

**KEPEMIMPINAN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN
(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kabupaten Pamekasan)**

TESIS

Oleh:

Ach. Habibi El-Kafi

NIM: 19710021



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

2021

**KEPEMIMPINAN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN
(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kabupaten Pamekasan)**

TESIS

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Ach. Habibi El-Kafi

19710021

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**PERSETUJUAN
UJIAN TESIS**

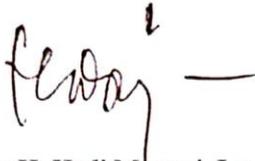
Tesis dengan Judul: Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu
Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)

Setelah diperiksa dan disetujui untuk diuji,
Pembimbing I



Dr. Muhammad Walid, M. A
NIP.197308232000031002

Pembimbing II



Dr. H. Hadi Masruri, Lc., M.Ag
NIP.196708162003121002

Megetahui:

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP.196903032000031002

LEMBAR PENGESAHAN

UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dan dipertahankan didepan sidang dewan penguji.

Dewan Penguji



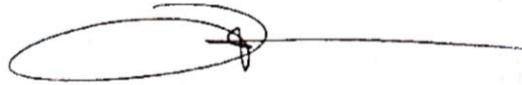
Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd
NIP. 196903032000031002

Ketua



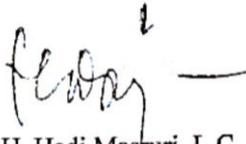
Dr. InDAH Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
NIP. 197902022006042003

Penguji Utama



Dr. Muhammad Walid, M.A
NIP. 197308232000031002

Pembimbing I



Dr. H. Hadi Masruri, L.C., M.Ag
NIP. 196708162003121002

Pembimbing II

Mengatahui

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak
NIP. 196903032000031002

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ach. Habibi El-Kafi
Tempat & tanggal lahir : Sumenep, 06 Agustus 1994
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN 3 Pamekasan)

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat 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 rujukan.

Apabila dikemudian hari ternyata tulisan/naskah saya tidak sesuai dengan pernyataan ini, maka secara otomatis tulisan/naskah saya dianggap gugur.

Dimikian pernyataan ini dbuat dengan sebenarnya.

Batu, 04 Oktober 2021

Hormat saya



Ach. Habibi El-Kafi

NIM: 19710021

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warohmatollahi Wabarokatuh

Puji dan Syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya Rabbal Alamin.*

Selanjutnya, peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *Jazakumullah Ahsanul Jaza'*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, terimakasih banyak atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A selaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dr. Muhammad Walid, M.A selaku dosen pembimbing I dan Dr. H. M. Hadi Masruri Lc, MA selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan

waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, dan saran serta membuat penulis selalu bersemangat dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

5. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
6. Semua Stakeholders yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat diajukan refrensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdoa semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

Wassalamu'alaikum Warohmatollahi Wabarokatuh

Batu, 04 Oktober 2021

Hormat saya



Ach. Habibi El-Kafi

NIM: 19710021

PERSEMBAHAN

Dengan segenap jiwa dan ketulusan hati saya persembahkan karya ini kepada:

1. Kakek (Alm. Seruji/Bapak Nengrat), Nenek (Alm. Murnya/Ibu Ningrat), Ibu (Ummi) dan Saudari saya (Faridah) yang sangat saya sayangi dan saya cintai, yang telah membesarkan saya dan juga yang selalu mendoakan saya dan yang penuh kasih sayang.
2. Ayu Erinawati Anggraeni dan seluruh keluarganya yang telah memberikan doa dan dukungan di setiap perjuangan saya.
3. Seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Hidayatut yang selalu memberikan dukungan moril terhadap penyelesaian tesis ini.
4. Sahabat seperjuangan, Junaidi, Ach. Muhtadi, Rofiq Romadhan, Miftahul Munir, Jufrianto, dan Zainullah yang saling mendukung dalam penyelesaian tesis ini.
5. Sahabat-sahabat saya ucapkan terimakasih di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019-2021.

