011, *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*.

banyak kendala yang bisa menghadang dan memacetkan program-program perubahan. Sejumlah kendala yang ditengarai oleh George dan Jones adalah: (a) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (b) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (c) kelembaman (*inertia*) kultur organisasi, (d) norma dan *kohesivitas* kelompok, (e) pemikiran kelompok (*group think*) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, ketidakamanan, persepsi selektif, dan retensi kebiasaan.<sup>56</sup>

Mekanisme yang telah tertanam untuk menghasilkan kemantapan dalam beroperasinya suatu organisasi yang diberlakukan dalam sistem seleksi karyawan, sistem pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem *reward* dan *punishment*, sistem informasi, sistem keuangan, sistem pengambilan keputusan, dan lain-lain akan menghasilkan suatu kelembaman (*inertia*) ketika menghadapi perubahan. Pola hubungan kekuasaan yang telah mapan dan mendatangkan sejumlah *privileges* (hak) bagi para pelakunya juga dapat menghambat upaya perubahan yang mengarah pada redistribusi wewenang pengambilan keputusan. Para manajer dan supervisor yang menikmati kewenangan yang luas mungkin merasa terancam dengan akan diberlakukannya sistem pengambilan keputusan partisipatif atau diterapkannya tim kerja swakelola.

Orientasi fungsional yang berbeda pada tiap-tiap departemen atau bagian organisasi juga dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi

---

<sup>56</sup> *Jurnal Manajerial* edisi September, 2006, hlm. 645-646.

perubahan. Budaya organisasi, sebagaimana disebutkan hampir 60 tahun yang lalu oleh Selznick, merupakan variabel independen yang sangat memengaruhi perilaku karyawan.<sup>57</sup> Nilai-nilai yang sudah terlembagakan melalui praktik perilaku organisasional dalam kurun waktu yang cukup lama akan menjadi panduan otomatis perilaku para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yakni yang ditandai dengan dipegang dan dianutnya nilai-nilai inti organisasi secara intensif dan secara luas oleh anggota organisasi tersebut, akan menyulitkan suatu perubahan organisasional yang menuntut berubahnya nilai-nilai inti tersebut. Dengan demikian, suatu organisasi yang sudah berpuluh tahun mempraktikkan nilai-nilai budaya korup, etos kerja medioker atau bahkan minimalis, dan *business ethics* yang rendah sudah barang tentu tidak mudah untuk berubah menjadi organisasi yang berbudaya etis, menjunjung tinggi nilai-nilai moral, beretos kerja tinggi, dan berorientasi pada keunggulan.<sup>58</sup>

Kelompok-kelompok kerja, formal maupun non-formal juga dapat menjadi penghalang upaya perubahan. Individu-individu yang ingin mengubah perilaku kerjanya besar kemungkinan akan dihambat oleh norma kelompok yang tidak sejalan. Tekanan kelompok dapat mengerem usaha-usaha individual maupun program perubahan organisasional. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan suatu sumberdaya organisasi mungkin

---

57 Selznick, P., *Foundation of the Theory of Organizations*, *American Sociological Review*, 1948.

58 Weiner, Bernard. *Attribution Theory*. Dalam Timothy O'Connor & Constantine Sandis (Eds), *A Companion of the Philosophy of Action*, Singapore: Wiley-Blackwell, 2010, hlm. 367-373.

akan melakukan perlawanan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan. Dalam keadaan demikian, penglihatan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul. Gagasan-gagasan baru, darimanapun datangnya, cenderung dicurigai. Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusiknya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan, ketakutan terhadap hlm-hlm yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenai kegagalan-kegagalan upaya perubahan.

Upaya mengembangkan sekolah/madrasah selalu ada problem-problem yang biasanya dihadapi antara lain :

### **1. Problem SDM**

Aktivitas mendasar yang berkenaan dengan semua personel atau sumber daya manusia dalam organisasi atau lembaga pendidikan harus dikelola secara efektif. Jika aspek sumber daya manusia ini disepelekan dan tidak ditangani dengan baik, maka sangatlah sukar bagi sebuah organisasi berjalan dengan baik, dan bahkan mengalami kegagalan.<sup>59</sup>

Adapun syarat-syarat untuk seorang guru adalah sebagai berikut:

---

59 Burhanuddin, dkk, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2003), hlm. 67

a. Umur, harus sudah dewasa

Tugas mendidik adalah tugas yang amat penting karena menyangkut perkembangan seseorang. Oleh karena itu, tugas itu harus dilakukan secara bertanggung jawab. Itu hanya dapat dilakukan oleh orang yang telah dewasa.

b. Kesehatan, harus sehat jasmani dan rohani

Jasmani yang tidak sehat akan menghambat pelaksanaan pendidikan, bahkan membahayakan anak didik bila mempunyai penyakit menular. Dari segi rohani, orang gila berbahaya juga bila ia mendidik.

c. Kemampuan mengajar, ia harus ahli

Ini penting sekali bagi pendidik, orang tua di rumah sebenarnya perlu sekali mempelajari teori-teori ilmu pendidikan. Dengan pengetahuannya itu diharapkan ia akan lebih berkemampuan menyelenggarakan pendidikan bagi anak-anaknya di rumah.

d. Harus berkesusilaan dan berdedikasi tinggi

Syarat ini sangat penting dimiliki untuk melaksanakan tugas-tugas mendidik selain mengajar.<sup>60</sup> Masalah profesional guru merupakan salah satu dari kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Kompetensi-kompetensi lainnya adalah kompetensi kepribadian dan kompetensi kemasyarakatan. Secara teoritis ketiga jenis kompetensi tersebut dapat dipisah-pisahkan satu sama lain, akan tetapi secara praktis sesungguhnya ketiga jenis

---

<sup>60</sup> Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 1994), hlm. 80

kompetisi tersebut tidak mungkin dipisah-pisahkan. Di antara ketiga kompetisi itu saling menjalin secara terpadu dari diri guru. Tegasnya seorang guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu pula melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Ketiga kompetisi tersebut terpadu dalam karakteristik tingkah laku guru.

## 2. Problem Fasilitas Pendidikan

Fasilitas pendidikan yang dimaksud adalah meliputi semua sarana dan prasarana yang dapat menunjang keberhasilan pendidikan, karena pendidikan akan berjalan dengan baik jika fasilitas terpenuhi. Akan tetapi, sarana dan prasarana yang terdapat di madrasah selama ini masih kurang atau bahkan jauh dari harapan. Misalnya, bangunan gedung yang kurang representatif untuk dijadikan tempat kegiatan belajar mengajar, dan lain sebagainya.

## 3. Problem Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum memberi petunjuk bagaimana kurikulum tersebut dilaksanakan di sekolah. Kurikulum dalam pengertian program pendidikan masih dalam taraf harapan atau rencana yang harus diwujudkan secara nyata di sekolah sehingga dapat mempengaruhi dan mengantarkan anak didik kepada tujuan pendidikan.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan

pendidikan tertentu.<sup>61</sup>

Untuk menghasilkan output pendidikan yang berkualitas maka perlu pembaharuan dan pengembangan kurikulum yang sesuai dengan harapan, baik itu pada materi, metode dan alokasi waktu.

**a. Materi/isi**

Materi/isi kurikulum merupakan suatu yang diberikan kepada anak didik dalam kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 38 ayat 2 yang menyatakan bahwa: “Isi kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervise dinas pendidikan atau kantor departemen agama kabupaten/kota untuk pendidikan dasar dan propinsi untuk pendidikan menengah.

**b. Metode/Strategi**

Maksud dari strategi di sini adalah suatu cara yang digunakan dalam menyampaikan pelajaran. Dalam hal ini titik tekannya adalah pada guru, bagaimana seorang guru dapat menyampaikan mata pelajaran dengan baik, sehingga akan tercipta iklim belajar mengajar dengan baik dan menyenangkan. Dalam kegiatan belajar mengajar daya serap anak didik terhadap pelajaran yang diberikan bermacam-macam, ada yang cepat, ada yang lambat dan ada yang sedang. Hal ini

---

61 *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, 2003: Bab I ayat*

dipengaruhi faktor intelegensi/kecerdasan anak didik. Oleh karena itu guru harus memiliki strategi agar anak didik dapat belajar secara efektif dan efisien, mengenai tujuan yang diharapkan.<sup>62</sup>

### c. Media

Media pengajaran merupakan bagian sumber pengajaran untuk menyampaikan pelajaran dalam proses belajar mengajar dan hal ini sangat penting sekali untuk menunjang proses belajar mengajar. Kata media berasal dari bahasa latin yaitu kata “mediun” yang berarti alat untuk mengalihkan atau mencapai.<sup>63</sup>

Adapun media belajar tidak perlu harus mahal harganya akan tetapi yang lebih penting adalah yang bermakna bagi pengajaran. Manfaat menggunakan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan dalam pencapaian tujuan pengajaran tidak perlu diragukan lagi. Dalam hlm ini yang menjadi persoalan sekarang adalah terbatasnya penyediaan alat bantu/media yang berkaitan dengan biaya.

### d. Problem Dana

Dana adalah salah satu aspek yang penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena dana tersebut bertujuan untuk pengadaan alat-alat belajar mengajar, gaji guru, pembangunan gedung, pemeliharaan alat-alat sekolah, dan lain sebagainya. Tanpa adanya dukungan dana yang memadai, maka sekolah/madrasah akan mengalami banyak hambatan dan masalah.

Arah pengembangan pendidikan di madrasah bertujuan untuk

---

62 Roestiyah, *Strategi Belajar Mengajar (Salah Satu Unsur Pelaksanaan Strategi Belajar Mengajar: Teknik Penyajian)*, Bina Aksara, Jakarta, 1989, hlm. 1

63 KBBI (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*), 1990, hlm. 569

dapat mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara.<sup>64</sup>

Beberapa prinsip dasar yang menjadi acuan dalam pengembangan sekolah/ madrasah, antara lain:

a. Membangun prinsip kesetaraan

Prinsip kesetaraan antara sektor pendidikan madrasah dengan sektor pendidikan (di luar madrasah), dan dengan sektor-sektor lainnya. Pendidikan madrasah bukan sesuatu yang secara eksklusif terpisah dari sistem sosialnya. Pendidikan madrasah sebagai sistem merupakan sistem terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya.

b. Prinsip perencanaan pendidikan.

Pendidikan dituntut untuk cepat tanggap atas perubahan yang terjadi dan melakukan upaya yang tepat dan secara normatif sesuai dengan cita-cita masyarakatnya. Pendidikan madrasah bersifat progresif, tidak *resisten* terhadap perubahan, akan tetapi mampu mengendalikan arah perubahan itu. Pendidikan madrasah harus mampu mengantisipasi perubahan itu.

c. Prinsip rekonstruksionis.

Perubahan dengan skala besar berdasarkan gagasan besar, maka pendidikan madrasah juga harus mampu menghasilkan

---

64 Departemen Agama RI, 2005, hlm. 18

produk-produk yang dibutuhkan oleh perusahaan besar tersebut. Pendekatan rekonstruksionis ini tetap berpijak pada kondisi sekarang.

d. Prinsip pendidikan berorientasi pada peserta didik.

Dalam memberikan pelayanan pendidikan, sifat-sifat peserta didik yang bersifat umum maupun spesifik harus menjadi pertimbangan. Layanan pendidikan untuk kelompok usia anak berbeda dengan untuk remaja dan dewasa. Pendekatan pendidikan untuk anak di daerah terpencil tidak dapat disamakan dengan untuk anak perkotaan. Termasuk dalam hal ini adalah perlunya perlakuan khusus bagi kelompok ekonomi lemah, berkelainan fisik atau mental.

e. Prinsip multi budaya.

Sistem pendidikan madrasah harus memahami bahwa masyarakat yang dilayani bersifat plural, dan oleh karenanya pluralisme perlu menjadi acuan yang tak kalah pentingnya dengan acuan-acuan yang lain.

f. Prinsip pendidikan global.

Pendidikan madrasah harus mampu menyiapkan peserta didik dalam kontelasi masyarakat global, dengan tetap mewajibkan untuk “melestarikan” karakter agamis patriotis.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Hasbullah, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996), hlm. 21-23

## 6. Langkah-langkah kepala sekolah/ madrasah dalam memanaj perubahan

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah/ madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah/ madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah/ madrasah.

Kepala sekolah/ madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.<sup>66</sup>

Dalam hal ini, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran sekolah/ madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala sekolah/ madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".<sup>67</sup>

---

66 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003), hlm. 24.

67 *Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990*.

Apa yang diungkapkan di atas, menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah/ madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi seni, dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara professional.

Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah/ madrasah di hadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara professional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan, yakni otonomi daerah, desentralisasi dan sebagainya, yang kesemuanya ini menuntut peran aktif dan kinerja profesionalisme kepala sekolah/ madrasah.

Kepala sekolah/madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Manajement* (TQM).

Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya di

arahkan ke pelanggan dalam hlm ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

Pengembangan profesionalisme kepala sekolah/madrasah merupakan tugas dan wewenang para pengawas yang berada di bawah dan tanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan Nasional. Menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118 tahun 1996, tanggung jawab Pengawas Sekolah adalah:

- a. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan
- b. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar, serta bimbingan peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>68</sup>

Sedangkan wewenang Pengawas Sekolah adalah :

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi, menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lain yang di awasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi,
- b. Menentukan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

Terkait dengan kepemimpinan madrasah, Wahjosumidjo mendefinisikan kepala madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118 Tahun 1996

<sup>69</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta), hlm. 83.

Terkait dengan prasyarat pemimpin lembaga pendidikan (kepala madrasah), A. Ghozali menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yang meliputi:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran.
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah.
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian.
- d. Kemampuan dalam perencanaan. Berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.<sup>70</sup>

Sebagai seseorang pemimpin, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Oleh karena pemimpin lembaga pendidikan nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki syarat kepribadian tertentu. Syarat-syarat tersebut antara lain sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi di bawah ini:

1. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik.
2. Percaya diri sendiri dan bersifat membership.
3. Cakap bergaul dan ramah tamah.
4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
5. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.
6. Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya.

---

70 A. Ghozali, et.al., *Administrasi Sekolah*, (Cahaya Budi, Jakarta, 1977), hlm. 37.

7. Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
8. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar.
9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
10. Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab.
11. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.
12. Bijaksana dan berlaku adil.
13. Disiplin.
14. Berpengetahuan dan berpandangan luas.
15. Sehat jasmani dan rohani.<sup>71</sup>

*The Visionary is The Only realist.* Visi adalah sesuatu yang nyata” menurut FedefedericoFellini, Filmmaker. Sebuah visi akan berjalan dengan lancar jika dituntun oleh misi/tujuan yang jelas. Visi yang baik minimal mengandung beberapa hal seperti di bawah ini:

- a. Cita-cita bersama untuk kepentingan masa depan.
- b. Berperan sebagai inspirasi, motivasi, dan kekuatan warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional.
- d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan komite sekolah/madarasah.

---

71 Hadari Nawawi, *Administrasi Pandidikan*, (CV Haji Masagung, Jakarta,1998), hlm. 84-90.

- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>72</sup>

Sementara itu, misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Misi suatu lembaga pendidikan, selain sebagai pedoman dalam penentuan arah dan target kegiatan, juga dapat dijadikan sebagai lambang kebanggaan dan identitas organisasi yang membedakan dengan organisasi lain. Misi yang baik paling tidak mengandung hal sebagai berikut:

- a. arah dalam mewujudkan visi.
- b. tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- c. dasar program pokok lembaga pendidikan.
- d. standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan.
- e. memuat kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlibat.
- f. dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah/lembaga pendidikan.
- g. disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan.
- h. ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan masyarakat.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> *Permendiknas No. 19 tahun 2007*

<sup>73</sup> *Ibid*

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

##### 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Diantara alasan melakukan penelitian ini adalah agar dapat: (a). mendeskripsikan program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, (b). mendeskripsikan langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, (c). mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Prof. Mudjia Rahardjo menjelaskan bahwa penelitian studi kasus adalah penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> <http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>

Iyan Afriani H.S juga menjelaskan bahwa penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Penelitian *case study* atau penelitian lapangan (*field study*) dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*). Penelitian studi kasus akan kurang kedalamannya bilamana hanya dipusatkan pada fase tertentu saja atau salah satu aspek tertentu sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut. Sebaliknya studi kasus akan kehilangan artinya kalau hanya ditujukan sekedar untuk memperoleh gambaran umum namun tanpa menemukan sesuatu atau beberapa aspek khusus yang perlu dipelajari secara intensif dan mendalam.<sup>75</sup>

Studi kasus menekankan pada analisis yang detail dari sebuah peristiwa atau subyek penelitian. Lebih khusus Robert K. Yin mendefenisikan metode penelitian studi kasus sebagai:

*...an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used..*

---

75 Iyan Afriani H.S, "Metode Penelitian Kualitatif" <http://www.penalaran-unm.org/>

Robert K. Yin, Robert E. Stake, dan Simons Helen yang sering melakukan penelitian studi kasus, menyarankan tahapan dalam melakukan penelitian studi kasus, yaitu:

- a. Menentukan dan mendefinisikan pertanyaan penelitian
- b. Pilih kasus dan menentukan data teknik pengumpulan dan analisis
- c. Bersiaplah untuk mengumpulkan data
- d. Kumpulkan data di lapangan
- e. Mengevaluasi dan menganalisis data
- f. Siapkan laporan

Sejalan dengan pendapat tersebut, dalam penelitian studi kasus tahapan pelaksanaan penelitian dilakukan dalam beberapa tahap yaitu:

- a. Mengorganisir informasi.
- b. Membaca keseluruhan informasi dan memberi kode.
- c. Membuat suatu uraian terperinci mengenai kasus dan konteksnya.
- d. Peneliti menetapkan pola dan mencari hubungan antara beberapa kategori.
- e. Selanjutnya peneliti melakukan interpretasi dan mengembangkan generalisasi natural dari kasus baik untuk peneliti maupun untuk penerapannya pada kasus yang lain.
- f. Menyajikan secara naratif.<sup>76</sup>

---

76 <http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>

## 2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang terletak di Jalan Bandung No. 7 Kota Malang 65113. Telp. (0341) 587087 Fax. (0341) 587086. Website: [www.mtsnmlg1.com](http://www.mtsnmlg1.com) Email: [mail@mtsnmalang1.sch.id](mailto:mail@mtsnmalang1.sch.id). Peneliti memilih sekolah Madrasah Tanawiyah Negeri Malang I karena sekolah/madrasah tersebut terakreditasi A dan menjadi kiblat sekolah/madrasah di Indonesia. Sebagai buktinya banyaknya pihak sekolah/madrasah yang studi banding ke Madrasah Tanawiyah Negeri Malang I dan banyaknya prestasi yang telah diperoleh baik dari mulai siswa, guru dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang tidak hanya di tingkat lokal kota Malang, Malang Raya tetapi juga tingkat Provinsi, Nasional bahkan Internasional. Dalam hal ini sebagaimana tercantum pada lampiran.

Sedangkan untuk waktu penelitian yang dimulai dari penyebaran kuesioner, menghubungi, mengumpulkan, menganalisa hingga melaporkan dalam bentuk tesis ini adalah kurang lebih 6 bulan, yaitu mulai bulan Desember 2012 hingga Juni 2013.

## 3. Kehadiran Peneliti

Pada umumnya, bagian ini dikemukakan kedudukan peneliti dalam penelitian, sebagaimana ciri penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia (seperti: angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya sebatas

sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen. Oleh karena itu, kehadiran peneliti adalah mutlak.

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai pengamat aktivitas, pewawancara dan observator subjek penelitian. Maksudnya kehadiran peneliti disini langsung terjun ke lapangan dengan tujuan untuk mengamati, mewawancarai dan observator dalam proses penelitian. Tujuan peneliti langsung terjun ke lapangan.

#### 4. Data dan Sumber Data

Data penelitian berupa data deskriptif yang diperoleh melalui angket, wawancara, studi dokumen dan observasi. Untuk mempermudah peneliti dalam mengolah datanya, maka perlu disusun langkah-langkah atau tahapan dalam melakukan penelitian.

Tahap-tahap penelitian kualitatif dengan salah satu ciri pokoknya peneliti menjadi sebagai alat penelitian nonkualitatif. Khususnya analisis data ciri khasnya sudah dimulai sejak awal pengumpulan data. Hal itu sangat membedakannya dengan pendekatan yang menggunakan eksperimen. Bab ini mempersoalkan tahap-tahap penelitian yang nantinya memberikan gambaran tentang keseluruhan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis dan penafsiran data, sampai pada penulisan laporan. Bogdan menyajikan 3 Tahapan dalam melakukan penelitian, yaitu tahap pra lapangan, tahap kegiatan lapangan dan tahap analisis data.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Robert C. Bogdan dan Steven J. Taylor, *Kualitatif (Dasar-Dasar Penelitian)*. Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), hlm. 21-22

Sedangkan penjelasan tahap demi tahap dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

#### **a. Tahap Pra Lapangan**

Dalam tahap ini peneliti mengajukan judul dan proposal terlebih dahulu ke Prodi Pasca Sarjana UIN Malang. Selanjutnya Menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan persoalan etika penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran umum keadaan di lapangan serta memperoleh kepastian antara judul tesis dengan kenyataan yang ada di lapangan. selanjutnya mengurus perizinan, selama peneliti mengurus hal-hal tersebut di atas selama itu pula peneliti melakukan studi kepustakaan, mengkaji bahan-bahan pustaka yang relevan dengan judul penelitian.