MOTTO

*Bukan Kesulitan yang Akan Membuat Takut
Tapi Takutlah yang Akan Membuat Semuanya Kesulitan
Melangkahlah, Jangan Takut Maka Pasti Akan Berjalan
(Ali Bin Abi Thalib)*

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Orisinalitas Penelitian.....	13
Tabel 4.1. Jumlah Peserta Didik.....	65
Tabel 4.2. Temuan Penelitian.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Kegiatan Penguatan Karakter Perubahan.....	71
Gambar 4.2. Pelatihan Guru oleh Dosen UNIRA.....	75
Gambar 4.3. Tampak Depan Madrasah MTsN 3 Pamekasan.....	78
Gambar 4.4. Laboratorium IPA MTsN 3 Pamekasan.....	80
Gambar 4.5. Semangat Mananam Pohon.....	83
Gambar 4.6. Kerjasama dengan Perguruan Tinggi.....	86
Gambar 4.7. Visi Misi Madrasah.....	88
Gambar 4.8. Rapat Tahunan Madrasah.....	91
Gambar 4.9. Penghargaan Madrasah Inovasi Oleh Pemkab.....	93
Gambar 4.10. Supervisi Rencana Kerja Madrasah.....	96
Gambar 4.11. Penguatan Kerjasama dengan LAPAS Pamekasan.....	98
Gambar 4.12. Budaya Kerja MTsN 3 Pamekasan.....	100
Gambar 4.13. Guru sedang Bersantai di Toghur Macapat.....	104
Gambar 4.14. Guru dan Murid Mendengarkan Tausiyah Kyai.....	106

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian Dari Kampus

Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian dari MTsN 3 Pamekasan

Lampiran 3 Pedoman Wawancara

Lampiran 4 Kalidoskop MTsN 3 Pamekasan

Lampiran 6 Produk MTsN 3 Pamekasan

Lampiran 7 Biodata Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Pernyataan Orisinalitas Penelitian.....	iv
Kata Pengantar	v
Persembahan	vii
Motto	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
Daftar Isi.....	xii
Abstrak	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Originalitas Penelitian	11
F. Definisi Istilah	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Kajian Tentang Perubahan Organisasi.....	16
1. Bentuk Perubahan Organisasi.....	16
2. Langkah-Langkah Melakukan Perubahan.....	21
3. Hambatan dan Solusi dalam Melakukan Perubahan.....	31
B. Kajian Tentang Kepemimpinan Perubahan.....	32
1. Pengertian Kepemimpinan Perubahan.....	32
2. Gaya Kepemimpinan Perubahan	34
C. Kajian Tentang Mutu Pendidikan.....	37
1. Pengertian Mutu.....	37
2. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan	40
3. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan	46
D. Kerangka Berfikir	47
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	48

B.	Kehadiran Peneliti	50
C.	Latar Penelitian.....	52
D.	Sumber Data	53
E.	Pengumpulan Data.....	54
F.	Analisis Data	57
G.	Keabsahan Data	59
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN		62
A.	Profil MTsN 3 Pamekasan.....	62
1.	Sejarah MTsN 3 Pamekasan.....	62
2.	Visi Madrasah.....	63
3.	Misi Madrasah.....	63
4.	Struktur Madrasah.....	64
5.	Personalia Madrasah.....	64
6.	Jumlah Peserta Didik.....	65
7.	Sarana dan Prasarana.....	65
8.	Prestasi Pendidik dan Peserta didik.....	66
B.	Paparan Data.....	68
1.	Bentuk perubahan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan	68
2.	Langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.....	80
3.	Hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan	101
C.	Temuan Penelitian	106
1.	Bentuk perubahan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan	107
2.	Langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.....	109
3.	Hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan	108
BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN		111

A. Bentuk perubahan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan	111
B. Langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.....	113
C. Hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.....	118
BAB VI PENUTUP	120
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran	123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

ABSTRAK

Ach. Habibi El-Kafi. 2021. Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I) Dr. Muhammad Walid, M.A (II) Dr. H. M. Hadi Masruri, Lc., M.A

Kata Kunci: Kepemimpinan Perubahan, Mutu Pendidikan.

Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acap kali bersifat diskontinyu, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang visioner, cerdas, berorientasi pengembangan dan kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen, karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra.

Adapun tujuan penelitian ini menfokuskan pada tiga hal yaitu; 1) Bagaimana bentuk perubahan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan, 2) Bagaimana langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan, 3) Bagaimana hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan di Institut Agama Islam Negeri Madura. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi. Tahapan analisis data dilakukan dengan kondensasi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui meningkatkan ketekunan dan *triangulasi* sumber

Hasil penelitian ini; 1. Bentuk perubahan oleh kepala madrasah. (a) Perubahan struktur, (b) Perubahan SDM, (c) Perubahan penataan fisik, dan (d) Perubahan teknologi. 2. Langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan, a) Membangkitkan rasa urgensi perubahan, b) Membentuk koalisi, c) Mengembangkan visi dan strategi, d) Mengkomunikasikan visi perubahan, e) Menggerakkan, mendukung dan memberdayakan SDM, f) Merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek, g) Mengkonsolidasi, h) Melembagakan pendekatan-pendekatan. 3. Hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan, a) resistensi guru dan siswa, solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah dan pengasramaan. b) resistensi masyarakat, solusinya diadakan program paguyuban wali murid. c) minim dana, solusinya pengembangan produk madrasah..

ABSTRACT

Ach. Habibi El-Kafi. 2021. Change Leadership in Education Quality Improvement at Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Thesis. Islamic Education Management Study Program. Postgraduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (I) Dr. Muhammad Walid, M.A (II) Dr. H. M. Hadi Masruri, Lc., M.A

Keywords: Change Leadership, Quality of Education.

This study seeks to understand the efforts of change in the educational environment, especially in small complexes, namely in madrasahs. In the future the direction of change will be faster, if left alone without any steps and preparations to turn that change into an opportunity, what will happen is a threat to the madrasah environment. Strong, intelligent, visionary and development-oriented leadership will design and manage everything to lead to change in the organization they lead. If so, the desired changes will be achieved optimally and as expected. The strength of leadership in this change is in terms of personality and commitment. Because facing all these changes, a leader needs extra power, confidence, self-confidence, and self-involvement to change from threats to opportunities.

The purpose of this research focuses on three things, namely; 1) What is the form of change by the head of madrasah at MTsN 3 Pamekasan, 2) What are the steps of the head of madrasah in making changes at MTsN 3 Pamekasan, 3) What are the obstacles and solutions for the head of madrasah in making changes at MTsN 3 Pamekasan. This research uses a qualitative approach with the type of case study research.

This research was conducted at Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Data collection using interview techniques, observation, documentation. Data analysis was carried out in the stages of data condensation, data presentation and drawing conclusions. Checking the validity of the data by increasing the persistence and triangulation of sources.

The results of this study; 1. The form of change by the head of the madrasah. (a) Changes in structure, (b) Changes in human resources, (c) Changes in physical arrangement, and (d) Changes in technology. 2. The steps of the principal in making changes, a) Generating a sense of urgency for change, b) Forming a coalition, c) Developing a vision and strategy, d) Communicating the vision for change, e) Mobilizing, supporting and empowering human resources, f) Planning and undertaking short-term gains, g) Consolidating, h) Institutionalizing approaches. 3. Obstacles and solutions for madrasah principals in making changes, a) teacher and student resistance, the solution is given by seminars, workshops, training, *tausiyah* and boarding programs. b) community resistance, the solution is to hold a student guardian association program. c) lack of funds, the solution is madrasah product development.

الملخص

أحمد حبيبي الكافي، ٢٠٢١. تغيير القيادة في تحسين جودة التعليم في مدرسة المتوسطة الحكومية ٣ بامكاسان، البحث العلمي، كلية التربية، قسم الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية، الجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج الإسلامية الحكومية، المشرف الأول: الدكتور مُحَمَّد وليد، الماجستير. المشرف الثاني: الدكتور مُحَمَّد هادي المسروري، الماجستير. الكلمات الرئيسية: تغيير القيادة، جودة التعليم.