#### **b. Tahap Pekerjaan Lapangan**

Dalam tahap ini memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan, berperan serta sambil mengumpulkan data. Dalam tahap inilah penelitian dilakukan sesungguhnya. Pertama kali yang dilakukan adalah mengajukan surat izin penelitian dilampiri dengan proposal kepada lembaga yang bersangkutan. Peneliti belum bisa langsung mengumpulkan data akan tetapi perlu memperkenalkan diri terlebih dahulu kepada subjek/ informan serta mengadakan observasi di lingkungan

sekolah termasuk kegiatan belajar mengajar, barulah setelah itu peneliti mulai mengumpulkan data mengadakan wawancara dengan informan, mencatat keterangan-keterangan dari dokumen dan mencatat hal-hal yang sedang diamati.

Peneliti berusaha memperoleh keterangan sebanyak-banyaknya tentang Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*) dan hal-hal yang ada kaitannya. Sebelum mengadakan wawancara peneliti menyiapkan terlebih dahulu daftar pertanyaan-pertanyaan akan tetapi peneliti dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan tersebut jika sekiranya jawaban-jawaban dari informan terlalu singkat serta mengarahkan pertanyaan-pertanyaan tersebut pada fokus penelitian.

### c. Tahap Analisis Data

Terdiri dari konsep dasar analisis data, menemukan tema dan merumuskan hipotesis, serta menganalisis berdasarkan hipotesis. Setelah mengkaji sumber tersebut penulis memilih model penahapan Penahapan ini dipilih kemudian dimodifikasi oleh penulis karena penahapan ini dipandang praktis, mudah dipahami dan dengan tegas tampak segi-segi tahapan besar suatu penelitian.

Data-data yang telah dikumpulkan selama kegiatan di lapangan merupakan data mentah, acak-acakan maka dari itu perlu dianalisis, agar data tersebut tersusun rapi dan sistematis. Dalam tahap ini peneliti mengklasifikasikan, mengelompokkan dan

mengorganisasikan data ke dalam suatu pola sehingga menghasilkan suatu deskripsi yang jelas, terinci dan sistematis. Sebagaimana di jelaskan di muka bahwa analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data. Untuk pemeriksaan keabsahan data peneliti tidak hanya memperoleh keterangan dari satu informan saja perlu juga memperoleh keterangan dari informan lain sebagai perbandingan sehingga tidak menutup kemungkinan di dapatkan data.

No.	Tahapan-tahapan Penelitian
1.	Mengajukan judul dan penyusunan proposal tesis
2.	Seminar proposal tesis
3.	Pengumpulan data
4.	Penulisan laporan penelitian
5.	Penyusunan, penyempurnaan dan sidang laporan akhir tesis

## B. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara:

### 1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan pencatatan secara sistematis terhadap suatu yang tampak pada obyek penelitian.<sup>78</sup> Ada 4 (empat) hal yang perlu kita perhatikan dalam penggunaan teknik observasi, antara lain:

#### a. apa yang harus diamati

<sup>78</sup> Andi Prastowo, *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*, (Jogjakarta, Arruzz Media, 2011), hlm. 220

- b. bilamana dan bagaimana melakukan pencatatan
- c. bagaimana mengu sahakan hubungan baik dengan obyek pengamatan
- d. berapa lama dan luasnya pengamatan partisipatif tersebut.<sup>79</sup>

Menurut Arikunto menggunakan metode observasi atau pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek.<sup>80</sup> Pada metode pegamatan ini, penulis terjun langsung untuk mengamati secara langsung terhadap pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, kegiatan-kegiatan dan fenomena-fenomena sosial yang terjadi sebagai dampak dari pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan.

## 2. Interview atau Wawancara

Metode ini merupakan cara pengumpulan data yang pelaksanaannya dengan jalan berdialog atau tanya jawab dengan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis berdasarkan pada tujuan penelitian. Metode interview adalah sebuah dialog atau tanya jawab yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yaitu pewawancara dan terwawancara (narasumber) dilakukan secara berhadapan secara fisik.

Dengan metode ini peneliti mewawancarai unsur-unsur yang ada keterkaitan dengan obyek penelitian fokus pada Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*). Misalnya kepala, waka, guru dan karyawan serta siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .

---

79 Andi Prastowo, hlm. 222

80 Suharsimi Arikunto, "Prosedur Penelitian", (Rineka Cipta, Yogyakarta, 2001), hlm. 236.

### 3. Pertanyaan atau kuesioner

Metode ini peneliti memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden tentang tanggapannya terhadap Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan.

### 4. Dokumentasi

Metode ini merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan beberapa tulisan atau gambar serta arsip. Menurut Arikunto Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable berupa catatan buku, surat, transkrip, prasasti, notulen rapat, agenda dan lain-lain.<sup>81</sup>

Metode ini, penulis pergunakan untuk mengumpulkan data yang berupa catatan dan bukti dalam bentuk buku selayang pandang atau profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Data-data dokumen mempunyai sifat yang tetap, sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian mudah untuk diperbaiki kembali.

### C. Analisis Data

Setelah adanya pengumpulan data dari penyebaran kuesioner, maka selanjutnya dilakukan kegiatan analisis data. Analisis data dilakukan dengan analisis kasus data individu.<sup>82</sup> Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji validitas yang memenuhi tiga kriteria, yaitu: (1) kredibilitas meliputi

---

81 Suharsimi Arikunto, hlm. 236.

82 Burhan Bungin ed, *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemaaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 69

triangulasi sumber data, metode, pengecekan anggota dan diskusi teman sejawat, (2) dependabilitas dan (3) konfirmabilitas.<sup>83</sup>

Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji validitas sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

#### 1. Kredibilitas

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar dilapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emic, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

Lincoln dan Guba menyatakan bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui: (1) observasi dilapangan secara terus menerus (persitent observation); (2) triangulasi (triangulation) sumber data, metode, dan peneliti lain; (3) pengecekan anggota (member check), diskusi teman sejawat (peer reviewing); dan (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (referential adequacy checks).<sup>84</sup>

#### 2. Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, inteprestasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk diperlukan dependent auditor. Sebagai dependent auditor dalam penelitian ini adalah para pembimbing

<sup>83</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif Cet III*, (Bandung: Alfabeta, 2007) hlm. 147

<sup>84</sup> Yvona S. Lincoln dan Guba Egon G, *Naturalistic Inquiri*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1985)

### 3. Konfirmabilitas

Pengauditan konfirmabilitas (confirmability audit) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (product) penelitian, sedangkan pengauditan dependabilitas digunakan untuk menilai proses (process) yang dilalui peneliti dilapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-materi yang tersedia atau digunakan dalam audit trail.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan untuk mendapatkan informasi adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan membatasi kajian
- b. Pembatasan mengenai jenis kajian yang diperoleh
- c. Mengembangkan pertanyaan-pertanyaan
- d. Merencanakan tahapan-tahapan pengumpulan data dengan memperhatikan hasil pengamatan sebelumnya, dan
- e. Menulis catatan bagi diri sendiri mengenai hal yang dikaji

Untuk mendapatkan data yang lebih relevan dan urgen terhadap data yang terkumpul, maka penulis menggunakan teknik pengecekan keabsahan data, antara lain :

#### a Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan yang diteliti

kemudian memusatkan diri pada persoalan tersebut secara rinci. Pengamatan ini dilakukan untuk mendapatkan informasi dari seluruh unsur yang ada kesesuaian dengan obyek yang diteliti. Dengan ketekunan pengamatan ini peneliti memperdalam pengamatan terhadap hal-hal yang diteliti.

*b. Persistent Observation*

*Persistent Observation* yaitu mengadakan observasi secara terus menerus terhadap subyek yang diteliti guna melihat secara lebih mendalam dan peneliti disini terjun langsung kelapangan agar lebih memahami dan penelitian ini dengan mengajukan surat izin penelitian kepada kepala sekolah dan berikutnya melakukan penelitian sampai selesai tentang Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I).

#### **D. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data adalah teknik pengecekan data tentang keabsahannya dengan berbagai sumber di luar data tersebut, tujuan peneliti disini perbandingan terhadap data itu. Peneliti menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (wawancara mendalam tak berstruktur, pengamatan, dan dokumentasi) dari berbagai sumber (orang, waktu dan tempat) yang berbeda.<sup>85</sup> Dengan mendiskusikan data yang sudah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang

---

85 Nasution, *Metode penelitian naturalistik kualitatif*, (Bandung, 1992), hlm. 9.

relevan, khususnya dosen pembimbing penelitian agar supaya peneliti lebih mudah dalam mengolah datanya.

Instrumen selain manusia (seperti: angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya sebatas sebagai pendukung. Dalam hal ini tugas peneliti juga sebagai dapat sebagai instrumen. Sehingga kehadirannya menjadi mutlak.<sup>86</sup>

Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*). Kisi-kisi instrumen dalam konteks ini secara garis besar meliputi:

1. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.
2. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.
3. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

---

86 Andi Prastowo, hlm. 43

### E. Tahap-Tahap Penelitian

No	Kegiatan	Rencana Penelitian Tahun 2012-2013			
		Des-Jan 2012	Feb-Maret 2013	April 2013	Juni 2013
1.	Mengajukan judul dan penyusunan proposal tesis	√			
2.	Seminar proposal tesis		√		
3.	Pengumpulan data			√	
4.	Penulisan laporan penelitian				√
5.	Penyusunan, penyempurnaan dan sidang laporan akhir tesis				√

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

##### 1. Sejarah

Dilihat dari letak geografisnya, Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I termasuk madrasah yang sangat strategis dan nyaman serta kondusif untuk proses belajar mengajar yang terletak di kawasan jalan Bandung No. 7 yang merupakan komplek Madrasah Terpadu dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri I Malang, Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang.

##### 1.1. Periode Kepemimpinan

- a. 1987 – 1991 : Drs. H. Muh. Muhdi
- b. 1991 – 1992 : Drs. H. Untung Saleh
- c. 1992 – 1994 : Drs. Ridwan Adnan
- d. 1994 – 2000 : Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag.
- e. 2000 – 2008 : Dra. Hj. Sri Istuti Mamik, M.Ag.
- f. 2008 – sekarang : Dra. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd.<sup>87</sup>

##### 1.2. Perkembangan Fisik

###### a. Tahun 1978 - 1992

Kantor dan ruang guru masih menjadi satu dengan PGA/MAN 3 Malang

---

<sup>87</sup> Selayang Pandang Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

**b. Tahun 1989 - 1993**

1. Kantor dan ruang guru pindah di ruang Lab Bahasa PGA
2. Ruang kegiatan belajar mengajar masih menempati ruang-ruang belajar PGA/MAN 3 yang berukuran  $\pm 42 \text{ M}^2$ , 4 kelas menempati ruang kelasnya PGA/MAN 3 Malang

**c. Tahun 1993**

1. Sudah ada pembagian gedung antar MAN 3 Malang dengan MTsN Malang I sebagaimana lokasi sekarang.
2. Penataan dan pembenahan gedung sejak 1993 adalah :
  - a. Deretan depan berbentuk “leter L” ruang kelas.
  - b. Ditengah ada 4 ruang kelas.

**d. Tahun 1993**

Dibangun gedung sebelah selatan dengan dan BP-3 sebanyak 4 RKB sehingga total ruang ada 15 RKB, jumlah kelas paralel 18 kelas maka ada yang masuk sore.

**e. Tahun 1995**

Memulai pembangunan gedung selatan lantai atas 4 kelas dari dana BP-3.

**f. Tahun 1996**

Mendapat DIP untuk bangunan gedung sebelah timur berhimpitan dengan MIN ada 4 RKB.

**g. Tahun 1997**

Jumlah ruang seluruhnya ada 23 ruang.

**h. Tahun 1998**

Mendapat tambahan 4 ruang di lantai 2 di lokasi yang berhimpitan dengan MIN Malang I.

**i. Tahun 1999**

1. Jumlah ruang 27 dengan jumlah rombongan belajar 20.
2. Pengaturan hlmaman depan (taman) dan samping (pemasangan paving).
3. Rehab kamar mandi.
4. Dimulai pembangunan masjid yang baru bisa diselesaikan tahun 2001.
5. Akhir tahun 1999 mendapat bantuan Dirjen Binbaga Islam dana madrasah terpadu untuk membangun lantai atas bagian depan sehingga tembus antara tiga madrasah MIN, MTsN Dan MAN. Jumlah ruangan tambahan ada 3 lokal. Pada tahun itu ada pula dana ASFI untuk pembangunan 2 lokal pada tahun 2000 total ruangan ada 32.

**j. Tahun 2001**

1. Pembenahan lingkungan pavingisasi
2. Pembangunan 2 gazebo
3. Penyelesaian bangunan Masjid

**k. Tahun 2002**

1. Pembanguna ruang 3 lantai (Kantin, Ruang kelas, Stodio Mini)
2. Pelaksanaan pembangunan dirancang 3 lantai, lantai atas untuk kantor pusat dan Perpustakaan; dana sebagian dari DIP dan

sebagian dari swadaya orang tua siswa. Bangunan dirubah seperti yang ada sekarang yaitu ruang guru ada 2 ruang yang dijadikan satu, dilengkapi ruang komputer khusus guru dengan ukuran 6 x 4 fasilitas 6 unit komputer

3. Ruang Komite Madrasah tersendiri, dilengkapi counter keuangan
4. Ruang UKS dan BK ditata sehingga terkondisi baik dan nyaman

#### **l. Tahun 2003 – 2008**

1. Pembuatan kebun percobaan
2. Penataan ruang depan bagian atas untuk Lab. Psikologi dan Ruang Dharmawanita
3. Pembangunan Lantai 2 diatas kantor difungsikan sebagai Aula
4. Penambahan gazebo 4 unit agar dapat dimanfaatkan untuk KBM di luar kelas
5. Renovasi lapangan basket dengan dana dari orang tua siswa sebesar Rp. 125.000.000,-
6. Pengadaan Peralatan pemancar radio dan TV beserta pengaturan ruang dan tower
7. Penataan 2 lokasi kebun percobaan
8. Pembenahan sarana dan prasarana olah raga
9. Pengadaan peralatan Lab. Psikologi
10. Pengadaan TV sebagai sarana KBM

#### **m. Tahun 2008 – 2011**

1. Pembangunan RKB 5 ruang lantai 3 di atas ruang guru

2. Pembenahan ruang guru
3. Pembuatan laboratorium sains
4. Pembangunan RKB 3 ruang lantai 3 di atas ruang TU
5. Penataan ruang TU, Kepala Madrasah, Waka dan Komite
6. Pembangunan Lab. Komputer, Bahasa dan Multi media
7. Pembangunan RKB 3 ruang lantai 3 di atas Hall
8. Pembangunan Ma'had 2 lantai
9. Merenovasi lapangan Basket dan gawangnya

**n. Tahun 2011 – sekarang**

1. Pembangunan Ma'had lantai 3-4
2. Pembuatan taman Ma'had
3. Penataan taman barat lapangan basket, lapangan atas dan depan
4. Pemavingan halaman depan Ma'had, sekitar lapangan basket, utara masjid dan depan Madrasah.<sup>88</sup>

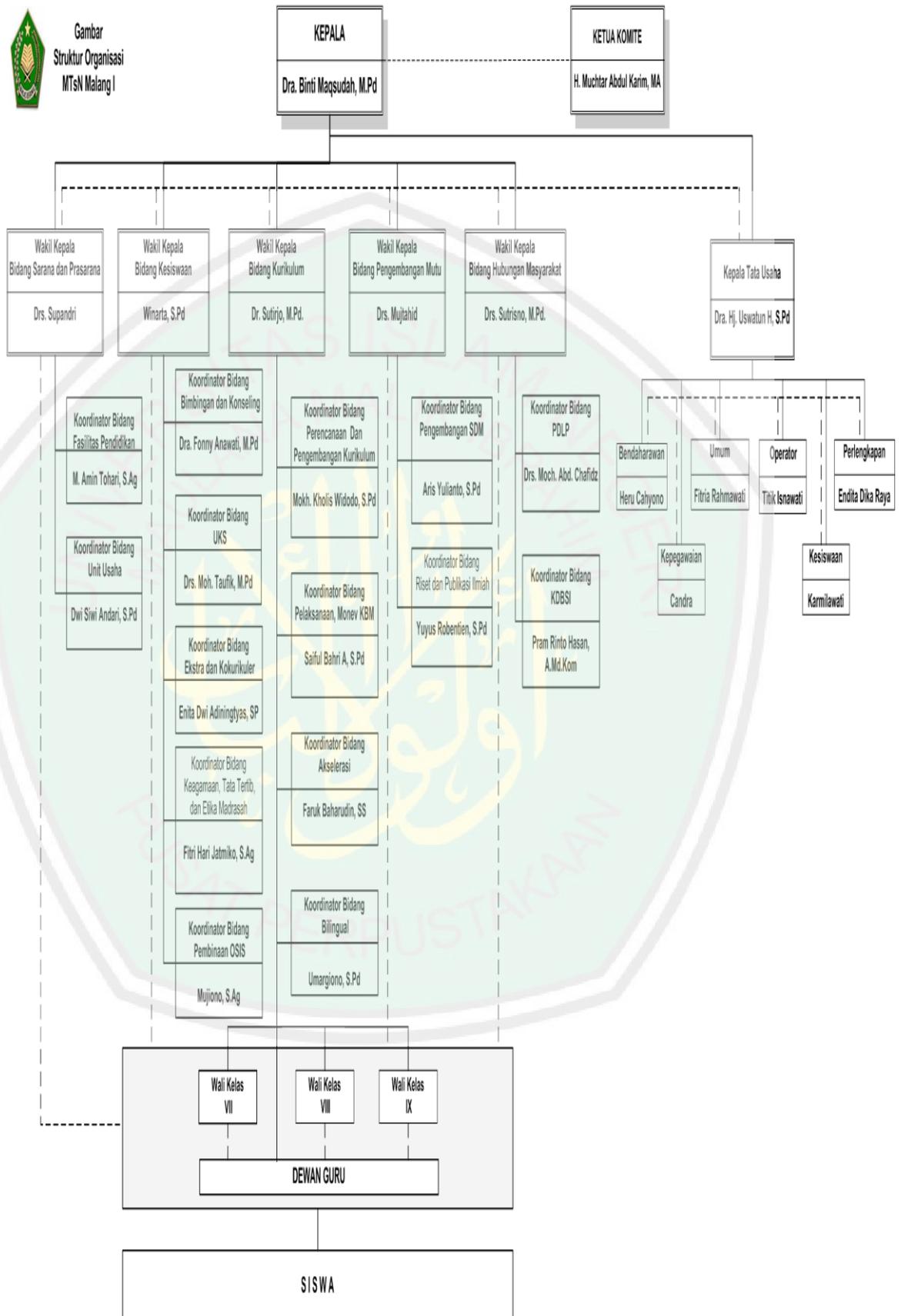
---

88 Wawancara dengan Waka Supras, Drs. Supandri, Jumát, 12 April 2013

### 1.3. Struktur Organisasi



Gambar  
Struktur Organisasi  
MTsN Malang I



#### 1.4. Keberadaan Sarana dan Prasarana

**a. Keberadaan Saprass sebelum kepemimpinan kepala Madrasah sekarang (Dra. Hj. Binti Maqsudah, MPd), antara lain:**

1. Ruang Kantor Pusat
2. Ruang guru yang berkapasitas 60 orang dan ruang komputer khusus untuk guru
3. Ruang Kegiatan Belajar 22 lokal
4. Laboratorium Bahasa dengan 40 booth
5. Laboratorium Komputer lengkap dengan program internet kapasitas komputer 40 unit
6. Laboratorium Psikologi yang dapat melayani umum
7. Laboratorium FARA TV (Fajar Radio TV)
8. Laboratorium Fisika
9. Laboratorium Biologi
10. Ruang Perpustakaan
11. Kebun percobaan dengan berbagai macam anggrek, strawbery, tanaman obat, dll.
12. Ruang Aula
13. Ruang Bimbingan Konseling
14. Ruang UKS dengan 2 orang dokter (gigi dan Umum)
15. Ruang TATIBSI
16. Ruang OSIS
17. Ruang Remas
18. Ruang Komite Madrasah

19. Ruang Koperasi
20. Masjid difungsikan sebagai Lab. Keagamaan
21. Lapangan Basket dan bola volly
22. Gazebo bermanfaat untuk pembelajaran diluar kelas
23. Warnet dan wartel.<sup>89</sup>

**b. Fasilitas Layanan masa kepemimpinan kepala Madrasah sekarang (Dra. Hj. Binti Maqsudah, MPd)**

MTsN Malang I dilengkapi dengan berbagai macam fasilitas penunjang pembelajaran, diantaranya:

1. Lingkungan yang asri, indah, sejuk, nyaman, dan aman
2. Ruang belajar yang representatif, dilengkapi dengan TV, DVD, dan LCD
3. Masjid sebagai pusat kegiatan ibadah dengan kapasitas 1000 jamaah
4. Beberapa laboratorium (IPA, Bahasa, Komputer, dan Internet serta Intranet, Psikologi, Agama, Robotik) yang representatif
5. Aula dan Hlml sebagai pusat pengembangan kreativitas siswa
6. Perpustakaan dengan sistem digital
7. Layanan bimbingan dan konseling
8. Unit LCD (Language Development Center)
9. Unit Keagamaan
10. Green House sebagai kebun percobaan siswa
11. Lapangan olah raga (Basket, Bulutangkis, Tenis Meja, Sepak

---

89 Selayang Pandang Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

- Bola Mini, dan Sepak Takrow)
12. Studio musik untuk mengasah kreativitas siswa
  13. Pemancar radio untuk meningkatkan talenta siswa dibidang  
broad casting
  14. Asrama siswa untuk memperdalam kajian keislaman
  15. Presensi online untuk siswa, guru dan pegawai
  16. SMS center untuk menjalin komunikasi dengan orang tua  
siswa
  17. Ruang UKS dan Konsultasi Kesehatan
  18. Puskom, hotspot area dan gazebo
  19. Bengkel kesenian
  20. Ruang OSIS, Pramuka, PMR, PKS
  21. Wartel, Koperasi, dan dapur umum
  22. Kantin Madrasah
  23. Ruang Pembinaan
  24. Ruang koordinasi
  25. Ruang TU dan Kepala
  26. Ruang Guru
  27. Gudang
  28. Kamar kecil (60 kamar)
  29. Kitchen School.<sup>90</sup>

---

90 Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

### c. Pengembangan diri

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I sangat apresiatif sebagai buktinya memberikan perhatian terhadap bakat, minat dan potensi siswa melalui wadah kegiatan yang berupa ekstra kurikuler.<sup>91</sup>

### d. Ekstrakurikuler Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan oleh para siswa sekolah di luar jam belajar kurikulum standar. Dengan harapan para siswa dapat mengembangkan minat dan bakat kemampuannya sesuai potensi yang dimiliki para siswa secara maksimal dan terarah.