نعرف أن أهمية جهود التغيير التنظيمي في بيئة سريعة التغيير وغالبًا ما تكون متقطعة، لا يمكن في كثير من الأحيان السماح للتغيير التنظيمي بالحدوث "بشكل طبيعي". غالبًا ما يحتاج التغيير إلى أن يتم تصميمه وهندسته وإدارته من قبل قيادة ذات رؤية، وذكية، وموجهة نحو التنمية، وقوية من حيث السلطة التي تمتلكها وكذلك من حيث الشخصية والالتزام، لأن قيادة التغيير مع كل تعقيدات المشاكل والعقبات يتطلب القوة والثقة والالتزام. والجهد من المشاركة الذاتية.

تركز الغرض من هذه الدراسة على ثلاثة أشياء، وهي؛ (١) ما هو شكل التغيير من قبل رئيس المدرسة في مدرسة المتوسطة الحكومية ٣ بامكاسان، (٢) ما هي خطوات رئيس المدرسة في إجراء التغييرات في مدرسة المتوسطة الحكومية ٣ بامكاسان، (٣) ما هي العقبات والحلول لرئيس المدرسة؟ في إجراء تغييرات في مدرسة المتوسطة الحكومية ٣ بامكاسان.

تستخدم هذه الدراسة مقارنة نوعية أجريت في جامعة مادورا الإسلامية الحكومية. تقنيات جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. تم تنفيذ مراحل تحليل البيانات عن طريق تكثيف البيانات وتقديم البيانات واستخلاص النتائج. التحقق من صحة البيانات من خلال زيادة الثبات وتثليث المصادر.

نتائج هذه الدراسة؛ الأول: شكل التغيير من قبل رئيس المدرسة. (أ) التغييرات في الهيكل، (ب) التغييرات في الموارد البشرية، (ج) التغييرات في الترتيب المادي، (د) التغييرات في التكنولوجيا. الثاني: الخطوات الرئيسية في إجراء التغييرات، (أ) توليد شعور بالحاجة الملحة للتغيير، (ب) تشكيل تحالف، (ج) تطوير رؤية واستراتيجية، (د) توصيل رؤية التغيير، (هـ) التعبئة والدعم والتمكين الموارد البشرية، (و) التخطيط والقيام بمكاسب قصيرة الأجل، (ز) التوحيد، (ح) إضفاء الطابع المؤسسي على النهج. الثالث: العقبات والحلول التي يواجهها مديرو المدارس في إجراء التغييرات، (أ) مقاومة المعلمين والطلاب، يتم تقديم الحل من خلال الندوات، وورش العمل، والتدريب، والتوسية، وبرامج الإقامة. (ب) مقاومة المجتمع، الحل هو عقد برنامج جمعية ولي الأمر. (ج) نقص الأموال.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan berperan penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut, salahsatunya peran kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi (*how to influence*) orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika aspek kepemimpinan semakin berperan penuh dalam segala kegiatan dan pelaksanaan di organisasi maka akan semakin mudah mencapai tujuan bersama dalam organisasi tersebut.¹

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam khususnya perkara figure/ccontoh yang mampu mempengaruhi dalam proses apapun tidak terlepas dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt dalam QS. Al-Ahzab: 21 yakni:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah." QS. AlAhzab: 21*²

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-

¹ Euis Soliha dan Hersugondo, *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, (Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 2008), hlm. 83

²Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro), 336

anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya.

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya.³

Menurut sudarmanto mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acap kali bersifat diskontinyu, dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangai upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang,

³ Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 124-129

direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan.

Oleh karena demikian, akibat perubahan dan persaingan yang semakin cepat maka setiap organisasi dituntut mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. Melakukan perubahan terhadap organisasi dan sumber daya manusia merupakan salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi tetap dapat bertahan dan *sustainable*. Perubahan terhadap organisasi sekaligus merupakan refleksi bahwa organisasi itu bagaikan organisme yang harus merespon rangsangan atau stimulus dari lingkungan eksternal. Perubahan itu dapat berupa revitalisasi strategi organisasi, re-desain struktur organisasi, maupun penciptaan perilaku ataupun kompetensi sumber daya manusia.⁴