Tujuannya adalah untuk mengembangkan minat, bakat, intelektual, keimanan, kepribadian dan kemampuan para siswa diberbagai bidang pelajaran maupun di luar bidang akademik.

Macam-macam kegiatan Ekstrakurikuler di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang dikembangkan ada 26 ekstrakurikuler, antara lain: Robotik, Animasi, Menyusun web blog, Broad casting, Musik, Terbang al banjari, Jurnalistik, Seni baca Al Quran, Teater, Bina vocalia, Melukis, Karate, Taekwondo, Tapak suci, Bola basket, Tenis meja, Bulu tangkis, Sepak bola, Futsal, Catur, Kaligrafi, Pramuka, PMR, PKS, Paskibra, dan KIR.

Kegiatan ekstrakurikuler tersebut, disamping waktu yang sudah terjadual di sekolah/madrasah, para siswa juga sering diikuti

---

91 Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

sertakan dalam berbagai lomba-lomba yang diadakan baik di tingkat kota, Malang Raya, Provinsi, Nasional maupun di tingkat regional dan internasional.<sup>92</sup>

### 1.5. Perkembangan Personalia saat ini:

Perkembangan personalia baik dari guru dan karyawan saat ini, sebagai berikut:<sup>93</sup>

#### a. Jumlah guru = 58 orang

1. Guru PNS = 52 orang

2. Guru Tidak Tetap = 6 orang

#### b. Jumlah karyawan = 29 orang

1. PNS = 17 orang

2. PTT = 12 orang

#### c. Tenaga seluruhnya = 87 orang

1. PNS (52 + 17) = 69 orang

2. Non PNS (6 + 12) = 18 orang

## 2. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

### a. Motto:

Matsanewa Berakhlak Mulia

### b. Kredo:

Modern, Innovative and Excellent School

<sup>92</sup> Wawancara dengan koordinator Ekskul A. Maksun, S.Pd, Kamis, 11 April 2013

<sup>93</sup> Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

**c. Visi :**

Menjadi Madrasah Berkualitas Unggul dalam IMTAQ dan IPTEK yang Bertaraf Internasional.

**d. Misi :**

1. Melaksanakan pengembangan kurikulum (SKL, Standart isi, Standart proses) sesuai dengan standart nasional dan internasional.
2. Melaksanakan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan standart nasional dan internasional.
3. Melaksanaan pengembangan kelembagaan berdasar Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
4. Mewujudkan rencana induk pengembangan fasilitas pendidikan di madrasah.
5. Membentuk kepribadian warga madrasah yang dilandasi nilai-nilai keislaman dan nilai budaya bangsa.
6. Melaksanakan pembelajaran berbasis ICT yang dapat mewujudkan kreatifitas dan inovasi siswa.
7. Melaksanakan program pembelajaran MIPA dan TIK dengan menggunakan bahasa Inggris.
8. Mewujudkan lulusan yang berkualitas, berakhlakul karimah dan berdaya saing nasional dan internasional.

**e. Tujuan**

1. Mewujudkan tata kelola madrasah berbasis MPMBM
2. Mengoptimalkan sumber daya madrasah
3. Mewujudkan sistem PAIKEM dan berbasis ICT

4. Menghasilkan lulusan kompetitif yang berakhlakul karimah
5. Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan
6. Terealisasinya sistem Akreditasi Madrasah yang berstandart internasional (ISO)

**f. Sikap dan Nilai Dasar**

Sikap dan nilai dasar yang dikembangkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, antara lain: Ketaqwaan, Kejujuran, Tanggungjawab, Dedikasi, Percaya diri, Kerjasama Rasa, memiliki Toleransi, Keteladanan.

**g. Filosofi**

Sumber Pencerahan Ilmu

**h. Program Unggulan**

1. Akselerasi
2. Bilingual

**i. Kurikulum dan Proses Belajar Mengajar**

**1. Kurikulum**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menerapkan KTSP yang memenuhi standar Nasional pendidikan (SNP) yang mengedepankan nilai-nilai keislaman dan dikembangkan kearah kurikulum bertaraf internasional. Pembelajaran MIPA dan TIK menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar serta menerapkan pembelajaran berbasis ICT. Kurikulum mata pelajaran agama dikembangkan sesuai dengan Permenag No. 2 tahun 2008.

## 2. Proses belajar mengajar

Sistem pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I:

- a. Berpusat pada siswa yang mengarah pada peningkatan berfikir kritis analitis dengan berbasis keteladanan.
- b. Komunikasi pembelajaran menggunakan kelas kecil bahasa Inggris untuk mata pelajaran MIPA dan TIK.
- c. Pendekatan pembelajaran dengan PAIKEM dan berbasis ICT.
- d. Fullday School dengan mengedepankan pendalaman dan bimbingan materi ajar, pembinaan keagamaan serta pembinaan bakat dan minat.

## 3. Target Kelulusan

- a. Keagungan Akhlak
- b. Kedalaman spiritual dengan nilai keislaman
- c. Keluasan wawasan dengan ilmu
- d. Memiliki karakter kepribadian yang kuat
- e. Kreatif, inovatif, kompetitif dan berjiwa interprener
- f. Mengaji secara tartil
- g. Menghafal Juz Amma.<sup>94</sup>

---

94 Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

### **3. Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Peserta Didik, Alumni, Komite Madrasah dan POCO**

Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Peserta Didik, Alumni, Komite Madrasah dan POCO Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dengan kepala Tatausaha, Dra. Uswatun Hasanah, sebagai berikut:

#### **a. Tenaga Kependidikan**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I memiliki Sumber Daya Manusia dengan kualifikasi pendidikan S1,S2,S3 dengan lulusan dari dalam dan luar negeri.

#### **b. Peserta didik**

Peserta Didik Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I adalah putra-putri terbaik SD/MI dari kota dan luar kota Malang dengan sistem penerimaan siswa baru menggunakan 3 jalur:

1. Penyaringan terpadu
2. Siswa unggul
3. Siswa reguler

#### **c. Alumni**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mempunyai lulusan yang kompetitif dan unggul yang dapat diterima di sekolah/ madrasah unggulan, seperti:

1. MAN Insan Cendekia Serpong
2. SMA Taruna Magelang
3. SMA Pasiad
4. SMA Telkom

## 5. SMA/ MAN Unggulan

### d. Komite Madrasah

Komite Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I selalu mendukung dan mendampingi pelaksanaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Mereka terdiri dari para pakar dan praktisi pendidikan, pengusaha, dan tokoh masyarakat yang mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap terselenggaranya pendidikan yang berkualitas.

### e. POCO

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I selalu memberikan wadah bagi orang tua untuk ikut berperan aktif dalam pelaksanaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam bentuk Parent's Day.<sup>95</sup>

## 4. Profil Ma'had Al Madany Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

### a. Visi, Misi, Tujuan dan Karakteristik

#### 1. Visi

Terwujudnya santri yang berkualitas unggul di bidang keagamaan, kebahasaan, dan berakhlak mulia

#### 2. Misi

- a. Menyelenggarakan kegiatan ubudiyah wajib dan sunnah.
- b. Menyelenggarakan Ta'lim Ma'hady dan Ta'lim Madrasy yang terprogram.
- c. Mencetak santri yang hafal Juz Amma dan surat-surat pilihan.

<sup>95</sup> Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

- d. Menyelenggarakan Ta'lim Lughowy yang terprogram.
- e. Menciptakan suasana yang mendukung pengembangan bahasa
- f. Menerapkan akhlak mulia.

### 3. Tujuan

- a. Menciptakan lulusan yang memiliki akhlak mulia, pengetahuan luas, kedisiplinan, dan wawasan kebangsaan.
- b. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, akhlak serta mengupayakan penerapannya dalam kehidupan pribadi, masyarakat, dan bangsa.

### 4. Karakteristik

- a. Mengajarkan tentang pentingnya akhlak dalam menuntut ilmu dan dalam kehidupan pribadi, masyarakat, dan bangsa.
- b. Mengembangkan paradigma ilmu yang memberi penekanan pada rasa iman dan tauhid.
- c. Membina dan mengembangkan lingkungan Ma'had yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman.

### b. Struktur Organisasi Ma'had



### c. Kegiatan

#### 1. Pembinaan Ubudiyah

Ada beberapa kegiatan ma'had yang bertujuan untuk membina aspek ubudiyah santri. Diantaranya adalah:

- a. Sholat Fardhu berjama'ah di masjid Al-Fajr.
- b. berjama'ah di Masjid Al-Fajr, yaitu hari Kamis malam Jum'at dan Sabtu malam Ahad. Selain kedua hari tersebut, santri tetap dianjurkan untuk melaksanakannya secara mandiri.
- c. Puasa Sunnah yang meliputi puasa sunnah Senin – Kamis, sunnah Arafah (9 Dzulhijjah), sunnah 'Asyuro (10 Muharram) dan puasa sunnah lainnya.

#### 2. Bimbingan Tartil & Tahfidz Al-Qur'an

Santri yang ingin menghafalkan Al-Qur'an, maka Ma'had memberikan fasilitas berupa kegiatan ekstra Tahfidzul Qur'an. Di samping itu, santri juga diwajibkan menghafalkan surat-surat tertentu dalam Al-Qur'an. Adapun standarnya adalah sebagai berikut:

- a. Kelas 7 : Juz 30
- b. Kelas 8 : Juz 30 + surat-surat pilihan
- c. Kelas 9 : Juz 30 + surat-surat pilihan

#### 3. Bimbingan 2 Bahasa Asing

Bahasa Asing juga merupakan nilai plus yang diberikan kepada santri Ma'had Al-Madany. Bahasa Arab dan Bahasa Inggris merupakan dua bahasa asing yang dibekalkan kepada santri ma'had

sekaligus sebagai bahasa pengantar dalam komunikasi dan interaksi sehari-hari di dalam Ma'had.

#### **4. Bimbingan Mata Pelajaran Ujian Nasional**

Santri Ma'had dibekali dengan bimbingan Mata Pelajaran Ujian Nasional sebagai bentuk pelayanan plus, dengan harapan disamping mereka paham ilmu-ilmu agama juga menjadi yang terbaik di kelas Madrasah.

#### **5. Kajian Kitab**

Santri Ma'had dibekali dengan pengetahuan agama yang diberikan melalui kajian kitab-kitab berikut ini:

- a. Aqidatul Awam (Akidah)
- b. Safinatun Najah (Fikih)
- c. Fasholatan (Fikih Shlmat)
- d. Hidayatush Shibyan (Tajwid Al-Qur'an)
- e. Ta'limul Muta'allim (Akhlak)
- f. Al-Arba'in An-Nawawiyah (Hadits)

#### **6. Penanaman Kedisiplinan & Kemandirian**

Kedisiplinan dan kemandirian ditanamkan melalui berbagai aktifitas dan kegiatan keorganisasian di Ma'had yang tergabung dalam Organisasi Santri Ma'had (OSAMA).

#### **7. Pengembangan Diri**

- a. Khitobah/retorika
- b. Khutbah
- c. MC

d. Tilawatil Qur'an

e. Seni Islam (kaligrafi, qasidah Al-Banjari, dll.)<sup>96</sup>

Filosofi pendirian Ma'had di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menurut koordinator keagamaan sekaligus Mudir Ma'had Madani Drs. H. Hafidz, antara lain sebagai:

1. prasarat menuju sekolah taraf internasional
2. tempat pembinaan akademik dan bahasa Asing
3. penunjang akademik dan non akademik.

Kapasitas ma'had ada 16 kamar yang masing-masing kamar berisi 6 santri, sehingga jumlah santri ma'had total 288 nantinya. Sekarang jumlah Murabbi ada 6 orang dan santri berjumlah 73 orang yang sebagian besar bersal dari luar kota.<sup>97</sup>

## 5. Program Bilingual

### a. Sejarah

Program Bilingual adalah salah program unggulan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, disamping ada program unggulan lainnya. Program ini dikembangkan dalam rangka mempersiapkan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menjadi Madrasah unggulan sehingga mampu bersaing baik secara nasional maupun internasional.

Program ini dirintis sejak tahun pelajaran 2008/2009 dengan 24 siswa. Sampai sekarang, siswa bilingual terdiri dari 11

<sup>96</sup> Wawancara dengan sekretaris Ma'had Madani Faruq Baharuddin, SS., Senin, 8 April 2013

<sup>97</sup> Wawancara dengan koordinator Keagamaan sekaligus Mudir Ma'had Madani Drs. H. Hafidz, Rabu, 10 April 2013

siswa, kelas 7 dan 8 masing-masing terdiri dari 4 kelas sedangkan kelas 9 terdiri dari 3 kelas.

## **b. Latar Belakang**

Pentingnya pembelajaran Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dalam bahasa Inggris setidaknya didorong oleh dua hal. Pertama, Indonesia harus mampu mengembangkan SDM tangguh dalam jumlah besar dan dalam waktu singkat. Kedua, Indonesia harus serius mengembangkan SDM yang diharapkan mampu berkomunikasi secara global dengan bahasa Inggris karena bahasa ini merupakan bahasa Internasional.

Sementara itu, sebagian besar ilmu seperti matematika, fisika, biologi, kimia dan teknologi disebarluaskan dalam bahasa Inggris. Mengingat sebagian besar bacaan ilmu umumnya berbahasa Inggris, maka untuk memperoleh ilmu secara mudah dan cepat dari bangsa-bangsa yang lebih maju diperlukan generasi muda Indonesia yang tangguh dalam bahasa Inggris.

Program Bilingual di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menitik beratkan pada pembelajaran Matematika, IPA, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan menggunakan bahasa Inggris.

## **c. Visi dan Misi**

### **1. Visi**

Terwujudnya pembelajaran bilingual (dua bahasa) yang berkualitas unggul dalam bidang imtaq dan iptek.

## 2. Misi

- a. Menyelenggarakan pembelajaran bilingual yang dilandasi nilai keislaman.
- b. Menyelenggarakan pembelajaran bilingual yang sesuai dengan sistem pendidikan nasional.
- c. Melaksanakan pembelajaran bilingual berbasis ICT dan Laboratorium.
- d. Mewujudkan lulusan yang berakhlakul karimah, berkualitas dan berwawasan global.

### d. Tujuan

Pengembangan program Bilingual di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I bertujuan untuk:

1. Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri.
2. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi tinggi dalam matematika dan ilmu pengetahuan alam sesuai dengan perkembangan ilmu-ilmu tersebut.
3. Menghasilkan lulusan yang memiliki kemahiran berbahasa Inggris yang tinggi.
4. Meningkatkan penguasaan Matematika dan ilmu pengetahuan Alam dalam bahasa Inggris sesuai dengan pengembangan internasional.

5. Meningkatkan kemampuan daya saing secara internasional tentang ilmu Matematika dan ilmu pengetahuan Alam sebagai ilmu dasar bagi perkembangan teknologi.
6. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

**e. Bentuk Program**

1. Bentuk program pendidikan

Program bilingual adalah program model pembelajaran dengan menggunakan dua bahasa untuk menyampaikan materi kurikulum dengan tujuan menguatkan kompetensi siswa dalam bahasa asing.

2. Lama belajar

Waktu yang dibutuhkan untuk menuntaskan program Bilingual sama dengan siswa program reguler yaitu tiga tahun.

**f. Standar Kualifikasi**

Adapun kualifikasi siswa yang diharapkan setelah program bilingual dilakukan adalah siswa yang memiliki kemampuan:

1. Kecerdasan spiritual, kognitif yang tinggi, kecerdasan emosi dan berbudi pekerti
2. Memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik
3. Memiliki pemahaman Matematika dan IPA dalam bahasa Inggris di atas rata-rata.

### **g. Kurikulum**

Kurikulum program bilingual menggunakan kurikulum nasional dan dikembangkan berdasarkan kondisi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dan adaptasi dari sekolah maju lainnya.<sup>98</sup>

### **6. Program Akselerasi**

Perkembangan dan perubahan yang terjadi di dunia pendidikan tidak terlepas dari pengaruh dunia global, perkembangan Iptek, seni dan budaya. Perubahan yang terjadi ini bertujuan untuk mewujudkan dan meningkatkan kualitas pendidikan kita secara nasional dan bermuara pada terwujudnya masyarakat yang mampu bersaing dan menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

Salah satu bentuk perubahan dunia pendidikan itu adalah dikembangkannya program akselerasi diberbagai sekolah, baik di tingkat menengah maupun atas. Dalam merespon perubahan ini, madrasah mau tidak mau harus mensikapinya secara bijak, agar keberadaannya benar-benar setara dengan sekolah umum, sehingga image masyarakat terhadap madrasah menjadi lebih baik.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I membuka program akselerasi sejak tahun 2007 dengan 21 siswa sebagai awal peserta didiknya. Program ini merupakan salah satu program unggulan disamping ada program lainnya. Program ini dikembangkan dalam

---

98 Wawancara dengan koordinator program Bilingual M.Kholish Widodo, S.Pd, Sabtu, 13 April 2013

rangka memberikan pelayanan optimal kepada siswa yang memiliki kelebihan lebih dibanding siswa lainnya. Disamping nilai plus yang dimilikinya mereka juga dituntut melalui proses penyaringan yang ketat, agar output dan outcome dari program ini berkualitas serta memiliki kecerdasan spiritual, intelektual dan emosional.

Selain didukung oleh peserta didik yang berkualitas, program akselerasi ini juga didukung oleh staf pengajar yang dipilih berdasarkan kualifikasinya dan kemampuan mengajarnya yang kompeten. Sarana dan prasarana juga menjadi bagian dari pendukung program ini. Kelas yang bersih, indah, beralaskan karpet, AC, LCD, komputer, lemari es dan lain sebagainya adalah bagian dari upaya sekolah dalam memberikan kenyamanan dan pelayanan yang terbaik untuk anak didik dalam proses pembelajaran di kelas.

Dalam proses pelaksanaannya, program ini masuk dalam urusan wakil kepala bidang kurikulum yang didukung oleh wakil kepala urusan pengembangan mutu. Sampai sekarang, program ini telah meluluskan 100% siswa-siswinya dengan predikat yang membanggakan dan banyak diterima di madrasah atau sekolah favorit, baik di dalam atau di luar Kota Malang.

#### **a. Visi, Misi dan Tujuan**

Berdasarkan visi dan misi, tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dan dinamika lingkungan strategis domestik dan global, serta kebutuhan masyarakat. Program kelas

akselerasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menetapkan visi dan misi yaitu:

### **1. Visi**

Terwujudnya sistem akselerasi sebagai pembelajaran yang unggul untuk memberdayakan insan berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga cerdas dan kompetitif.

### **2. Misi**

- a. Menyelenggarakan pendidikan untuk murid yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa.
- b. Menyelenggarakan pembelajaran yang mampu membangun insan cerdas utuh dan kompetitif.
- c. Menyelenggarakan pembelajaran yang dilandasi nilai keislaman dan seni budaya bangsa.
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mengacu pada kurikulum diferensiasi.
- e. Melaksanakan pembelajaran yang berkualitas, berbasis ICT dengan menggunakan bahasa Inggris.
- f. Meningkatkan budaya hidup sehat untuk mewujudkan generasi yang kompetitif.
- g. Memujudkan lulusan yang berakhlakul karimah, berkualitas dan berwawasan global.

### **3. Tujuan**

- a. Menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan melibatkan seluruh stakeholder Madrasah.

- b. Mewujudkan pendidikan yang mampu membangun insan yang cerdas dan kompetitif dengan sikap dan amaliah Islam, berkeadilan, relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal dan global.
- c. Melayani kebutuhan peserta didik yang memiliki karakteristik khusus dalam kemampuan kognitif dan afektif.
- d. Memberikan ruang dan penghargaan yang tepat untuk menuntaskan program pendidikan secara lebih cepat sesuai dengan kapasitas dan potensinya.
- e. Mencapai efisiensi dan efektifitas proses pembelajaran peserta didik yang beragam dan sesuai kebutuhannya.
- f. Memacu pembelajaran dan suasana pembelajaran di kelas yang menyenangkan yang mendukung berkembangnya potensi unggul peserta didik secara optimal.
- g. Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan mandiri.

#### **b. Bentuk Program Pendidikan**

Bentuk program pendidikan yang dipilih dan dilaksanakan yakni program percepatan (*acceleration*). Program akselerasi adalah pemberian layanan pendidikan sesuai potensi kecerdasan dan bakat istimewa yang dimiliki siswa, dengan memberi kesempatan kepada mereka untuk menuntaskan program reguler

dalam jangka waktu yang lebih singkat. Tentunya program ini sesuai untuk siswa yang belanjanya lebih cepat dengan keberagaman potensi unggulnya.

Bentuk pelaksanaan program akselerasi ini adalah kelas khusus, yaitu siswa yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa belajar dalam kelas khusus.

#### **c. Lama Belajar**

Waktu yang dibutuhkan untuk menuntaskan program akselerasi bagi siswa yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa pada jenjang SMP/ MTs adalah dua tahun.

#### **d. Standar Kualifikasi**

Adapun kualifikasi peserta didik yang diharapkan setelah program akselerasi dilakukan adalah peserta didik yang memiliki kemampuan:

1. Kecerdasan spiritual: pemahaman dan sikap peserta didik untuk menjadikan Al Qurán dan Hadits sebagai teladan serta memberikan manfaat bagi diri sendiri, orang lain dan lingkungan.
2. Koqnitif yang tinggi dengan keterampilan berfikir dan bernalar serta keterampilan memecahkan masalah.
3. Perilaku kreatif: rasa ingin tahu, imajinatif, ulet dan berani mencoba.
4. Keterikatan terhadap tugas: tekun, bertanggungjawab, kerja keras, dan pantang menyerah.

5. Kecerdasan emosi: pemahaman diri sendiri dan orang lain, kontrol diri, adaptasi diri dan lingkungan, serta berbudi pekerti.

**e. Kurikulum**

Kurikulum program akselerasi adalah kurikulum nasional dan KTSP. Fokus kurikulum program akselerasi adalah pada materi esensi dan pengembangan yang dapat memacu keberagaman kecerdasan peserta didik. Kecerdasan yang dapat dipacu dan wadahi serta diasah pada proses kegiatan pembelajaran yang menyenangkan tersebut, meliputi kecerdasan spiritual, logika, estetika, etika, serta kemampuan berfikir holistik, kreatif, sistematis, linier dan konvergen sesuai tuntutan zaman dan kompetitif.

Kurikulum program akselerasi dikembangkan secara berdiferensiasi dan utuh, meliputi dimensi:

1. Umum, merupakan kurikulum inti yang memberikan keterampilan dasar, konsep/pengetahuan, nilai dan sikap sesuai dengan tuntutan masa kini atau tuntutan jenjang yang lebih tinggi.
2. Diferensiasi, berkaitan dengan ciri khas perkembangan peserta didik yang memiliki kecerdasan dan bakat istimewa. Pemilihan bidang studi yang diminati untuk memperdalam dan dikembangkan.
3. Non Akademis, kurikulum ini memberikan ruang dan kesempatan untuk mandiri di luar kegiatan formal.

4. Suasana belajar.
5. Pengalaman belajar, komunikasi antara orang tua-siswa, interaksi guru-siswa atau teman sebaya.<sup>99</sup>

## 7. Perpustakaan

Perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I tidak terlepas dari perkembangan instansi induknya. Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah banyak berkembang pesat baik dari fisik maupun mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkembang pada saat ini.

Perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I pada saat ini menempati gedung baru yang diresmikan oleh menteri Agama; H. Muhammad M. Basyuni tanggal 18 April 2005. Perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I seiring dengan perkembangan induknya juga telah berkembang baik dari segi fisik (gedung) dan isinya (koleksi buku). Perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mempunyai satu lokasi yang berukuran 422 m<sup>2</sup> dan terletak di lantai 3 dengan 3 ruangan. Perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menempati lantai 3 dengan panjang area 29, 12 meter, lebar 8 meter dan ditambah ruang internet yang panjangnya 8 meter, lebar 6 meter. Ruangan perpustakaan terbagi menjadi:

1. Meja peminjaman dan pengembangan
2. Meja baca sirkulasi dan referensi

---

<sup>99</sup> Wawancara dengan koordinator program Akselerasi M.Faruq Baharuddin, SS., Senin, 15 April 2013

3. Pengolahan
4. Ruang internet
5. Pameran

**a. Visi Perpustakaan**

Mewujudkan perpustakaan yang dapat dipergunakan sebagai acuan bagi perpustakaan lain.

**b. Misi Perpustakaan**

1. Menyelenggarakan perpustakaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I untuk memberikan pelayanan yang efektif dan efisien sebagai sumber belajar.
2. Menumbuhkembangkan minat baca dan budaya baca bagi pemakai, guru, siswa karyawan secara berkelanjutan.
3. Mengembangkan pengolahan supaya menjadi perpustakaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi perpustakaan lain.

**c. Sistem Pelayanan**

Hari	Jam
Senin - Kamis	06.40 – 15.00
Jumát	06.40 – 11.30
Sabtu	06.40 – 12.00

**d. Fasilitas Layanan**

1. Peminjaman buku
2. Penelusuran bahan pustaka
3. Layanan referensi
4. Layanan CD pembelajaran

5. Layanan penggunaan internet

**e. Perkembangan koleksi**<sup>100</sup>

**Tabel Jumlah Buku dan Eksplar**

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Jumlah judul koleksi	3.883
2.	Jumlah Eksp	27.186

**Tabel Perkembangan Buku Sirkulasi, Referensi,  
Majalah, dan CD Pembelajaran**

No.	Kategori	Jumlah	
		Judul	Eksemplar
1.	Buku Sirkulasi	2681	25.057
2.	Buku Referensi	833	1.672
3.	Majalah	226	291
4.	CD Pembelajaran	143	166
<b>Jumlah</b>		<b>3.883</b>	<b>27.186</b>

**8. Program LDC (*Language Development Center*) of Madrasah  
Tsanawiyah Negeri Malang I**

**a. Vision**

Forming personals of Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I apprehend the international language to master Science and Technology and Islamic knowledge.

**b. Mission**

1. Developing skill of academic personals of Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I using foreign language, especially

<sup>100</sup> Wawancara dengan petugas perpustakaan Syafiuddin, A.Md, Sabtu, 13 April 2013

English and Arabic, as the second mean of communication to master Science and Technology and Islamic knowledge.

2. Organizing learning English and Arabic supported by adequate facilities and infrastructure.

**c. Purpose**

Making English becomes the second mean of communication by 80% academic personals of Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I in order to achieve understanding of Islamic knowledge.

**d. Activities**

1. English and Arabic training
2. Language translating
3. Creating environment of English and Arabic in the classroom
4. Creating environment of English and Arabic in the around the school
5. English and Arabic Day
6. English Area
7. Publishing Student Magazine
8. Making Cooperation with other institutions
9. Establishing Cooperation with overseas institutions

**e. Trainer**

1. International students in organization of AIESEC LC Brawijaya University
2. Language center (LC) of Muhammadiyah University of Malang
3. English from basic (EFB) Course, Kediri.<sup>101</sup>

---

101 Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

## 9. Ketata Usahaan

Bidang Administrasi menitikberatkan pada pengembangan lembaga dan tata kelola system penjaminan mutu dengan meningkatkan kompetensi adminitrasi keuangan, kepegawaian, kesiswaan, Pengajaran serta administrasi umum. Karena berfungsi sebagai penunjang edukatif sudah barang tentu orang-orang yang berada di Tata Usaha harus mempunyai kemampuan dan profesionalisme dalam melayani kebutuhan sekolah dalam rangka mempertahankan serta mengembangkan prestasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I di masa yang akan datang.

Dalam melaksanakan tugas yang menjadi bebannya maka perlu adanya peningkatan kinerja anggota tata usaha dalam hlm manajemen tugas yang mengarah ke profesionalisme kerja sehingga akan tercipta manusia yang mempunyai kualitas tinggi.

### a. Pegawai Tata Usaha

Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mempunyai data personalia secara umum yaitu:

#### 1. Berdasarkan status kepegawaian:

No.	Status	Jumlah
1.	PNS	17 orang
2.	Non PNS	10 orang

**2. Berdasarkan Jenis Kelamin:**

NO.	Jenis	Jumlah
1.	Laki-laki	18 orang
2.	Perempuan	9 orang

**3. Berdasarkan Jenjang Pendidikan:**

NO.	Jenjang	Jumlah
1.	SD	3 orang
2.	SMP	6 orang
3.	SMU	15 orang (pernah/msh Kuliah)
4.	Sarjana	3 orang

Personalia yang terdiri 27 orang ini mempunyai tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah diterbitkan oleh sekolah/madrasah, dan sebagai acuan untuk melaksanakan tanggung jawab serta evaluasi bagi pegawai.

**b. Tugas-tugas yang di Tangani TU:****1. Kesiswaan**

- a. Mempersiapkan kebutuhan rutin kelas; Absensi siswa, buku PBM, Buku harian kelas/ Jurnal kelas.
- b. Monitoring dan pengadministrasi kebutuhan rutin kelas
- c. Penerbitan surat keterangan yang berhubungan siswa
- d. Penerbitan arsip untuk administrasi siswa
- e. Kerjasama dengan wakamad kesiswaan

f. Memvisualisasi data kesiswaan

g. dll.

## **2. Kepegawaian**

a. Pengarsipan file pegawai baik PNS maupun Non PNS

b. Penerbitan surat-surat yang berhubungan dengan kepegawaian

c. Pemrosesan kenaikan pangkat pegawai

d. Pengadministrasi urusan kepegawaian

e. Memvisualisasikan data statistik kepegawaian

f. dll.

## **3. Keuangan/ Bendahara**

a. Pengadministrasi keuangan dengan melaksanakan pembukuan keuangan secara tertib sesuai peraturan

b. memplaning anggaran dari negara

c. Penertiban surat yang berhubungan dengan keuangan/ bendahara

d. bekerjasama dengan bagian kepegawaian

e. Memvisualisasikan data statistik keuangan

f. dll.

## **4. Umum**

a. Pengadministrasian keluar surat menyurat

b. Pembuatan daftar inventaris ruangan secara menyeluruh

c. Pengelola barang ATK sekaligus mengadministrasikannya

d. Pembuatan data statistik tentang inventaris ruangan

e. Sebagai pengawas dalam sarana prasarana.<sup>102</sup>

## B. Paparan Data dan Temuan Penelitian

### 1. Paparan Data

#### a. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta dokumentasi yang peneliti lakukan tentang program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi:

##### 1. Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mempertahankan pendidikan dengan sistem full days school yang sudah dirintisnya sejak tahun 2003 sampai dengan sekarang. Alasan mendasar diterapkannya sistem full days school adalah:

- a. Adanya keinginan orang tua agar anak-anaknya mendapatkan pembinaan secara maksimal, baik kesempatannya memperoleh pembelajaran umum maupun agama.
- b. Sebagai upaya memberikan benteng dari pengaruh-pengaruh negatif yang dapat mempengaruhinya.
- c. Untuk menunjukkan kekhasan madrasah yang bercirikan Islam.
- d. Agar maksimal dalam pendalaman dan bimbingan materi ajar
- e. Agar siswa mampu membaca Al Quran dengan tartil dan hafal juz Amma
- f. Untuk mempermudah pembinaan akhlalul karimah, serta bakat dan minat siswa.

Pembinaan secara maksimal dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dengan sistim full days school yang mengedepankan pendalaman dan bimbingan materi ajar, pembinaan keagamaan serta pembinaan bakat dan minat.

Sehingga siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I nantinya menjadi ilmuwan yang intelek dan intelek yang ulama' serta survive dalam menjalani hidup dan kehidupannya dimasa sekarang dan akan datang.

**2. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler)**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam merespon tuntutan perubahan kebijakan pemerintah dan keinginan masyarakat khususnya dalam hal ini wali murid, maka program pendidikan yang harus diwujudkan adalah pendidikan yang berorientasi pada peserta didik dengan memperhatikan potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa. Sehingga program pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi kelas Bilingual dan Akselerasi serta kelas Reguler. Dengan demikian seluruh potensi yang ada akan merasa terwadahi pada program yang ada tersebut.

Program akselerasi dimulai sejak tahun 2007 dengan 21 siswa sebagai awal peserta didiknya. Program ini merupakan salah satu program unggulan disamping ada program lainnya. Program ini dikembangkan dalam rangka memberikan pelayanan optimal kepada siswa yang memiliki kelebihan lebih dibanding siswa lainnya. Disamping nilai plus yang dimilikinya mereka juga dituntut melalui proses penyaringan yang ketat, agar output dan outcome dari program ini berkualitas serta memiliki kecerdasan spiritual, intelektual dan emosional.

Sedangkan program bilingual dirintis sejak tahun pelajaran 2008/2009 dengan 24 siswa. Sampai sekarang, siswa bilingual terdiri dari 12 kelas, kelas 7-9 masing-masing terdiri dari 4 kelas. Program ini dikembangkan dalam rangka mempersiapkan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menjadi Madrasah unggulan sehingga mampu bersaing baik secara nasional maupun internasional.

Diantara alasan mendasar tentang pentingnya pembelajaran Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dalam bahasa Inggris di masa sekarang dan yang akan datang adalah Indonesia harus mampu mengembangkan sumber daya manusia:

- a. tangguh dalam jumlah besar dan dalam waktu singkat.
- b. mampu berkomunikasi secara global dengan bahasa Inggris karena bahasa ini merupakan bahasa Internasional.

Sementara itu, sebagian besar ilmu umum seperti matematika, fisika, biologi, kimia dan teknologi disebarluaskan dalam bahasa Inggris. Mengingat sebagian besar bacaan ilmu umumnya berbahasa Inggris, maka untuk memperoleh ilmu secara mudah dan cepat dari bangsa-bangsa yang lebih maju diperlukan generasi muda Indonesia yang tangguh dalam bahasa Inggris.

Program Bilingual di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menitik beratkan pada pembelajaran Matematika, IPA, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan menggunakan bahasa Inggris.

### **3. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam merespon perubahan yang ada dan sekaligus memberikan pelayanan yang tepat dan terbaik bagi orang tua yang menyekolahkan putera dan puterinya telah membangun dan memberdayakan ma'had sebagai tempat pembinaan yang kedua setelah di sekolah/ madrasahnyanya. Di ma'had diberikan pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia.

Pembinaan seperti yang dilakukan di ma'had akan membantu program-program yang lainnya, seperti program Aksel dan bilingual serta penanaman nilai-nilai keagamaannya. Sehingga ciri khas madrasah akan semakin tampak dan mampu

meningkatkan citra madrasah menjadi pendidikan yang tidak lagi di nomor duakan atau dipandang sebelah mata, akan tetapi menjadi madrasah yang diperhitungkan oleh siapapun, dimanapun dan kapanpun.

#### **4. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lantai 3-4**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah banyak berbenah dan terus berbenah. Terus berbenahnya Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I tidak hanya dalam aspek fisik, juga pada peningkatan sumber daya manusianya, sehingga harapannya menjadi madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan.

Setelah membangun 3 lokal gedung berlantai 3 yang representatif untuk ruang belajar siswa, ruang guru dan perkantoran kemudian ma'had lantai 4 dan sekarang membangun 2 lokal gedung lantai 4 yang juga diperuntukkan sebagai ruang kelas dan laboratorium. Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan.

Dengan demikian, akan merubah kesan masyarakat terhadap madrasah yang sebelumnya dianggap pinggiran, jelek dan kumuh akan berubah menjadi kesan yang baik dan memang baik dan maju serta diperhitungkan.

#### **5. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam upayanya

meningkatkan manajemen SDM dan pelayanan terhadap masyarakat, maka dipandang perlu untuk selalu berbenah, khususnya dalam hal ini selalu mengikuti perubahan yang ada. Dalam upayanya meningkatkan pelayanannya Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I berusaha menerapkan ISO 9001.

**b. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta dokumentasi yang peneliti lakukan tentang langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam memanaj perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, sebagai berikut:

**1. Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school**

Langkah-langkah riil yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- a. menambah muatan kurikulum tentang tartil
- b. menjalin kerjasama dengan TIM UMMI dalam membina bacaan tartil dan hafalan juz Ámma
- c. menyediakan makan siang untuk siswa, guru dan karyawan
- d. menanamkan akhlakul karimah dan pembiasaan ibadah yaumiyah secara kontinyu

**2. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler)**

Langkah-langkah nyata yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- a. menginformasikan kepada orang tua yang putera-puterinya memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa berdasarkan nilai hasil seleksi ujian masuk.
- b. melaksanakan proses penyaringan yang ketat dengan bekerjasama dengan Universitas Malang.
- c. menyampaikan hasil penyaringan kelas aksel dan bilingual kepada orang tua.
- d. melakukan musyawarah antara pihak madrasah dengan orang tua berkaitan dengan kesiapan pelaksanaannya.
- e. Melaksanakan program kelas khusus Bilingual selama 3 tahun dan Akselerasi dua tahun serta kelas biasa/ Reguler ditempuh selama 3 tahun.

**3. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia**

Pembinaan yang dilakukan di ma'had akan membantu

program Aksel dan bilingual serta penanaman nilai-nilai keagamaannya, sehingga ciri khas madrasah akan semakin tampak dan mampu meningkatkan citra madrasah menjadi pendidikan yang tidak lagi di nomor duakan atau dipandang sebelah mata, akan tetapi menjadi madrasah yang diperhitungkan oleh siapapun, kapanpun dan dimanapun.

Langkah-langkah riil yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- a. merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat
- b. bekerjasama dengan komite madrasah
- c. sebelum ma'had dapat difungsikan secara maksimal oleh seluruh siswa madrasah, sementara diprioritaskan bagi siswa dari dalam dan luar kota malang yang ingin tinggal di ma'had.
- d. merespon syahriah tambahan dari wali santri untuk operasional ma'had.
- e. memberdayakan guru Agama dan bahasa pada malam hari sebagai tenaga pengajarnya.

#### **4. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4**

Dari yang sudah dilakukan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, telah memberi kesan baik terhadap madrasah yang

sebelumnya oleh masyarakat dianggap sekolah/madrasah pinggiran, jelek dan kumuh berubah menjadi kesan yang baik dan memang baik, maju serta dapat diperhitungkan. sehingga harapannya menjadi pusat keunggulan dan rujukan bagi madrasah yang lainnya.

Langkah-langkah riil yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lantai 3-4 di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- a. memiliki masterplan madrasah kedepan
- b. merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat
- c. bekerjasama dengan komite madrasah
- d. melakukan tender dalam pelaksanaannya
- e. membangun gedung yang representatif secara bertahap
- f. melengkapi sarana dan prasaraanya berdasar kebutuhan

#### **5. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam memajukan lembaganya memiliki renstra (rencana strategis) yang dijadikan sebagai barometer pencapaiannya. Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I terus berupaya dalam meningkatkan pelayanan pendidikan dan sebagai terbuhtinya telah memiliki SIM (sitem informasi manajemen) yang manfaatnya untuk seluruh civitas akadmika. Diantara manfaatnya adalah:

**a. Bagi Madrasah**

1. mengelola SIM yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien, dan akuntabel.
2. menyediakan fasilitas informasi yang efektif, efisien, dan mudah diakses.
3. untuk melayani permintaan informasi pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah/ madrasah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan direkomendasikan.
4. melaporkan data informasi sekolah/madrasah yang telah terdokumentasikan kepada dinas terkait.

**b. Bagi warga Madrasah**

Komunikasi antar warga sekolah/ madrasah di lingkungan sekolah/ madrasah dari mulai siswa, guru dan karyawan bahkan wali murid dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam melakukan sosialisasi tentang ISO bekerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri Brawijaya. Pada tahap pertamanya telah melakukan pre tes untuk mengetahui pengetahuan dan pemahaman awalnya tentang ISO sudah dilakukan pada awal bulan April 2013 yang kemudian dilanjutkan dengan kegiatan workshop secara berkala bersama seluruh civitas akademika.

**c. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta dokumentasi yang peneliti lakukan tentang implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah mengimplementasikan manajemen perubahan di lembaganya dengan berkomitmen melaksanakan dua hal, yaitu:

**1. Berkomitmen melaksanakan kebijakan Pemerintah**

**a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas Pendidikan Nasional.**

Mengacu pada amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tercantum bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**b. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.**

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dibuktikan dengan sertifikat profesi pendidik yang diperoleh melalui sertifikasi dan bagi guru yang telah mendapat sertifikat pendidik akan diberikan tunjangan profesi yang besarnya setara dengan satu kali gaji pokok. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru

dan Dosen pasal 35 ayat (2) dinyatakan bahwa beban kerja guru mengajar sekurang-kurangnya 24 jam dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka per minggu.