Mangkuprawira Sjafri mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, unsur manusia menjadi hal yang strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelola mereka telah menjadi persoalan sendiri dari suatu organisasi. Dan dewasa ini kita tahu bahwa perubahan yang semakin meningkat tidak mungkin dihindari lagi dalam kehidupan manusia. Ke depan kehidupan manusia akan berhadapan dengan dunia yang selalu

⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 1

berubah dan acap kali memerlukan gerakan yang selalu update terhadap perubahan, utamanya di dalam SDM sektor lembaga pendidikan.⁵

Dari situlah dibutuhkanlah gerakan pemimpin untuk selalu berupaya menumbuhkan dan meningkatkan segala bentuk mutu di lembaga pendidikan, lebih-lebih di lembaga pendidikan Islam. Semua itu agar terjamin segala bentuk kualitas dan potensi internal yang akan meningkatkan pelanggan pendidikan. Kaitannya dengan mutu pendidikan sudah ditegaskan dalam UU. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia di pasal 4 ayat 6 yang menyatakan bahwa: penyelenggaraan pendidikan dengan memberdayakan serta melibatkan seluruh komponen masyarakat melalui peran serta penyelenggaraan maupun pada pengendalian mutu layanan pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan⁶.

Selanjutnya ketika lembaga pendidikan Islam diupayakan untuk bermutu maka lembaga pendidikan Islam juga diharapkan untuk memberikan sumbangsih terhadap peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang khas Islam, keberadaannya di Indonesia sudah selayaknya memberikan kontribusi utamanya dalam peran strategis bagi pendidikan dan pegajaran pemuda islam. Semua itu dilakukan untuk tecapainya pendidikan bermutu di Indonesia secara keseluruhan.

Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan guru yang baik (*good teachers*), materi dan sistem

⁵ Lianna Sugandi, *Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi*, (ComTech, Vol. 4, No. 1 Juni 2013), hlm.314

⁶Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sisdiknas), (Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003), 10.

tata kelola yang baik (*good governance system*). Menurut Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa, erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.⁷ Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, bahwa: “Kepala Madrasah berfungsi untuk melakukan perencanaan, fungsi pengelolaan, fungsi supervisi, dan fungsi evaluasi.”⁸

Dr. Mohammad Holis, M.Si sebagai Kepala Madrasah periode ketujuh (2013-sekarang) di MTsN 3 Pamekasan menggantikan Drs. H.M Ali Husnan, M. Pd.I sebagai kepala madrasah sebelumnya. Hal itu telah membuat sejarah baru dalam dunia pendidikan MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan. Karena dari sekian periode kepemimpinan MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan, periode ini adalah kepala madrasah termuda yang dimiliki MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan. Pada masa kepemimpinan ini terdapat beberapa prestasi yang telah dicapai diantaranya dibidang inovasi kurikulum, pembelajaran dan layanan inovatif dengan penganan layanan PDCI (Peserta Didik Cerdas Istimewa), penganan Penguatan Kualitas SDM pendidik dan peserta didik, Penganan kampung pendidikan Sumber Bungur, Penganan kartu Three fungsi.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan pada saat kepemimpinan Dr. Mohammad Holis, M.Si telah muncul sebagai Madrasah yang maju dari

⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 24-25.

⁸PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58 TAHUN 2017 TENTANG KEPALA MADRASAH.

pada kepemimpinan sebelumnya. Hal itu terbukti di Era Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan selama 5 Tahun terakhir terus membuat perubahan yang signifikan di Madrasah yang terus getol memperbaiki kualitas dan mutu madrasah. Salahsatu perubahan selama 5 Tahun terakhir di antaranya:

Pertama, perubahan dari sisi kelembagaan. Pada saat kepemimpinan Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan secara kelembagaan telah berubah menjadi sekolah yang menggagas konsep madrasah *Educotourism School*. Konsep tersebut merupakan madrasah yang menanamkan budaya mutu yang berfokus pada pendidikan, ekologi, dan pariwisata. Pengembangan Madrasah melalui pengembangan kurikulum berbasis *edukasi, ekologi, dan tourisme (educotourism)*. MTsN 3 Pamekasan menggagas *educotourism school* sebagai inovasi dari madrasah masa kini. *Educotourism School* merupakan konsep madrasah yang mengejawantahkan dari *al-aqlu as-salim fi al-jismi as-salim* (akal yang sehat ada dalam tubuh yang sehat) dimana ungkapan ini sedikit memberikan gambaran, bahwa kesehatan fisik akan berpengaruh terhadap kesehatan akal, termasuk kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosional. Madrasah dengan konsep ini menjadikan lingkungannya sehat, bebas polusi, kecukupan dalam ketersediaan oksigen bagi anak-anak merupakan keniscayaan yang harus dipenuhi agar belajar di Madrasah menjadi bergairah, menarik dan menyenangkan. Seperti apa yang disampaikan oleh Muhammad Holis:

“Educotourism School merupakan menggabungkan tiga konsep yakni edukasi, ekologi dan tourisme Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumber Bungur Pamekasan, mencoba menggabungkan ketiga konsep itu dengan tujuan utamanya agar peserta didik dapat belajar dengan baik dengan nuansa rekreatif dan dapat meraih prestasi sesuai dengan

harapan masyarakat baik prestasi akademik maupun non akademik dan dapat tunjukkan dengan baik kepada *stakeholder* dan *user*.⁹

Secara kelembagaan telah nampak perubahan, maka pada saat peneliti mengobservasi perubahan dari sisi gedungpun nampak pula perubahannya sejak diaktualisasikannya konsep madrasah *Educotourism School* di MTsN 3 Pamekasan. Hal itu terlihat banyaknya pembaharuan gedung dan pembangunan di dalam lingkungan madrasah.

Kedua, perubahan dari sisi SDM. Sejak kepemimpinan Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan kapasitas guru dan peserta didiknya meningkat. Guru yang melanjutkan jenjang pendidikan magister dan doctoral semakin banyak tercatat pendidikan Guru S3 1 orang dan S2 12 orang serta pendaftar peserta didik setiap tahunnya semakin meningkat tercatat jumlah keseluruhan 1.054 peserta didik. Selain itu, di bawah kepemimpinan Dr. Mohammad Holis, M.Si MTsN 3 Pamekasan terus getol setiap tahunnya memperoleh penghargaan dan prestasi baik internasional, nasional, provinsi dan regional. Adapun beberapa prestasi yang diraih yaitu: *Pertama*, prestasi di jenjang internasional di antaranya siswa mempersembahkan Bronze Award pada ajang olimpiade matematika tingkat internasional di Thailand International Mathematical Olympiad (TIMO), Siswa atas nama Ayn Al-Qodiy Zikri Rahullah sukses meraih medali emas pada ajang lomba SCIENCE HOT MALAYSIA dan Tiga siswa MTs Negeri 3 Pamekasan kembali mengharumkan nama Indonesia di kancah Internasional berkat penghargaan olimpiade matematika yang diraih pada ajang Hong Kong International

⁹Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Pamekasan, Bapak Mohammad Holis, pada tgl 12 Januari 2021

Mathematical Olimpiade (HKIMO) 2018. *Kedua*, prestasi di jenjang nasional di antaranya MTsN 3 Pamekasan juara 1 nasional lomba konten APBN 2020, penelitian Mohammad Holis, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 3 Pamekasan lolos symposium nasional dari 531 karya guru se Indonesia pada momentum Hari Guru Nasional (HSN) oleh Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI), MTsN 3 Pamekasan sebagai madrasah literasi setelah diberikan piagam penghargaan sebagai juara 2 kategori madrasah literasi oleh kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, MTsN 3 Pamekasan raih dua penghargaan bergengsi yaitu Anugerah *The Most Favorite School in Quality Education Program of The Year* dan *The Most Inspiring Leaders dan Profesional Figur of The Year* 2019, hal itu dinilai MTsN 3 Pamekasan memiliki kualitas manajerial dan banjir prestasi, MTsN 3 Pamekasan raih Indonesia Best School Innovation Award 2019, Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan meraih penghargaan Juara 1 Kepala Berprestasi MTs Se-Indonesia sehingga terpilih sebagai peserta shotcoure di SEOUL National University of Education (SNUE) Korea Selatan. *Ketiga*, prestasi di jenjang provinsi di antaranya MTsN 3 Pamekasan meraih prestasi juara adiwiyata provinsi dan Juara 1 Madrasah Inovasi Tingkat Jawa Timur 2018.