**c. Permen No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.**

1. Setiap sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah.
2. Kriteria untuk menjadi kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Kepala SMP/MTs/SMPLB dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala sekolah/madrasah.
4. Kepala SMA/MA dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah/madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Dalam hlm tertentu atau sekolah/madrasah yang masih dalam taraf pengembangan, kepala sekolah/madrasah dapat menugaskan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepala sekolah/madrasah.
5. Wakil kepala sekolah/madrasah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah/ madrasah kepada institusi di atasnya. Dalam

hlm sekolah/madrasah swasta, institusi dimaksud adalah penyelenggara sekolah/madrasah.

6. Kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan, antara lain:
  - a. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
  - b. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
  - c. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
  - d. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
  - e. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
  - f. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hlm sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
  - g. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
  - h. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian

- penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- i. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
  - j. bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
7. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah; meningkatkan mutu pendidikan;
- a. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
  - b. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
  - c. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
  - d. menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
  - e. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/ madrasah menanggapi

kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;

f. memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.

g. Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya.

**d. Permen No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru**

Kompetensi inti guru butir 20, untuk setiap guru mata pelajaran dijabarkan sebagai berikut:

**1. Kompetensi Guru mata pelajaran Pendidikan Agama pada SMP/MTs**

- a. Menginterpretasikan materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam.
- b. Menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam.

**2. Kompetensi Guru mata pelajaran PKn pada SMP/MTs**

- a. Memahami materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan.
- b. Memahami substansi Pendidikan Kewarganegaraan yang meliputi pengetahuan kewarganegaraan (*civic knowledge*),

nilai dan sikap kewarganegaraan (*civic disposition*), dan ketrampilan kewarganegaraan (*civic skills*).

- c. Menunjukkan manfaat mata pelajaran pendidikan kewarganegaraan.

**3. Kompetensi Guru mata pelajaran Seni Budaya pada SD/MI, SMP/MTs**

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan (mencakup materi yang bersifat konsepsi, apresiasi, dan kreasi/rekreasi) yang mendukung pelaksanaan pembelajaran seni budaya (seni rupa, musik, tari, teater) dan keterampilan.
- b. Menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Seni Budaya.

**4. Kompetensi Guru mata pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan pada SMP/MTs**

- a. Menjelaskan dimensi filosofis pendidikan jasmani termasuk etika sebagai aturan dan profesi.
- b. Menjelaskan perspektif sejarah pendidikan jasmani.
- c. Menjelaskan dimensi anatomi manusia, secara struktur dan fungsinya
- d. Menjelaskan aspek kinesiologi dan kinerja fisik manusia.
- e. Menjelaskan aspek fisiologis manusia dan efek dari kinerja latihan.
- f. Menjelaskan aspek psikologi pada kinerja manusia, termasuk motivasi dan tujuan, kecemasan dan stress, serta persepsi diri.

- g. Menjelaskan aspek sosiologi dalam kinerja diri, termasuk dinamika sosial; etika dan perilaku moral, dan budaya, suku, dan perbedaan jenis kelamin.
- h. Menjelaskan teori perkembangan gerak, termasuk aspek-aspek yang mempengaruhinya.
- i. Menjelaskan teori belajar gerak, termasuk keterampilan dasar dan kompleks dan hubungan timbal balik di antara domain kognitif, afektif dan psikomotorik.

**5. Kompetensi Guru mata pelajaran Matematika pada SMP/MTs**

- a. Menggunakan bilangan, hubungan di antara bilangan, berbagai sistem bilangan dan teori bilangan.
- b. Menggunakan pengukuran dan penaksiran.
- c. Menggunakan logika matematika.
- d. Menggunakan konsep-konsep geometri.
- e. Menggunakan konsep-konsep statistika dan peluang.
- f. Menggunakan pola dan fungsi.
- g. Menggunakan konsep-konsep aljabar.
- h. Menggunakan konsep-konsep kalkulus dan geometri analitik.
- i. Menggunakan konsep dan proses matematika diskrit.
- j. Menggunakan trigonometri.
- k. Menggunakan vektor dan matriks.
- l. Menjelaskan sejarah dan filsafat matematika.

- m. Mampu menggunakan alat peraga, alat ukur, alat hitung, piranti lunak komputer, model matematika, dan model statistika.

**6. Mata pelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada SMP/MTs**

- a. Mengoperasikan komputer personal dan periferalnya.
- b. Merakit, menginstalasi, men-setup, memelihara dan melacak serta memecahkan masalah (troubleshooting) pada komputer personal.
- c. Melakukan pemrograman komputer dengan salah satu bahasa pemrograman berorientasi objek.
- d. Mengolah kata (word processing) dengan komputer personal.
- e. Mengolah lembar kerja (spreadsheet) dan grafik dengan komputer personal.
- f. Mengelola pangkalan data (data base) dengan komputer personal atau komputer server.
- g. Membuat presentasi interaktif yang memenuhi kaidah komunikasi visual dan interpersonal.
- h. Membuat media grafis dengan menggunakan perangkat lunak publikasi.
- i. Membuat dan memelihara jaringan komputer (kabel dan nirkabel).
- j. Membuat dan memelihara situs laman (web).

- k. Menggunakan sarana telekomunikasi (telephone, mobilephone, faximile).
- l. Membuat dan menggunakan media komunikasi, termasuk pemrosesan gambar, audio dan video.
- m. Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam disiplin atau materi pembelajaran lain dan sebagai media komunikasi.
- n. Mendesain dan mengelola lingkungan pembelajaran/sumber daya dengan memperhatikan standar kesehatan dan keselamatan.
- o. Mengoperasikan perangkat keras dan perangkat lunak pendukung pembelajaran.
- p. Memahami EULA (End User Licence Agreement) dan keterbatasan serta keluasaan penggunaan perangkat lunak secara legal.

#### **7. Kompetensi Guru mata pelajaran IPA pada SMP/MTs**

- a. Memahami konsep-konsep, hukum-hukum, dan teori-teori IPA serta penerapannya secara fleksibel.
- b. Memahami proses berpikir IPA dalam mempelajari proses dan gejala alam.
- c. Menggunakan bahasa simbolik dalam mendeskripsikan proses dan gejala alam.
- d. Memahami hubungan antar berbagai cabang IPA, dan hubungan IPA dengan matematika dan teknologi.

- e. Bernalar secara kualitatif maupun kuantitatif tentang proses dan hukum alam sederhana.
  - f. Menerapkan konsep, hukum, dan teori IPA untuk menjelaskan berbagai fenomena alam.
  - g. Menjelaskan penerapan hukum-hukum IPA dalam teknologi terutama yang dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari.
  - h. Memahami lingkup dan kedalaman IPA sekolah.
  - i. Kreatif dan inovatif dalam penerapan dan pengembangan IPA.
  - j. Menguasai prinsip-prinsip dan teori-teori pengelolaan dan keselamatan kerja/belajar di laboratorium IPA sekolah.
  - k. Menggunakan alat-alat ukur, alat peraga, alat hitung, dan piranti lunak komputer untuk meningkatkan pembelajaran IPA di kelas, laboratorium.
  - l. Merancang eksperimen IPA untuk keperluan pembelajaran atau penelitian
  - m. Melaksanakan eksperimen IPA dengan cara yang benar.
  - n. Memahami sejarah perkembangan IPA dan pikiran-pikiran yang mendasari perkembangan tersebut.
- e. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan.**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan mengamanatkan bahwa guru yang telah memperoleh sertifikat pendidik, nomor registrasi, dan telah memenuhi beban kerja mengajar minimal 24 jam

tatap muka perminggu memperoleh tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok.

**f. Permen No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah/Madrasah.**

1. membuat rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
2. membuat rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.<sup>103</sup>

**2. Berkomitmen melaksanakan Kebijakan Madrasah**

Disamping mengacu pada kebijakan pemerintah, Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I juga berpedoman pada kebijakan madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik telah mengimplementasikan manajemen perubahan di lembaganya, antara lain:

**a. Menanamkan 3 prinsip, yaitu kerja cepat, kerja tuntas dan profesional dengan langkah-langkah sebagai berikut:**

- a. Meningkatkan kedisiplinan terhadap waktu, pakaian (seragam) dan tugas
- b. Mengajar dengan profesional dan berbasis IT

---

103 Wawancara dengan Ibu Kepala MTs Negeri Malang I, Ibu Dra. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd., Hari Jum'at, tanggal 3 Mei 2013.

- c. Mendorong guru/karyawan untuk melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi/ S1-S3,
- d. Mengikutsertakan guru/karyawan dalam penataran, MGMP, seminar, diklat dan workshop,
- e. Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi.

**b. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001**

1. Memberikan memotivasi terhadap seluruh civitas akademika untuk berprestasi.
2. Mengelola sistem informasi manajemen (SIM) yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.
3. Melakukan sistem presensi/kehadiran guru dan karyawan melalui finger scan.
4. Mengadakan workshop ISO 9001 bersama TIM dari Universitas Brawijaya.

**c. Merespon terhadap perubahan yang ada**

Diantara bentuk respon Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang

I terhadap perubahan adalah telah melaksanakannya:

1. manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/ madrasah (MPMBS/ MPMBM)
2. program kelas Akselerasi

3. program Bilingual Class
4. rintisan sekolah/ madrasah bertaraf internasional (RMBI/ RSBI)
5. pendidikan berbasis Asrama/ ma'had
6. persiapan dalam menyongsong kurikulum 2013
7. partisipasi aktif dalam lomba tingkat Kota, Provinsi, Nasional bahkan Internasional.

#### **d. Meningkatkan pencitraan terhadap madrasah**

Dalam upaya menunjukkan jatidiri madrasah secara nasional, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I berusaha memanfaatkan kesempatan yang ada, antara lain:

1. Mempertahankan nilai Akreditasi sekolah/ Madrasah

Penilaian Akreditasi sekolah/ Madrasah selama 4 tahun sekali oleh BNSP selalu dilakukan dan nilai yang diperoleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I sangat memuaskan yakni nilai A.

2. Membangun hubungan baik dengan instansi terkait

Pengelolaan madrasah pada dasarnya merupakan tanggung jawab bersama, yakni pemerintah dan masyarakat. Dalam hal ini begitu pentingnya arti jalinan kerjasama dengan instansi terkait, khususnya dalam hal ini kementerian Agama tingkat kota, Kanwil, Pusat bahkan dengan kemendikbud. Sehingga program-program yang ada dapat terbantu dan terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai bukti terbangunnya hubungan baik yang

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I adalah adanya kepala madrasah yang memiliki kepiawaian dalam lobby dan negosiasi. Beberapa kali kegiatan besar level Nasional dilakukan di Malang dan beberapa kali juga dapat merespon DIPA dari pusat yang diperuntukkan bagi pembangunan gedung ma'had dan sarana prasarananya, misalnya perkantoran, kelas dan laboratorium.

### 3. Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan

Dalam upayanya menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I senantiasa meningkatkan kompetensinya dari peningkatan kompetensi SDM maupun sarana dan prasarananya. Sehingga sering dikunjungi tamu studi banding dari sekolah/madrasah lain dari luar kota. Bahkan pernah dikunjungi JICA dari Jepang (melakukan pembelajaran langsung maupun melalui teleconference), Amerika, Singapura juga dari Philipina pernah datang ke madrasah. Hal ini menjadi syiar tersendiri bagi madrasah.

Kehadiran Wapres dan Menteri Agama RI di kompleks Jl. Bandung merupakan anugerah bagi Madrasah Terpadu, khususnya Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Hal ini sebagai bentuk terobosan bagi madrasah dalam meningkatkan citranya secara Nasional.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, menunjukkan bahwa Kepala Madsarah Tsanawiyah Negeri Malang I, Dra. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd merupakan kepala Madrasah yang

tepat untuk dikenal sebagai kepemimpinan yang CCTV: Cekatan (cepat), *Cool/Care* (komunikatif), Tanggap (responsif), Visioner (berorientasi masa depan). Beliau memiliki motto: Bekerja keras untuk sukses, beliau juga menambahkan Jika ingin sukses perhatikan tiga hal: (1) Miliki mimpi (visi), (2). Lakukan aksi (untuk mencapai mimpi), (3). Miliki antusias (gairah/semangat), (4). Jangan lupa berdoá dan tawakkal.

Demikianlah semangat besar yang mendorong dan memotivasi beliau dalam melakukan pembaharuan-pembaharuan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, sehingga mimpi atau harapannya mulai tampak dan diperhitungkan serta mendapat pengakuan sampai tingkat Nasional bahkan Internasional. Sebagai buktinya bahwa pendaftar siswa baru Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I tahun pelajaran 2013/2014 sebanyak 1200. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mengalami peningkatan yang luar biasa. Sekaligus sebagai upaya pencitraan madrasah secara umum. Bahwa madrasah sekarang bukanlah pendidikan yang dianggap sebelah mata atau dinomorduakan sebagaimana anggapan dulu, akan tetapi pendidikan madrasah sekarang lebih layak dan patut diunggulkan atau dinomor wahidkan.

## 2. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan pada Bab III, ada beberapa hal yang perlu dianalisis berdasarkan rumusan masalah. Untuk menganalisis data tersebut, ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan yaitu penggolongan, penyaringan kemudian penyimpulan dari data-data yang diterima. Analisis dilakukan dengan cara analisis deskriptif kualitatif dengan pola pendekatan induktif. Analisis ini berdasarkan pada data-data yang telah diuraikan pada Bab III dan menggunakan teori-teori yang telah dibahas pada Bab II. Adapun tujuan dilakukan analisis terhadap data hasil penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi: Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, melibatkan berbagai unsur sekolah/madrasah, diantaranya Dra. Hj. Binti Maqsudah, Selaku kepala sekolah/madrasah, Waka kurikulum (Dr. Sutirjo), Waka kesiswaan (Winarta, S.Pd), Waka Sarpras (Drs. Supandri), Waka Humas (Drs. M. Taufik, M.Pd), Waka Pengemut (Drs. Mujtahid), Kepala TU (Dra. Hj. Uswatun Hasanah), komite sekolah/madrasah yang diketuai H. Muchtar

Abdul Karim, MA, dan Osis Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh Nanus dan telah dikutip pada Bab II halaman 22, mengatakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner. Dalam hal ini juga berdasarkan semboyan Ki Hajar Dewantara dan telah dikutip pada bab II halaman 36, dikatakan bahwa semboyan Ki Hajar Dewantara kalau dilebur dalam konsep kepemimpinan akan menghasilkan konsep kepemimpinan visioner yang ideal, karena di dalamnya tercakup pemimpin yang berani dan rela berkorban karena memiliki visi yang baik untuk orang yang dipimpinnya dan tidak gila jabatan.

Sebagaimana data yang telah dipaparkan dalam Bab IV halaman 112 dalam profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Sudah dilaksanakan atau diterapkan semenjak konsep-konsep manajemen tersebut mulai diterapkan oleh pemerintah, Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I selalu berusaha meresponnya baik itu konsep MPMBS/ MPMBM, Program Akselerasi, Program Bilingual, Program RMBI, Persiapan dalam menyongsong kurikulum 2013 yang semuanya disosialisasikan dan diadakan di Aula sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah mensosialisasikan konsep-konsep yang visioner, meliputi konsep MPMBS/ MPMBM, Program

Akselerasi, Program Bilingual, Program RMBI, Persiapan dalam menyongsong kurikulum 2013, persiapan menuju standart ISO kepada setiap unsur sekolah/madrasah yakni para waka sekolah/madrasah, guru, tata usaha, karyawan, orang tua siswa, masyarakat dan pejabat Kementerian Agama/Dinas pendidikan setempat terkait dengan kegiatan sosialisasi, proses sosialisasi dilakukan pertama kali kepada unsur sekolah/madrasah dengan mekanisme rapat koordinasi, pelatihan, workshop, upacara bendera dan pengumuman, baik yang dipimpin langsung oleh Ibu Dra. Hj. Binti Maqsudah selaku kepala sekolah/madrasah atau melalui para Wakanya. Hal itu sebagaimana dijelaskan dalam buku pedoman masing-masing dari konsep yang ada dan secara umum telah dikutip dalam Bab II halaman 56, bahwa kepala sekolah/madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah/madrasah secara professional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan. Misalnya otonomi daerah, desentralisasi dan sebagainya, yang kesemuanya ini menuntut peran aktif dan kinerja profesionalisme kepala sekolah/ madrasah serta guru sebagai ujung tombaknya.

Kepala sekolah/madrasah dalam hal ini harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Manajement* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya di arahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat.



## BAB V

### DISKUSI HASIL PENELITIAN

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab IV, maka pada bab ini akan dibahas beberapa hal mengenai kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, antara lain:

#### **A. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I**

Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personil yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang trampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyujuk dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Di sinilah perlunya pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan.

Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih dari tiga perubahan mendasar dalam manajemen pendidikan dewasa ini yang berimplikasi pada perilaku kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: 1) Perubahan paradigma pendidikan

dari yang bersifat sentralistis ke arah desentralisasi. Perubahan kebijakan ini merupakan produk dari debat reformasi pendidikan yang dilanjutkan dengan dirumuskannya Undang-undang reformasi pendidikan. 2) Adanya pelimpahan wewenang yang luas kepada sekolah atas dasar pertimbangan profesional dan pertanggungjawaban publik. Pemberian wewenang ini merupakan konsekuensi logis dari diberlakukannya Undang-undang reformasi pendidikan. 3) Adanya kerjasama antara pejabat pemerintahan dengan pemimpin pendidikan dalam membangun pendidikan yang bermutu. Penunjukan pejabat pendidikan dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip kebijakan pendidikan dan profesionalisme.

Berdasarkan pada berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan, baik perubahan dalam manajemen maupun perubahan metodologi yang diarahkan bagi pembelajaran yang efektif, saat ini perlu dikembangkan kepemimpinan bervisi yang dapat mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian.

Begitu halnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang diperoleh menunjukkan bahwa Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I terprogram secara rinci dan jelas sehingga mudah dalam upaya pencapaian dan evaluasinya. Terhadap kebijakan pemerintah yang baru dan selalu peka terhadap isu-isu pendidikan yang terkini dan berupaya melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Sehingga minat masyarakat tinggi yang berkeinginan menyekolahkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Lebih

lanjut bahwa program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi:

- a. Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school.
- b. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler)
- c. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia
- d. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lantai 3-4
- e. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001

#### **B. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I**

Ada pendapat yang menyatakan bahwa pemimpin yang berpengaruh itu, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi fakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Dengan pertimbangan dan pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya perubahan, dampak-dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut.

Tentang adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yulki bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang

yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan.<sup>104</sup>

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, terhadap kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, bahwa kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam organisasi dan sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Beberapa upaya yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menunjukkan adanya upaya riil dalam pencapaian manajemen perubahan. Dalam hal ini dibuktikan dengan adanya program-program yang telah dicanangkan, baik tertuang dalam visi, misi dan program yang ada, antara lain:

#### **1. Melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school**

Langkah-langkah yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam melaksanakan pendidikan dengan sistim full days school di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- e. menambah muatan kurikulum tentang tartil
- f. menjalin kerjasama dengan TIM UMMI dalam membina bacaan tartil dan hafalan juz Ámma
- g. menyediakan makan siang untuk siswa, guru dan karyawan
- h. menanamkan akhlakul karimah dan pembiasaan ibadah yaumiyah secara kontinyu.

---

104 Yulk, Gay A. alih bahasa Jusuf Udaya. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo, 1998, hlm. 300-301.

**2. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler)**

Langkah-langkah yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- f. menginformasikan kepada orang tua yang putera-puterinya memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa berdasarkan nilai hasil seleksi ujian masuk.
- g. melaksanakan proses penyaringan yang ketat dengan bekerjasama dengan Universitas Malang.
- h. menyampaikan hasil penyaringan kelas aksel dan bilingual kepada orang tua.
- i. melakukan musyawarah antara pihak madrasah dengan orang tua berkaitan dengan kesiapan pelaksanaannya.
- j. Melaksanakan program kelas khusus Bilingual selama 3 tahun dan Akselerasi dua tahun serta kelas biasa/ Reguler ditempuh selama 3 tahun.

**3. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia**

Langkah-langkah yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- a. merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat

- b. bekerjasama dengan komite madrasah
- c. sebelum ma'had dapat difungsikan secara maksimal oleh seluruh siswa madrasah, sementara diprioritaskan bagi siswa dari dalam dan luar kota malang yang ingin tinggal di ma'had.
- d. merespon syahriah tambahan dari wali santri untuk operasionalnya.
- e. memberdayakan guru Agama dan bahasa pada malam hari sebagai tenaga pengajarnya.

#### **4. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4**

Langkah-langkah yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lantai 3-4 di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, adalah:

- g. memiliki masterplan madrasah kedepan
- h. merespon DIPA dari kemenag kota, provinsi dan pusat
- i. bekerjasama dengan komite madrasah
- j. melakukan tender dalam pelaksanaannya
- k. membangun gedung yang representatif secara bertahap
- l. melengkapi sarana dan prasaraanya berdasar kebutuhan

#### **5. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001**

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam memajukan lembaganya memiliki renstra (rencana strategis) yang dijadikan sebagai barometer pencapaiannya. Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah meningkatkan pelayanan pendidikan dan sebagai terbuक्तinya telah memiliki SIM (sitem informasi manajemen) untuk seluruh civitas akadmika yang

bermanfaat bagi madrasah dan warga madrasah.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam meningkatkan pelayanannya telah mulai menerapkan ISO 9001 dengan bekerja sama dengan TIM sosialisasi ISO dari Universitas Brawijaya.

### **C. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I**

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinannya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasehat, saran dan jika perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kejasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Menurut Hadari Nawawi kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>105</sup>

Pemimpin yang professional adalah pemimpin yang memahami akan tugas dan kewajibannya, serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenang, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang

---

105 Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT.Toko Gunung Agung, 1997) hlm. 79

telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam TQM dipandang sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus memiliki visi dan misi atau pandangan jauh ke depan. Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi dalam mengelola sekolah tersebut, dia lebih sebagai seorang leader, untuk itu pemimpin harus lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibandingkan pada kekuasaan (SK). Senantiasa selalu menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan ketakutan. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa dia tahu sesuatu. Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.

Menurut Slamet, PH Karakteristik Kepala Sekolah yang tangguh dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi).
2. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah
3. Memiliki kemampuan untuk merencanakan daan melaksanakan

keputusan dengan baik.

4. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat).
5. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah untuk melakukan hal-hal yang penting dalam mencapai tujuan sekolahnya
6. Memiliki toleransi terhadap perbedaan setiap orang.
7. Memiliki kemampuan memarangi musuh-musuh kepala sekolah yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, imitasi, arogansi, pembohong, kaku, bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Jadi kepemimpinan akan efektif apabila dalam mengelola sekolah seorang sosok pemimpin harus mampu menjadi teladan terhadap bawahannya. Kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat atau karakteristik sebagai seorang pemimpin maupun sebagai seorang manajer dalam mengelola organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, terbukti bahwa implementasi manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I banyak ragam caranya sehingga mampu meningkatkan kinerja pendidik menjadi lebih baik dan berprestasi. Secara teoritis, juga dikatakan bahwa, ketika seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan visi, misi dan programnya kepada seluruh stakeholder yang ada, sehingga semua komponen yang ada memahaminya, kemudian seluruh komponen yang ada memahami sebagai bagian dari tim yang selanjutnya sama-sama mengambil peran masing-masing, maka dalam hal ini akan memperkuat

tim dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan dalam visi dan misi. Dalam hal ini dapat mengingatkan kepada seluruh komponen agar selalu berorientasi pada visi atau selalu visioner.

Dampak positif dari penerapan manajemen perubahan bagi para pendidik khususnya, akan dapat meningkatkan kondite atau prilaku. kemampuan, kepatuhan pendidik pada kode etik. Sehingga terbiasa berfikir positif, berorientasi masa depan/ visioner, dan bertindak secara utuh.

Dalam hal ini, implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, melalui:

### **1. Berkomitmen melaksanakan kebijakan Pemerintah**

- g. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistim Pendidikan Nasional.
- h. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- i. Permen No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.
- j. Permen No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- k. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan.
- l. Permen No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah/Madrasah.

### **2. Berkomitmen melaksanakan Kebijakan Madrasah**

Disamping mengacu pada kebijakan pemerintah, Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam meningkatkan kinerja pendidik telah mengimplementasikan manajemen perubahan di lembaganya juga berpedoman pada kebijakan madrasah, antara lain:

**d. Menanamkan 3 prinsip, yaitu kerja cepat, kerja tuntas dan profesional, sebagai berikut:**

1. Meningkatkan kedisiplinan terhadap waktu, pakaian (seragam) dan tugas
2. Mengajar dengan profesional dan berbasis IT
3. Mendorong guru/karyawan untuk melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi/ S1-S3,
4. Mengikutsertakan guru/karyawan dalam penataran, MGMP, seminar, diklat dan workshop,
5. Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi.

**e. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001**

- f. Memberikan memotivasi terhadap seluruh civitas akademika untuk berprestasi.
- g. Mengelola sistem informasi manajemen (SIM) yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.
- h. Melakukan sistem presensi/kehadiran guru dan karyawan melalui finger scan.
- i. Mengadakan workshop ISO 9001 bersama TIM dari Universitas

Brawijaya.

**f. Merespon terhadap perubahan yang ada**

Diantara bentuk respon Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I terhadap perubahan adalah telah melaksanakannya:

8. manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/ madrasah (MPMBS/ MPMBM)
9. program kelas Akselerasi
10. program Bilingual Class
11. rintisan sekolah/ madrasah bertaraf internasional (RMBI/ RSBI)
12. pendidikan berbasis Asrama/ ma'had
13. persiapan dalam menyongsong kurikulum 2013
14. partisipasi aktif dalam lomba tingkat Kota, Provinsi, Nasional bahkan Internasional.

**d. Meningkatkan pencitraan terhadap madrasah**

Dalam upaya menunjukkan jatidiri madrasah secara nasional, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I berusaha memanfaatkan kesempatan yang ada, antara lain:

4. Mempertahankan nilai Akreditasi sekolah/ Madrasah
5. Membangun hubungan baik dengan instansi terkait
6. Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan

Adanya kesesuaian antara pengertian kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan dengan yang telah dilaksanakan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, yakni kemampuan pemimpin

dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel, maka kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yang dilakukan Kepala Madrasah berangkat dari visi dan misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Dari visi dan misi tersebut kemudian dirumuskan tujuan pendidikan. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I adalah Menjadi madrasah berkualitas Unggul dalam Imtaq dan Iptek yang bertaraf Internasional. Sebagaimana terjabarkan dalam misi sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengembangan kurikulum (SKL, Standart isi, Standart proses) sesuai dengan standart nasional dan internasional.
2. Melaksanakan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan standart nasional dan internasional.
3. Melaksanaan pengembangan kelembagaan berdasar Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
4. Mewujudkan rencana induk pengembangan fasilitas pendidikan di madrasah.
5. Membentuk kepribadian warga madrasah yang dilandasi nilai-nilai keislaman dan nilai budaya bangsa.
6. Melaksanakan pembelajaran berbasis ICT yang dapat mewujudkan kreatifitas dan inovasi siswa.
7. Melaksanakan program pembelajaran MIPA dan TIK dengan

menggunakan bahasa Inggris.

8. Mewujudkan lulusan yang berkualitas, berakhlakul karimah dan berdaya saing nasional dan internasional.

Adanya revisi visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, yaitu visi terdahulu telah dirumuskan kembali menjadi lebih fokus, begitu juga dengan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Dari visi misi tersebut kemudian dirumuskan tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, antara lain:

1. Mewujudkan tata kelola madrasah berbasis MPMBM
2. Mengoptimalkan sumber daya madrasah
3. Mewujudkan sistem PAIKEM dan berbasis ICT
4. Menghasilkan lulusan kompetitif yang berakhlakul karimah
5. Menjadikan madrasah sebagai pusat keunggulan dan rujukan
6. Terealisasinya sistem Akreditasi Madrasah yang berstandart internasional (ISO)

Dari rumusan tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I melahirkan 9 Sikap dan Nilai Dasar yang juga diterapkan oleh seluruh warga madrasah demi mewujudkan peningkatan mutu madrasah, yaitu: Ketaqwaan, Kejujuran, Tanggungjawab, Dedikasi, Percaya diri, Kerjasama, Rasa memiliki, Toleransi, dan Keteladanan. Kepala madrasah mempunyai target-target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I ini mengutamakan komunikasi dan evaluasi. Berpijak pada sistem, bukan karisma pemimpin. Sehingga bila kepala madrasah kini sewaktu-waktu diganti maka sistem tetap berjalan. Pada

saat ini, kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, Ibu Dra. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd., telah menjabat di tahun kelima pada kepemimpinannya dan sekarang merupakan periode ke-2 pada kepemimpinannya. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah mencapai target jangka menengah yaitu 5 tahun. Hal tersebut melalui proses secara bertahap. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah mencapai target jangka menengah yaitu 5 tahun. Hal tersebut melalui proses secara bertahap.

Pada visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I telah memiliki ciri-ciri visi yang baik, yaitu:

- a. Ringkas, *statement* tersebut tidak dirumuskan dalam kalimat panjang lebar di bandingkan visi sebelum tahun 2008.
- b. Jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda, tidak menomorsatukan imtaq ataupun iptek saja, imtaq dan iptek dilaksanakan dengan seimbang.
- c. Abstrak, visi tersebut mengakomodasi kemajuan madrasah, segala program yang dicanangkan ditata seideal mungkin dan sesuai dengan visi madrasah.
- d. Tantangan, personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya dan membentuk rasa percaya diri yang tinggi.
- e. Berorientasi masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi. Maka dari itu peningkatan kualitas di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I ini sangat diperhitungkan. Tidak hanya perencanaan jangka pendek saja yang diperhatikan namun juga jangka menengah dan jangka panjang.

- f. Stabilitas, visi tersebut dapat mengakomodasi perubahan, sehingga tidak membuat terancamnya visi organisasi. Adanya inovasi-inovasi yang dilakukan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I tidak mempengaruhi perubahan visi tersebut.
- g. Disukai, visi tersebut disukai oleh warga madrasah. Adanya musyawarah untuk mencapai mufakat dalam pembahasan visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I adalah juga untuk menyatukan pendapat pernyataan visi yang paling disukai.

Adapun peran kepala madrasah sebagai pemimpin visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, yakni sebagai berikut.

- a. Peran merumuskan visi (*the vision role*)

Untuk memberi kejelasan arah madrasah, maka visi misi dirubah menjadi lebih fokus. Perubahan timbul dari pemikiran kepala madrasah dan kemudian dimusyawarahkan dengan komite madrasah. Hal ini mencerminkan bahwa dalam mengembangkan suatu organisasi harus melibatkan berbagai pihak untuk hasil yang optimal.

- b. Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*)

Sebagai kepala madrasah benar-benar seorang yang mampu beradaptasi dengan pihak manapun. Mampu membuka diri untuk segala masukan dan saran, sehingga pada hubungan internal yakni kinerja para guru/karyawan mampu terpantau tanpa konflik negatif dan juga suasana kekeluargaan menjadikan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Begitu juga dalam menjalin dengan pihak eksternal, banyak dampak positif yang didapat, antara lain sosialisasi

keberadaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, berikut fasilitas-fasilitas penunjang kualitasnya, sehingga mampu menjadikan sebagai madrasah pilihan.

c. Peran mengendalikan (*the control role*)

Walaupun kebebasan berpendapat dan memberi saran dikembangkan, namun itu semua tetap dikendalikan. Pengendalian yang dilakukan berdasarkan tata tertib yang berlaku dan telah tersosialisasi pada warga madrasah, selain itu juga dalam musyawarah yang diadakan, serta evaluasi kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. Di bawah pengendalian, maka semua warga madrasah dapat berkinerja sesuai dengan koridor agama dan sosial.

d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*)

Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan semangat, dalam hal ini tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi. Pada tenaga kependidikan terdapat pemerataan dalam pembagian tugas. Dalam kinerjanya kepala madrasah selalu melibatkan seluruh guru dan karyawan, sebagai contoh adanya *teamwork* dalam suatu agenda. Adanya tim inti/tim pemikiran (*steering committee*) juga tim pelaksana (*organizing committee*). Dalam orientasi ke depan maka kaderisasi dalam berbagai bidang terus dilaksanakan. Misalnya hal tata usaha, keahlian dalam administrasi dan dalam menyusun anggaran.

e. Peran sebagai pemberi informasi (*the information role*)

Kepala madrasah memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Sehingga ia mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal

maupun eksternal madrasah. Semakin cepat mendapatkan informasi semakin cepat dan berkembang dalam upaya perbaikan madrasah. Sebagai contoh, semakin cepat mendapatkan informasi tentang suatu lomba, maka semakin meneygerakan persiapan secara optimal. Hal ini mencerminkan bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I senantiasa memelihara hubungan baik segala akses intern maupun ekstern demi mewujudkan madrasah berkualitas Unggul dalam Imtaq dan Iptek yang bertaraf Internasional.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I sebagai pemimpin berperan penting dalam mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan melalui program-program yang telah dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I juga memiliki manajemen yang tangguh sehingga dapat mendukung pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut. Dalam peningkatan mutu maka selalu berinovasi dalam pelayanan pendidikan, baik inovasi yang timbul dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah.

Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I menyadari bahwa harus ada keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan agama, begitu juga dalam teori dan praktik. Maka dari itu fasilitas secara bertahap dilengkapi untuk menunjang belajar para siswa dan penunjang kinerja para tenaga kependidikan. Karena madrasah ini adalah lembaga yang bernuansa Islam maka visi misi pendidikannya juga mengacu pada ajaran agama Islam. Akhlak menjadi hal yang penting dalam pendidikan di agama Islam. Sebab akhlak memberi norma-norma baik dan buruk yang menentukan kualitas

pribadi manusia.

Musyawarah bersama dalam perumusan visi misi pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I antara kepala madrasah, dewan guru dan komite madrasah tidak hanya berhenti sebagai slogan semata. Adanya musyawarah tersebut bertujuan untuk menyatukan visi misi antara para personel di satu lembaga. Tanpa ada hal tersebut maka akan berbenturan antara kepentingan bersama dengan kepentingan perorangan. Setelah disepakati maka visi misi pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dikomunikasikan dan disosialisasikan ke seluruh bagian organisasi. Sehingga diharapkan semua warga madrasah memahami visi misi di madrasah dan dapat diimplementasikan bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I khususnya dan di Indonesia pada umumnya.

Kepala madrasah diharapkan bisa memahami dan mengaktualisasikan visi dan wawasan dalam pengembangan sekolah/madrasah, baik dalam konteks merencanakan, mengelola, maupun mengembangkan. Kepala madrasah telah merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya di masa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan mendorong seluruh warga madrasah untuk mencapainya. Untuk itu perlu disertai dengan rencana aksi. Rencana aksi ini diawali dengan perumusan tujuan dan langkah selanjutnya melakukan motivasi.

Visi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I memiliki kekuatan

dan mampu menghasilkan transformasi yang cenderung mengandung beberapa ciri khas, yaitu sebagai berikut.

- 1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat pada waktunya. Visi harus sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan taksiran yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat dicapai di masa depan. Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I merupakan sekolah yang berciri khas Islam, maka dalam visinya terdapat kata "Imtaq (Iman dan Taqwa)" dan apapun yang diprogramkan selalu dalam koridor agama dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits.
- 2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Di dalam visi ini kata "unggul" merupakan standar prestasi yang tinggi dan harus tercapai dengan berbagai usaha dan proses. Visi menggambarkan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab, yang memiliki integritas yang kuat dan mengangkat moral setiap orang di dalamnya. Unggul juga dipahami sebagai kualitas yang baik. Untuk menjaga kualitas maka harus meningkatkan kualitas pelayanan bagi para *stakeholder*.
- 3) Visi menjernihkan maksud dan arah. Visi bersifat persuasif yang dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang di dalam organisasi. Pada dasarnya, apapun keinginan para *stakeholder* untuk kemajuan madrasah telah termaktub dalam visi "Menjadi madrasah berkualitas Unggul dalam Imtaq dan Iptek yang bertaraf Internasional." Termasuk dalam pembuatan kebijakan dan keputusan oleh kepala madrasah,

penanganan konflik negatif, pembahasan program-program madrasah dan sebagainya mengacu pada visi tersebut.

- 4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. Visi tersebut tidak memandang seseorang berdasarkan sosial, ekonomi, perbedaan ras, umur, jenis kelamin dan karakteristik demografi lainnya. Namun yang membedakan seseorang dihadapan-Nya adalah ketaqwaan seseorang. Visi tersebut mampu menarik perhatian dari berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi.
- 5) Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami, oleh karena itu terdapat pembatasan kata visi yaitu hanya sebelas kata, "Menjadi madrasah berkualitas Unggul dalam Imtaq dan Iptek yang bertaraf Internasional.". Namun visi ini memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategis dan tindakan untuk mengubah visi menjadi kenyataan oleh para *stakeholder*. Antara lain visi dinyatakan dalam program kerja guru dan karyawan, untuk mencapai visi harus melalui tahapan-tahapan, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam target jangka panjang inilah visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I akan tercapai.
- 6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya dan apa yang capainya. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I. unik karena segala aspek pendidikan harus berprestasi baik akademik maupun non akademik, berkompetensi dalam iptek dan imtaq yang direfleksikan oleh tenaga kependidikan maupun para siswa, hal ini dilaksanakan secara bertahap dan

berkesinambungan demi tercapainya prestasi yang selalu unggul.

- 7) Visi bersifat ambisius. Visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi. Sering visi menuntut pengorbanan dan investasi emosional dari para warga madrasah, yang akan timbul karena ada daya tarik yang melekat pada visi tersebut. Warga madrasah terdapat kecenderungan terhadap Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Hakikat perilaku kepala madrasah adalah aktualisasi diri dalam menjalankan tugas-tugas kepala madrasah yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Ibu Dra. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd dalam menjalankan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator menampakkan perilakunya dalam aktualisasi peran-peran tersebut. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling berkaitan dan mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi kepala madrasah profesional serta tetap berorientasi pada visi, misi dan tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Tugas kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator yang paling berkaitan dengan kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, bahwa Kondisi lingkungan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I sangat kondusif asri dan nyaman terhadap

peningkatan motivasi belajar dan peningkatan prestasi siswa, sehingga mengalami kesuksesan dalam UAMBN dan UN serta mampu bersaing dalam event nasional maupun internasional. Analisis lingkungan yang dilakukan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I adalah analisis SWOT yang menghasilkan program atau kegiatan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan.

Dari analisis tersebut, seluruh civitas akademika dari guru dan pegawai maupun seluruh stekholder di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, mampu:

- a. memahami visi dan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I secara mendalam.
- b. memiliki persepsi yang sama dalam pembinaan siswa.
- c. memiliki komitmen yang sama terhadap prestasi dan kepedulian terhadap perkembangan siswa.
- d. membangun team work yang solid dalam mencapai tujuan.

Beberapa bentuk kekuatan internal yang berupa Sumber Daya Manusia yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, antara lain:

- a. memiliki sumber daya manusia (Pendidik dan Kependidikan) yang memadai mulai S1-S3, baik jumlah maupun kualifikasi pendidikannya. Potensi ini perlu diberdayakan secara optimal guna memantapkan kapasitas Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam mewujudkan pendidikan yang berciri khas Islam, dan RMBI serta unggul dalam iptek dan imtaq serta

- bertaraf internasional.
- b. memiliki sumber-sumber keuangan selain DIPA, BOS dan SPP/Syahriah.
  - c. memiliki Kepala Madrasah yang ahli lobi.
  - d. memiliki Ma'had dalam membantu menciptakan pendidikan yang berciri khas Islam.
  - e. memiliki kelas bilingual dan akselerasi.
  - f. telah memiliki prasarana dalam bentuk gedung, ruang, dan pendukung (seperti ruang kantor, ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, dan unit-unit pendukung) yang memadai untuk menjalankan fungsi pelayanan minimumnya.
  - g. memiliki sumber pendanaan tetap untuk mendukung pembiayaan dan keberlanjutan anggaran yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan fungsi dan tugas pokok Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.
  - h. telah memiliki perangkat serta komitmen untuk mengembangkan sistem informasi manajemen dan database.

Sedangkan beberapa bentuk kekuatan eksternal yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, antara lain:

- a. adanya bantuan pengembangan dari Kementerian Agama
- b. adanya keleluasaan dalam mengelola PNBPN (Penerimaan Negara Bukan Pajak).
- c. banyaknya minat orang tua yang memasukkan puteranya ke

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, terutama karena adanya muatan Iptek dan Imtaq sebagai bekal hidup di era globalisasi.

- d. terbukanya kesempatan memperoleh beasiswa di sekolah menengah atas (Insan Cendikia) Kementerian Agama dan Sampurna Foundation. Namun demikian, dibutuhkan sosialisasi lebih intensif mengenai keberadaan Sekolah menengah atas yang ada link beasiswa.
- e. harapan masyarakat yang tinggi terhadap lulusan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I mampu menjadi generasi muslim yang beriman dan bertaqwa.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Bab ini menyajikan kesimpulan dari data hasil penelitian. Ada tiga kesimpulan yang akan disajikan dalam hal ini ketiga tersebut meliputi (1) Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan, (2) Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan, (3) Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, meliputi:

1. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I antara lain:
  - a. melaksanakan pendidikan dengan sistem full days school
  - b. menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa
  - c. memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia
  - d. membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif lt. 3-4
  - e. meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001.
2. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I antara lain:
  - a. Melaksanakan pendidikan dengan sistem full days school dengan menambah muatan kurikulum tartil, menjalin kerjasama dengan Tim

UMMI dan menyediakan makan siang serta penanaman akhlakul karimah dan pembiasaan ibadah yaumiyah.

- b. Menyelenggarakan program pendidikan khusus bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa, misalnya kelas khusus (Bilingual dan Akselerasi) dan kelas biasa (Reguler) berdasarkan kebijakan yang berkembang dan potensi siswa serta era global.
  - c. Memberdayakan Ma'had sebagai tempat pembinaan keagamaan, kebahasaan, dan akhlak mulia dengan merespon potensi internal dan eksternal.
  - d. Membangun dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang representatif It. 3-4 berdasarkan masterplan madrasah kedepan, kekuatan internal dan eksternal dengan memperhatikan perkembangan dan kebutuhan.
  - e. Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001 baik terhadap Madrasah maupun seluruh civitas akademika dengan bekerjasama dengan Universitas Brawijaya.
3. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I yaitu dengan berkomitmen pada; (a) kebijakan pemerintah: (1) UU Sistik Pendidikan Nasional, (2) UU Guru dan Dosen, (3) PP Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, (4) PP Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, (5) PP Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan, (6) PP Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah,

Sekolah/Madrasah, (b) kebijakan Madrasah; (1) Menanamkan 3 prinsip, yaitu kerja cepat, kerja tuntas dan profesional, (2) Meningkatkan pelayanan dengan menerapkan ISO 9001, (3) Merespon terhadap perubahan yang ada, (4) Meningkatkan pencitraan terhadap madrasah

## B. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, beberapa saran direkomendasikan kepada pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Kepada Kementerian Agama, disarankan agar memberi dukungan dan otonomi kepada kepala madrasah melalui satuan pendidikan yang dipimpinnya untuk mengatur dan mengelola madrasah sesuai dengan potensi madrasah.
2. Kepada kepala-kepala madrasah, disarankan untuk: (a) merumuskan kembali visi madrasah dan menetapkan arah pengembangan madrasah dan menjabarkan visi ke dalam misi, tujuan dan rangkaian program yang bersinergi dengan visi pendidikan nasional; (b) mentransformasi visi dengan mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi kepada semua komponen di madrasah dan memanej perubahan melalui restrukturisasi, dan (c) mengimplementasikan visi dengan program pengembangan profesionalisme guru dan pembangunan budaya madrasah.
3. Kepada guru-guru, disarankan untuk selalu profesional dengan berpedoman pada peraturan yang ada dan hendaknya meneladani semboyan Ki Hajar Dewantara: *ing ngarso sung Tulodho, ing madyo mbangun karso, tutwuri Handayani.*

4. Kepada peneliti lain, disarankan untuk: (a) menjadikan upaya-upaya madrasah dalam mempertahankan proses visi, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan, dan pemahaman terhadap dinamika kelompok dalam organisasi berkaitan dengan agenda perubahan sebagai fokus penelitian, (b) menggunakan pendekatan kualitatif untuk meneliti kepemimpinan visioner, dan manajemen perubahan, atau modifikasi dari keduanya dan menambahkan variabel lainnya.



## Daftar Rujukan

- Aan Komariah, Cipi Triatna, 2005. *Visionary leadership menuju Sekolah yang efektif*, Jakarta Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi, 2001. "*Prosedur Penelitian*", Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Arifin, Muhammad, 1991. *Kapita Selekta Pendidikan : Islam dan Umum*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, dkk, 2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Bungin, Burhan ed., 2010. *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemaaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Beach, Lea Roy, *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*, Prentice-Hall, Inc
- Bennis, Warren, 1994. *On Becoming a Leader*, New York: Addison Wesley.
- Daff, Richard L, 2005. *The Leadership Experience*. Canada: Thomson.
- El Widdah, Minnah, dkk, 2012. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Alfabeta, Bandung.
- Fadjar, A. Malik., 1999. *Reformasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Fajar Dunia.
- Gibson, James L at all., 2006. *Organizations: behavior, structure, Prossesses*, Boston: McGraw-Hill.
- Ghofir, Abdul dan Zuhairini, 2004. *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Fakultas Tarbiyah UIN Malang dan UM Press.
- Ghozali, A., et.al., 1977. *Administrasi Sekolah*, Cahaya Budi, Jakarta.
- George, Jenifer M., Gareth R Jones, 2002. *Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International Incorporation, New Jersey.
- Hersey, Paul; Kenneth h.Blanchard; Dewey E.Johnson. 1996, *Management of organizational Behavior: utility human resources*, New Yersey: Prentice Hall.
- Hasbullah, 1996. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Raja Grafindo Persada,

Jakarta.

Kasali, Rhenald, 2005. *Change! Manajemen perubahan dan harapan*, Gramedia Pustaka Utama.

\_\_\_\_\_, *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan)*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.

Kotter, John P., *Leadership-dialog with 100 Top Leader*, The Leadership Press, 1994.

KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), 1988. Balai Pustaka, Jakarta.

Kemendiknas, 2005. *Renstra Kemendiknas 2010-2014*.

Lincoln, Yvona S. dan Egon G, Guba, 1985. *Naturalistic Inquiri*, Beverly Hills: Sage Publications

Muhaimin, 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Pustaka Pelajar (PSAPM), Surabaya.

\_\_\_\_\_, 2010. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, Rajawali Pers, Jakarta.

Muhaimin, Suti'ah, Sugeng, 2011. *Manajemen pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, Kencana, Jakarta.

Muhaimin, Yahya (Menteri Pendidikan Nasional), 2000, "Reformasi Pendidikan Nasional Menuju Indonesia", Majalah Dwiwutan BPK Penabur Jakarta, Midyawarta, No. 69/Thn.XII, From: <http://www.bpk. Penabur. or.id/ KPS. Jkt/ widya/69/69.pdt>.

Mulyasa, E, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

\_\_\_\_\_, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mulyasa, Dedy, 2011. *Pendidikan bermutu dan berdaya saing*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Mulyono, 2008. *Manajemen Administrasi & organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Nanus, Burt, 1989. *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, New York: Contemporary Books.

- \_\_\_\_\_, 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Kepemimpinan Visioner; Menciptakan Kesadaran akan arah dan Tujuan di Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Frederik Ruma. Jakarta: Prenhallindo.
- Nanus, B. and Stephen M. D. 1999. *Leaders Who Make A Difference : Essential Strategies for Meeting The Nonprofit Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Nawawi, Hadari, 1997. *Administrasi Pendidikan*, PT.Toko Gunung Agung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1998. *Administrasi Pendidikan*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Nasution, 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung.
- Prastowo, Andi, 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Arruzz Media, Yogyakarta.
- Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
- Roestiyah, 1989. *Strategi Belajar Mengajar (Salah Satu Unsur Pelaksanaan Strategi Belajar Mengajar : Teknik Penyajian)*, Bina Aksara, Jakarta.
- Robbins, S.P., 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desain & Aplikasi*. Edisi 3. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, (Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey).
- \_\_\_\_\_, 2005. *Organizational Behavior. Eleventh Edition*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sudiro, M. Irsyad., 1995. *Pendidikan Agama dalam Masyarakat Modern*, Seminar dan Lokakarya Nasional Revitalisasi Pendidikan Luar Sekolah dalam Masyarakat Modern, Cirebon, Tanggal, 30 Agustus - 1 September.
- Suprayogo, Imam, (1994). *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, STAIN Press. Malang.
- Suroyo, 1991, *Perbagai Persoalan Pendidikan; Pendidikan Nasional dan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jurnal Pendidikan Islam, Kajian tentang Konsep Pendidikan Islam, Problem dan Prospeknya, Vol. 1 Tahun 1991,

Fakultas Tarbiyah IAIN, Yogyakarta.

\_\_\_\_\_, 1992. *Pendidikan Islam di Indonesia Merancang Masa Depan*, UNISIA, No.12 Th. XIII, UII, Yogyakarta.

Suryosubroto, B., 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sianipar, Obey Wibinov. 2010. *Kepemimpinan Visioner Ala Ki Hajar Dewantara*, (Online), <http://kem.ami.or.id/2011/10/kepemimpinan-visioner/>, diakses 22 Maret 2012

Sugiyono, 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif Cet III*, Bandung: Alfabeta.

Selznick, P., 1948 “*Foundation of the Theory of Organizations*”, *American Sociological Review*.

Starratt, Robert J. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner (terjemahan)*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Steers, R.M., Ungson, G.R. dan Mowday, R.T., *Managing Effective Organizations*, Kent Publishing Company: A Division of Wadsworth, Inc, Boston Massachusetts, 1985.

Sutrisno, 2005. *Pemberdayaan Madrasah dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Jurnal Pendidikan Agama Islam Vol. II, No. 1, (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga.

Selayang pandang Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

Tafsir, Ahmad, 1999. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Timpe, A. Dale, 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*, PT.Elex Media Komputindo, Gramedia-Jakarta.

Tilaar, H.A.R., 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, Jakarta: Grasindo.

Usman, Husaini, 2006. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara. Yogyakarta.

Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2008. *Manajemen perubahan edisi 2-3*, Rajawali Pers, Jakarta.

- Winardi, J, 2004. *Manajemen perubahan (Management of Change)*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wiener, Y.,1988, “*Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*”, *Academy of Management Review*.
- Wahidmurni, dkk., 2009. *Pedoman penulisan tesis dan disertasi Cetakan I*, Program Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Yulk, Gay A. 1998, alih bahasa Jusuf Udaya. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo,
- \_\_\_\_\_, 2009. *Leadership in Organization (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*. Jakarta.

### **Jurnal**

- Jurnal el-Harakah, 2003. *Wacana Baru Pendidikan, Keagamaan, dan Kebudayaan*. Malang: Fakultas Tarbiyah UIN-Malang.

### **Dasar Hukum**

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118 Tahun 1996
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 *tentang pendidikan dasar*
- Permen No. 13 Tahun 2007 *tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*
- Permen No. 16 Tahun 2007 *tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 *Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan*
- Permen No. 19 Tahun 2007 *tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah/Madrasah*
- PermenPAN dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011. *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*.

**Data dari Internet**

[http://www.ireyogya.org/adat/modul\\_kepemimpinan.htm](http://www.ireyogya.org/adat/modul_kepemimpinan.htm)

[Akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/03/26/manajemen-sekolah-dalam-upaya-mengantisipasi-perubahan/](http://Akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/03/26/manajemen-sekolah-dalam-upaya-mengantisipasi-perubahan/)

Ardi, Havid, 2011. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Online), <http://callhavid.wordpress.com/2011/04/30/kepemimpinan-dalam-organisasi/>, diakses 20 Maret 2012

Kuntho, Syerly Ade. 2011. *Kepemimpinan Visioner*, (Online), <http://edukonten.blogspot.com/2011/08/kepemimpinan-visioner.html>, diakses 19 Maret 2012.

<http://administrasipublikunm.blogspot.com/2012/07/prinsip-kepemimpinan-visioner.html>

**Data Hasil Penelitian**

## Lampiran 1



**Gambar 1.1 Gedung MTsN Malang I tampak dari Depan**



**Gambar 1.2 Gedung sebelah kiri lt. 2 dan 3 merupakan kelas bilingual dan akselerasi**



**Gambar 1.3 Gedung depan merupakan Ma'had Madani lantai 4**

## Lampiran 2



Gambar 1.4 Motto Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I



Gambar 1.5 Kredo Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I



Gambar 1.6 Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I

## Lampiran 3



Gambar 1.7 Visi MTsN Malang I



Gambar 1.8 Ibu Kepala Madrasah di Ruang kerjanya



Gambar 1.9 Aktifitas rutin Ibu Kepala Madrasah di Ruang kerjanya



**Gambar 1.10** Aktifitas guru ketika waktu istirahat



**Gambar 1.11** Ruang Kelas Akselerasi



**Gambar 1.12** Ruang Kelas Bilingual

## Lampiran 4



**Gambar 1.13 Ruang Kelas Reguler (biasa)**



**Gambar 1.14 Pemaparan program madrasah oleh ibu kepala madrasah bersama komite MTsN Malang I pada calon wali siswa baru**



**Gambar 1.15 Antusias calon wali siswa baru dalam mengikuti pemaparan program madrasah oleh ibu kepala madrasah bersama komite MTsN MIgI**

## Lampiran 5



Gambar 1.16 Ruang Perpustakaan



Gambar 1.17 Suasana kerja di ruang Tata Usaha

## Lampiran 6



Gambar 1.18 Ruang pelayanan umum di TU



Gambar 1.19 Buku SOP MTsN Malang I



**Gambar 1.20 Sistem Informasi Manajemen (SIM)**  
Siswa melakukan presensi setiap datang dan pulang dengan menggunakan kartu pelajar

## Lampiran 7



**Gambar 1.21 Ibu Kepala Madrasah memberikan penghargaan terhadap Anindita Alifa Wardono Siswa Teladan Tahun Pelajaran 2012-2013**



**Gambar 1.22 Bpk. Kepala Kanwil Kementerian Agama Jatim memberikan penghargaan terhadap Peraih Nilai UN terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013**

## Lampiran 8



Gambar 1.23 Ananda Shofi Qurrotu A'yunin mendapat apresiasi dari Olympic Furniture



Gambar 1.24 Guru dan karyawan Belajar Bahasa Inggris

## Lampiran 9



Gambar 1.25 Workshop guru implementasi kurikulum 2013



Gambar 1.26 M.Raffy Yusmar dan Rafika (kakak dan adik), Juara 3 Indonesian science project olimpiad Tkt Nasional tahun 2013

## Lampiran 10



**Gambar 1.27 Silaturahmi Wapres dengan Perwakilan Pelajar MI-MA Negeri dan Swasta Sekota Malang di MTsN Malang I**



**Gambar 1.28 Persiapan Akreditasi**

## Lampiran 11

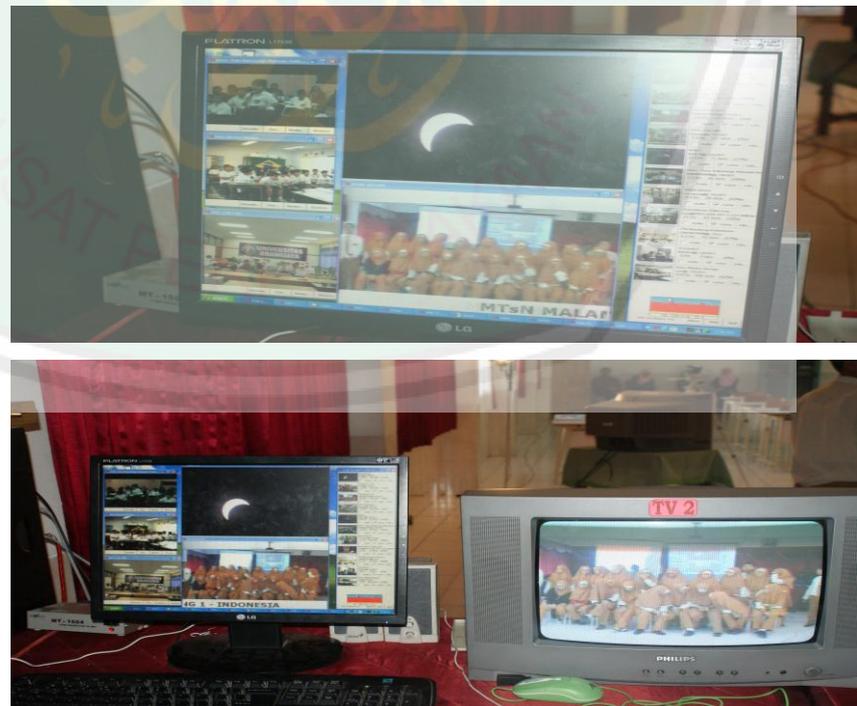


**Gambar 1.29 Kegiatan Menyongsong penerapan ISO**

## Lampiran 12



Gambar 1.30 Pembelajaran dengan Jica



Gambar 1.31 Teleconference dengan Jepang



## Lampiran 14



Gambar 1.35 Petugas PKS membantu menyeberangkan teman-temannya



Gambar 1.36 Penanaman budaya Islami ketika siswa masuk madrasah dipagi hari

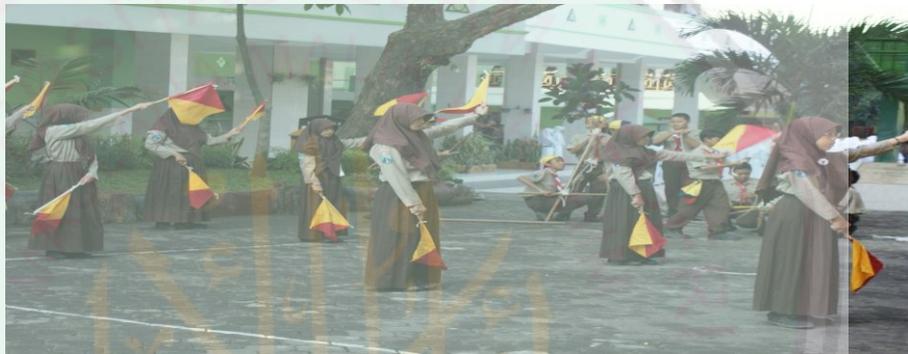


Gambar 1.37 Budaya tertib ketika melakukan presensi ketika datang dan pulang melalui SIM (Sistim Informasi Manajemen)

## Lampiran 15



Gambar 1.38 Upacara rutin tanggal 1 dan 17 sebagai penanaman budaya kedisiplinan



Gambar 1.39 Pramuka sebagai penanaman jiwa kepemimpinan



Gambar 1.40 Shalat berjama'ah dengan khusyu' sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah bagi siswa



Gambar 1.41 Shalat sunnah Qobliyah dan ba'diyah sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah bagi siswa

## Lampiran 16



**Gambar 1.42 Shalat sunnah Dhuha sebagai pembiasaan ibadah yaumiyah bagi siswa**



**Gambar 1.43 Setor Hafalan Juz Amma ke Ustadz dari Team UMMI sebagai upaya Menjaga keistiqomaan**



**Gambar 1.44 Suasana Dzikir bersama antara siswa, guru dan karyawan serta orang tua Menjelang UN yang dipimpin Gus Ali Pengasuh Pondok Bambu.**

## Lampiran 17



**Gambar 1.45** Ibu Kepala Madrasah mengumumkan hasil kelulusan 100% sekaligus membuka pada acara pembukaan Bhakti kelulusan Tahun Pelajaran 2012/2013



**Gambar 1.46** Setelah Ibu Kepala Madrasah mengumumkan kelulusan 100% Serentak seluruh siswa kelas IX melakukan sujud syukur



**Gambar 1.47** Pembukaan secara simbolis acara Bhakti Kelulusan MTsN Malang I sebagai ungkapan rasa syukur atas kelulusan 100% yang telah diperoleh

## Lampiran 18



**Gambar 1.48** Kreasi siswa kelas IX Membentuk Formasi Hati pada acara Bhakti Kelulusan Tahun Pelajaran 2012/2013



**Gambar 1.49** Berbagi kebahagiaan dengan anak yatim melalui permainan dan pemberian santunan



**Gambar 1.50** Berbagi kebahagiaan dengan anak-anak yatim

## Lampiran 19



Gambar 1.51 Ungkapan syukur kelulusan berbagi dengan Pasukan Kuning



Gambar 1.52 Ibu-ibu Lansia yang menerima santunan dari siswa kelas IX bersama seluruh siswa kelas 7-9



Gambar 1. 53 Kulkas kejujuran di kelas 8K sebagai penanaman nilai kejujuran

## Lampiran 20



Gambar 1. 54 Siswa praktek jual beli dalam pelajaran IPS (Ekonomi) berusaha menyakinkan temannya agar membeli jajanan yang dijualnya



Gambar 1. 55 Suasana siswa dalam mengisi waktu istirahatnya

Tabel 1.1 Jumlah Buku dan Eksemplar

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Jumlah judul koleksi	3.883
2.	Jumlah Eksp	27.186

## Lampiran 21

**Tabel 1.2 Perkembangan Buku Sirkulasi, Referensi, Majalah, dan CD Pembelajaran**

No.	Kategori	Jumlah	
		Judul	Eksemplar
1.	Buku Sirkulasi	2681	25.057
2.	Buku Referensi	833	1.672
3.	Majalah	226	291
4.	CD Pembelajaran	143	166
	<b>Jumlah</b>	<b>3.883</b>	<b>27.186</b>

**Tabel 1.3 Nilai Rata-Rata UN**

No	Tahun Pelajaran	Nilai Rata-rata UN
1.	2005/2006	8,51
2.	2006/2007	8,70
3.	2007/2008	8,18
4.	2008/2009	8,79
5.	2010/2011	8,66
6.	2011/2012	8,74
7.	2012/2013	8,70

**Tabel 1.4 Peraih 10 Besar Nilai UAMBN Tahun Pelajaran 2012-2013**

PRKT	NAMA	L/P	KLS	AA	FIKIH	QH	SKI	BAR	JML	RATA2
1	KHATIJAH SOFIA SURYA PUTRI SUHARYANTO	P	IX E	9,20	9,30	9,60	9,40	9,60	47,10	9,42
2	JIHAN QONITA SALSABILA	P	IX H	9,20	9,30	9,60	9,20	9,60	46,90	9,38
3	KANIA SALSABILA	P	IX H	9,40	9,50	9,60	9,40	8,80	46,70	9,34
4	SHINTYA DWI NUR'AINI	P	IX H	9,00	9,20	9,60	9,60	9,20	46,60	9,32
5	QATRUNNADA HAMPARAN MELATI	P	IX E	9,20	9,30	9,20	9,20	9,60	46,50	9,30
6	SULTANAH TAUFIK AL KATIRI	P	IX E	9,20	9,30	9,40	9,00	9,60	46,50	9,30
7	ANIS FIKRIYA FITRI KAMILA	P	IX H	9,20	9,30	9,60	8,80	9,60	46,50	9,30
8	AHNAF FAIRUZ GIBRAN	L	IX J	9,20	9,30	9,40	9,40	9,20	46,50	9,30
9	NAFISAH ULFA HASANAH	P	IX E	9,00	9,10	9,40	9,40	9,40	46,30	9,26
10	WILLA NURHAIDAR LESTIANA	P	IX E	9,40	9,50	9,20	9,00	9,20	46,30	9,26

## Lampiran 22

Tabel 1.5 Peraih Nilai UAMBN Terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013

NAMA	L/P	KLS	JML	RATA2
KHATIJAH SOFIA SURYA P.S.	P	IX E	47,10	9,42

Tabel 1.6 Peraih 10 Besar Nilai Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2012-2013

PRKT	NAMA	KLS	BIN	BIG	MAT	IPA	JML	RATA2
1	SHOFIYA QURROTU A'YUNIN	9J	9,60	9,80	10,00	10,00	39,40	9,85
2	AFRILIA MELATI RAHMA	9J	9,00	10,00	10,00	10,00	39,00	9,75
3	BIDAYATUL MUJTAHIDAH HASNAK	9D	10,00	9,00	9,75	9,75	38,50	9,63
4	KHATIJAH SOFIA SURYA PUTRI SUHARYANTO	9E	9,00	9,60	10,00	9,75	38,35	9,59
5	MUHAMMAD ALDITYAWAN SYAHPUTRA	9B	9,60	9,20	10,00	9,50	38,30	9,58
6	AHNAF FAIRUZ GIBRAN	9J	9,40	9,60	10,00	9,25	38,25	9,56
7	FATA NUGRAHA	9E	8,80	9,40	10,00	10,00	38,20	9,55
8	AKIA KEVIN MULIANSYAH ATHALLAH	9H	9,40	9,80	10,00	9,00	38,20	9,55
9	ANINDITA ALIFA WARDONO	9J	9,20	9,20	10,00	9,75	38,15	9,54
10	REYHAN AMMAR	9E	9,60	9,20	10,00	9,25	38,05	9,51
11	JIHAN QONITA SALSABILA	9H	9,20	9,60	10,00	9,25	38,05	9,51

Tabel 1.7 Peraih Nilai Ujian Nasional Terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013

NAMA	L/P	KLS	JML	RATA2
SHOFIYA QURROTU A'YUNIN	P	9 J	39,40	9,85

Tabel 1.8 Peraih Nilai Gabungan UN dan UAMBN Terbaik Tahun Pelajaran 2012-2013

NAMA	L/P	KLS	NILAI
SHOFIYA QURROTU A'YUNIN	P	9 J	9,54

## Lampiran 23

**Tabel 1.9 Peraih Nilai 10 UN Mapel Bahasa Indonesia  
Tahun Pelajaran 2013**

NAMA	KLS	BIN	BIG	MAT	IPA	JML
BIDAYATUL MUJTAHIDAH HASNAK	9D	<b>10,00</b>	9,00	9,75	9,75	38,50

**Tabel 1.10 Peraih Nilai 10 UN Mapel Bahasa Inggris  
Tahun Pelajaran 2012-2013**

NAMA	KLS	BIN	BIG	MAT	IPA	JML
AFRILIA MELATI RAHMA	9J	9,00	<b>10,00</b>	10,00	10,00	39,00

**Tabel 1.11 Peraih Nilai 10 UN Mapel Matematika  
Tahun Pelajaran 2012-2013**

NO	NAMA	KLS	BIN	BIG	MAT	IPA	JML
1	AFRILIA MELATI RAHMA	9J	9,00	10,00	<b>10,00</b>	10,00	39,00
2	SHOFIYA QURROTU A'YUNIN	9J	9,60	9,80	<b>10,00</b>	10,00	39,40
3	AKIA KEVIN MULIANSYAH ATHALLAH	9H	9,40	9,80	<b>10,00</b>	9,00	38,20
4	AHNAF FAIRUZ GIBRAN	9J	9,40	9,60	<b>10,00</b>	9,25	38,25
5	JIHAN QONITA SALSABILA	9H	9,20	9,60	<b>10,00</b>	9,25	38,05
6	ARUM PERTIWI DWI PUTRI ANDAYANANA	9E	9,20	9,60	<b>10,00</b>	8,75	37,55
7	KHATIHAH SOFIA SURYA PUTRI SUHARYANTO	9E	9,00	9,60	<b>10,00</b>	9,75	38,35
8	IFADHATUL HASANAH	9H	8,80	9,60	<b>10,00</b>	8,50	36,90
9	NAJMATUL FARKHIYAH	9I	9,20	9,40	<b>10,00</b>	9,25	37,85
10	FATA NUGRAHA	9E	8,80	9,40	<b>10,00</b>	10,00	38,20
11	VISI SAUJADANI	9J	8,80	9,40	<b>10,00</b>	9,50	37,70
12	ADHIGKA ULUL AZMI	9E	8,60	9,40	<b>10,00</b>	9,25	37,25
13	MUHAMMAD ALDITYAWAN SYAHPUTRA	9B	9,60	9,20	<b>10,00</b>	9,50	38,30
14	REYHAN AMMAR	9E	9,60	9,20	<b>10,00</b>	9,25	38,05
15	ANINDITA ALIFA WARDONO	9J	9,20	9,20	<b>10,00</b>	9,75	38,15
16	INAS WAFIQAH	9J	9,20	9,20	<b>10,00</b>	9,25	37,65
17	ZULFA NANDA ISLAMI	9I	9,20	9,20	<b>10,00</b>	9,00	37,40
18	DHAFI HIKMAWAN	9I	9,00	9,20	<b>10,00</b>	8,75	36,95
19	FATHIYA	9B	8,80	9,20	<b>10,00</b>	8,75	36,75
20	ALFAINA SAKINAH	9I	8,40	9,20	<b>10,00</b>	8,50	36,10
21	DIECHA PRATAMA KURNIAWAN SANDY	9I	8,20	9,20	<b>10,00</b>	9,00	36,40

22	AMALDA WIDIA BESARI	9F	9,20	9,00	<b>10,00</b>	8,75	36,95
23	ABIMANYU TUWUH SEMBODHO	9I	8,80	9,00	<b>10,00</b>	9,25	37,05
24	DEA AMELINDA NUR RACHMA	9H	8,40	9,00	<b>10,00</b>	9,50	36,90
25	ANDRA PURWANTO YOGATAMA PUTRA	9J	9,40	8,80	<b>10,00</b>	9,25	37,45
26	ARIS YUSUF MAULANA	9B	9,40	8,80	<b>10,00</b>	9,00	37,20
27	NABILAH KUSUMA WARDHANI	9H	9,40	8,80	<b>10,00</b>	9,00	37,20
28	SHINTYA DWI NUR'AINI	9H	9,20	8,80	<b>10,00</b>	9,50	37,50
29	RALITA HIBATUL WAFI	9H	9,20	8,80	<b>10,00</b>	8,50	36,50
30	MUHAMMAD HISYAM RAMADHAN	9G	8,60	8,80	<b>10,00</b>	7,75	35,15
31	AISA LARASATI	9H	8,40	8,80	<b>10,00</b>	9,25	36,45
32	BRIGITA AUDHY CHAIRAWATI	9E	8,40	8,80	<b>10,00</b>	8,75	35,95
33	MASTRI CAHYANINGTYAS PEDIYANTI	9E	9,60	8,60	<b>10,00</b>	9,75	37,95
34	JAUHARA MUSLIM FIRDAUSI W	9G	9,20	8,60	<b>10,00</b>	9,25	37,05
35	NABILAH RIZKA ESTININGTYAS	9J	9,00	8,60	<b>10,00</b>	8,25	35,85
36	ADIRNA ASMI' HADIYANA	9B	8,80	8,60	<b>10,00</b>	8,50	35,90
37	ADITYA CHANDRA WICAKSANA	9J	8,80	8,60	<b>10,00</b>	8,25	35,65
38	NI'MATUL WALADIYA KURNIASARI	9I	8,60	8,60	<b>10,00</b>	8,25	35,45
39	MOHAMMAD DICKY ANDIKA PUTRA	9J	9,40	8,40	<b>10,00</b>	8,75	36,55
40	IZATUL IHSANSI HIDAYANA	9J	9,00	8,40	<b>10,00</b>	9,25	36,65
41	MUHAMMAD PAYON ALAM	9F	9,00	8,40	<b>10,00</b>	8,50	35,90
42	FIRDA FAHIRA	9G	8,80	8,40	<b>10,00</b>	8,75	35,95
43	ELFINNIDA NURUL KOMARIL' ASYAROTIN	9D	8,60	8,40	<b>10,00</b>	9,25	36,25
44	ASWIN SYAFRIL FERDIANSYAH	9J	9,20	8,20	<b>10,00</b>	8,75	36,15
45	IRDA MULYA ROZIKA	9I	9,00	8,20	<b>10,00</b>	9,75	36,95
46	AULIA SYAFITRI	9J	8,80	8,20	<b>10,00</b>	8,75	35,75
47	FEBRI HADI	9I	9,00	8,00	<b>10,00</b>	9,00	36,00
48	SUS FARADILA YUSMI	9I	8,80	8,00	<b>10,00</b>	9,50	36,30
49	AULIYA NUR MUTHMAINNINA	9A	9,60	7,00	<b>10,00</b>	9,00	35,60
50	LUTFI HAKIM AZIZ	9D	9,40	6,20	<b>10,00</b>	7,75	33,35

## Lampiran 24

**Tabel 1.12 Peraih Nilai 10 UN Mapel IPA  
Tahun Pelajaran 2012-2013**

NO	NAMA	KLS	BIN	BIG	MAT	IPA	JML
1	AFRILIA MELATI RAHMA	9J	9,00	10,00	10,00	<b>10,00</b>	39,00
2	SHOFIYA QURROTU A'YUNIN	9J	9,60	9,80	10,00	<b>10,00</b>	39,40
3	FATA NUGRAHA	9E	8,80	9,40	10,00	<b>10,00</b>	38,20

**Tabel 1.13 Siswa Teladan Tahun Pelajaran 2012-2013**

Nama	Kelas	Kriteria
Anindita Alifa Wardono	9J	1. Berakhlakul karimah 2. Rajin melaksanakan Ibadah Yaumiah 3. Berprestasi akademik secara kontinyu di setiap jenjangnya 4. Peraih 10 besar nilai UN

**Tabel 1.14 Prestasi Non Akademik Siswa**

No	Nama Siswa	Jenis Lomba	Juara	Tkt	Thn
1.	Aulia Syafitri/7I	International Art Competition "My World, My Future di Vietnam	Hrpn 3	Internasional	2011
2.	Nadia Fatin/9H, dkk	Pendidikan Remaja Sebaya (PMR Barapamera XI) Tk. Wira dan Madya di UIN Malang	2	Jatim	2011
3.	Nadia Fatin/9H, dkk	Pertolongan pertama (PMR Barapamera XI) Tk. Wira dan Madya di UIN Malang	3	Jatim	2011
4.	Akbar N./ 9C, dkk	Futsal Dempo Cup VII di SMA Dempo Malang	3	Jatim	2011
5.	Mutiara Arsyah V.	Menggambar batik kreasi SMP/MTs dan sederajat di UM	2	Malang Raya	2011
6.	Kautsar/9G	Taekwondo di Surabaya	3	Jatim	2011
7.	Aulia Safitri/7J	International Global Art di Vietnam	3	Internasional	2011

8.	Hanina, Rafa dan Rista/8D	Karya Tulis Ilmiah Pelajar di MAN 3 Malang	1	Jatim	2011
9.	Hanina, Gahara/8D	Penelitian Ilmiah Remaja bidang IPS di Diknas Kota Malang	1	Kota Malang	2011
10.	Sophia Mega S./9C	Menulis Essay “Guruku Inspirasiku” oleh Mycave	2	Kota Malang	2011
11.	Arfiani/7J, dkk	Pagelaran siswa terbaik pada Kemnas (Kompetisi dan ekspo Madrasah Nasional) di Jakarta	1	Nasional	2011
12.	Nadia Husni/8H	Olimpiade Bhs. Inggris di Surabaya	1	Jatim	2011
13.	Aji Muthiah/8G	Olimpiade Bhs. Inggris di Surabaya	2	Jatim	2011
14.	Novanda/9F	Olimpiade IPA di Surabaya	1	Jatim	2011
15.	Jihan/ 8F	Olimpiade IPA di Surabaya	1	Jatim	2011
16.	Ijaz/9H	Olimpiade IPA di Surabaya	1	Jatim	2011
17.	Zaizar/9F	Karikatur Fisika di Surabaya	3	Jatim	2011
18.	Azka/8F	Mading 3D Daco di Surabaya	3	Jatim	2011
19.	Syahrul/9F, dkk	Olimpiade Matematika di Surabaya	1	Jatim	2011
20.	Alfina Haffadz A./7D	Pidato Bahasa Arab di MAN 1 Malang	2	Malang Raya	2011
21.	Aji Muthiah/9G	Pidato Bahasa Inggris di MAN 1 Malang	2	Malang Raya	2011
22.	Fata Nugraha dan Narendra	Logic Ms.Office di MAN 1 Malang	3	Malang Raya	2012
23.	Rosyid,dkk./8&9	Nasyid di MAN Malang I	1	Malang Raya	2012
24.	Alfina Haffadz A./7D	Dakwah Islam di SMAN 3 Malang	1	Malang Raya	2012
25.	Salwa/7F	Puisi Islami di SMAN 3 Malang	2	Malang Raya	2012
26.	Huwaida NS./7E	KIR Sains IPA di SMK Putra Indonesia	3	Malang Raya	2012
27.	Gita MH/9G	Story Telling di SMK Putra Indonesia	2	Malang Raya	2012
28.	M. Rafi & Mirza/7A	KIR Sains IPA (ISPO/ Indonesian Sains Project Olympiad)	3	Nasional	2012

29.	Aji Muthiah/9G	Speech Contest di PP Nurul Jadid Paiton	1	Jatim	2012
30.	Regu Penggalang Puteri	Prestasi Penggalang Kwarran Lowokwaru	1	Kota Malang	2012
31.	Regu Penggalang Puteri	Karya Tulis Penggalang Kwarran Lowokwaru	2	Kota Malang	2012
32.	Anis 7E, dkk	Mading 2 Dimensi 3G Tk. SMP di SMAN 8	2	Jatim	2012
33.	Anis 7E, dkk	Mading 2 Dimensi 3G Tk. SMP di SMAN 8	3	Jatim	2012
34.	Anis 7E, dkk	Scrap Book Tk. SMP/SMA di SMAN 8	3	Jatim	2012
35.	M. Raffy, M. Mirza Fahrozy/7A	Indonesian science project olimpiad	3	Nasional	2013
36.	Fachrina Salma Dini/ 7E	English Speech Contest di Barito Vaganza	2	Malang Raya	2013
37.	Fachrina Salma Dini/ 7E	English Speech Contest di Porseni	1	Jatim	2013
38.	Farahaura/ 8G	English Speech Contest	1	Malang Raya	2013
39.	Nabila Octaviola Rosanti, Agni Shalha, Nur Jauharotil Ailah/7	Olympiade OPTIKA UIN Malang	3	Jatim	2013
40.	Indira, Ayasa	Mading 3 dimensi SMP	3	Jatim	2013
41.	Talita/8F	Gambargrafi Tk. SMP/SMA	3	Jatim	2013
42.	Ajeng, Yusra, dkk	Mading 3 dimensi SMP di SMAN 8	3	Kota Malang	2013
43.	Vanya, dkk	Mading 2 dimensi SMP di SMAN 8	2	Kota Malang	2013
44.	Rafika/7E M.Raffy Yusmar /8D	Indonesian science project olimpiad	3	Nasional	2013

## Lampiran 25

Tabel 1.15 Prestasi Guru

No	Nama Guru	Jenis Lomba	Juara	Tingkat	Tahun
1.	Dr. Sutirjo	Guru Berprestasi	II	Kota Malang (Diknas)	2002
		Guru Berprestasi	I	Kota Malang (Diknas)	2003
		Guru Berprestasi	II	Propinsi-Depdiknas	2003
		Lomba PTK (SAINS)	III	Propinsi	2003
		Guru Berprestasi	I	Kota Malang (Diknas)	2005
		Guru Berprestasi	I	(Depag)Kota Malang	2005
		Guru Berprestasi	I	(Depag)Propinsi	2005
		Guru Berprestasi	I	(Depag)Propinsi	2006
		Pengembangan Bahan Pembelajaran Bagi Guru MTs	Hrpn 1	Nasional	2006
2.	Yuyus Robentien, S.Pd	Lomba Kreativitas Guru	1	Nasional	2005
		Guru Berprestasi	3	Kota Malang	2007
		Pemakalah Terpilih dalam Seminar Pendidikan Berkelanjutan		Nasional	2009
		Karya Nominasi Pusat Perbukuan		Nasional	2010
		Karya Nominasi Pusat Perbukuan		Nasional	2011
3.	Siti Fatimah, S.Pd	Guru Teladan/ Berprestasi	1	Kemenag Kota	2010
			3	Diknas Kota Malang	2010
			Hrpn 1	Jatim	2010
4.	Ira Kristina, S.Pd	Guru PKn Anugerah Konstitusi Tk. MTs	1	Nasional	2012

## Lampiran 26

**Tabel 1.16 Prestasi Madrasah**

No	Jenis lomba	Juara	Tingkat	Tahun
1.	Lomba Madrasah	I	Propinsi	2000
2.	Lomba Madrasah	I	Nasional	2001
3.	Lomba Lingkungan Sekolah Sehat	I	Jatim	2007
4.	Lomba Lingkungan Sekolah Sehat	I	Nasional	2008
5.	Stand Expo Madrasah Terbaik (Kompetisi dan Expo Madrasah)	I	Nasional II	2011

### PEDOMAN OBSERVASI

Pedoman untuk observasi di lingkungan sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I, tentang Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*).

1. Melihat letak geografis Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I .
2. Meneliti data-data/dokumen Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I.

### PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman untuk wawancara dengan Kepala sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I tentang Kepemimpinan Visioner dalam Manajemen Perubahan (*Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I*).

1. Visi, misi dan tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
2. Bentuk kepemimpinan yang Ibu terapkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
3. Perubahan visi dan misi pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I disaat kepemimpinan Ibu kepala
4. Perumus perubahan visi dan misi pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
5. Kebijakan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I dalam mencapai visi, misi dan tujuan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
6. Target-target yang telah tercapai pada kepemimpinan ibu kepala

7. Karakteristik kepemimpinan visioner di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
8. Program kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
9. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I
10. Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang I



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Mokhammad Amin Tohari, S.Ag** lahir di sebuah desa kecil di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, pada tanggal 25 Oktober 1976 putera kedua dari empat bersaudara dari pasangan Mokhammad Irfan dan Sholichah. Sekarang bertempat tinggal di Perumahan Pondok Mutiara Asri Blok H2 No. 18 Desa Pandanlandung Kec. Wagir Kab. Malang. Pendidikan Dasar dilaluinya pada SD Negeri Tambak Kalisogo II (1988), kemudian melanjutkan studi pada SMP Negeri I Jabon (1991) dan SMAnya di SMA Ma'arif Walisongo Gempol Pasuruan (1994). Rihlah intelektual kemudian dilanjutkan pada program S1 di Fakultas Tarbiyah Program Studi Kependidikan Islam STAIN Malang (2000) dengan predikat Cumlaude (IPK 3,69) yang judul skripsinya adalah Eksistensi Madrasah dalam merespon tuntutan wali murid (studi kasus di MTs Negeri Malang I) sekaligus menghantarnya sebagai wisudawan terbaik ke 2 pada Program studi Kependidikan Islam di STAIN Malang. Merasa penting dan perlunya dalam meningkatkan kemampuan atau mengupgrade diri tentang ilmu kemudian melanjutkan studi S2 di Pascasarjana UIN Maliki Malang mulai tahun 2011 yang lalu.

Sejak April 2000, penulis adalah memulai sebagai GTT di MTsN Malang I, kemudian Januari tahun 2005 diangkat sebagai CPNS melalui tes/ ujian dan setahun kemudian diangkat sebagai PNS. Pada tahun 2009 lulus sertifikasi melalui portofolio dan sampai dengan sekarang menajagar di MTsN Malang I sebagai guru Sejarah Kebudayaan Islam dan mendapat tugas tambahan sebagai koordinator Sarana Pendidikan.

Suami dari Indah Ismawati, S.Ag serta ayah dari Imaduddin Siroj Al Amin, Muhammad Ahsanul Amal Al Amin, dan Chilya Naveesa Syameela, pada tahun 2009 mendapat penghargaan sebagai guru yang telah mengabdikan selama 9 tahun dari Departemen Agama yang sekarang disebut Kementerian Agama Kota Malang.

Karya tulis yang telah dipublikasikan, diantaranya adalah: LKS Sejarah Kebudayaan Islam, Modul SKI Untuk Kelas VII Semester I Program Akselerasi tahun 2010, Modul SKI Untuk Kelas VII Semester II Program Akselerasi tahun 2010, Modul SKI Untuk Kelas VIII Ssemester I Program Akselerasi tahun 2011, Modul SKI Untuk Kelas VIII Semester II Program Akselerasi tahun 2011, Modul SKI Untuk Kelas IX Semester I Program Akselerasi tahun 2012, Modul SKI Untuk Kelas IX Semester II Program Akselerasi tahun 2012, PTK dengan judul: Upaya Peningkatan Hasil Belajar dan aktivitas Siswa dalam Pembelajaran SKI melalui Pembelajaran Kooperatif Tipe STAD Kelas VII F Di MTs N Malang I tahun 2009, Karya ilmiah dengan judul: Hubungan antara minat dengan prestasi belajar siswa dalam bidang studi SKI (Studi Kasus di MTsN Malang I) tahun 2010, Metode bercerita pada mata pelajaran SKI sebagai penanaman nilai-nilai sejarah Islam di MTs N Malang I tahun 2011.