Prestasi yang diraih MTs Negeri 3 Pamekasan tidak terlepas dari peran kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu Dr. Mohammad Holis, M.Si. Tuturnya jangan merasa aman di zona nyaman sehingga terus ada kreativitas membangun peradaban melalui pendidikan. Komitmen itu yang terus dipegang Mohammad Holis. Baginya, mengelola madrasah butuh pola kepemimpinan yang profesional. Tidak mudah untuk mewujudkan itu.

Dibutuhkan kehadiran pemimpin kreatif, inovatif, dan rela berkorban demi memajukan pendidikan. Holis merupakan kepala MTsN 3 Pamekasan yang sukses membawa lembaganya berprestasi di kancah nasional. Pria kelahiran 25 Maret 1975 ini menerapkan cara out of the box atau keluar dari kebiasaan dalam melakukan inovasi. Dia juga menjadikan pengembangan madrasah sebagai ladang dakwah. Karena itu, dia tidak memiliki paradigma profit oriented. Misi untuk membawa madrasah lebih maju selalu menjadi motivasi. Komitmen itu terbukti mengantarkan lembaga yang dikelolanya menjadi sekolah idaman masyarakat.

Berdasarkan uraian dan keunikan MTsN 3 Pamekasan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan langkah-langkah melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan. Berdasarkan hal di atas peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada beberapa point diantaranya:

1. Bagaimana bentuk perubahan oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan?
2. Bagaimana langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan pada peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan?
3. Bagaimana hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan pada peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan bentuk perubahan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan
2. Untuk mendeskripsikan langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan
3. Untuk mendeskripsikan hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang menyeluruh tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Manfaat penelitian ini baik secara teoritis maupun secara praktis diuraikan sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangsih pemikiran dan khazanah ilmu pengetahuan, khususnya ilmu tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan.
 - b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti yang lain tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan.
2. Kegunaan secara praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran wawasan yang produktif dan inovatif untuk peningkatan mutu pendidikan.
- b. Penelitian ini bisa menjadi sumber informasi bagi peneliti lain dari semua pihak yang berkepentingan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan penunjang dalam peningkatan mutu pendidikan

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Untuk mengetahui perbedaan obyek penelitian terdahulu sehingga dapat menghindari kajian terhadap penelitian yang sama.

Pertama, Moh. Zainul Abidin, 2017, Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan). Fokus kajiannya adalah karakteristik kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada kajian kepemimpinannya yaitu kepemimpinan transformatif dan juga lokasi penelitiannya yaitu di Madrasah Aliyah Negeri. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian mutunya.¹⁰

¹⁰ Moh. Zainul Abidin, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017).

Kedua, Azizil Alim, 2015, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2. Fokus kajiannya adalah kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2, dan tipe kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji tipe kepemimpinan kepala madrasah dan lokasi penelitiannya yaitu di Madrasah Ibtidaiyah Negeri. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian peningkatan mutu.¹¹

Ketiga, Anna Mar'atuz Zahro et. al, 2018, Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Fokus kajiannya adalah upaya kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA Nasional Malang. Perbedaan dengan kajian selanjutnya hanya terletak pada lokasi penelitiannya yaitu SMA Nasional Malang. Persamaannya terletak pada kajian kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan.¹²

Keempat, Anang Dwi Putransu Aspranawa, 2015, Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi. Fokus kajiannya adalah upaya memahami *quality assurance* untuk menjadikan budaya mutu perguruan tinggi. Perbedaannya dengan penelitian selanjutnya terletak pada subjek kajiannya yaitu memahami *quality assurance* bukan kepemimpinan

¹¹ Azizil Alim, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015).

¹² Anna Mar'atuz Zahro et. al, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomer 3 September.

dan lokasi penelitiannya. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian mutu.¹³

Kelima, Siti Rukhaiyah, 2019, *Implementasi Program Peningkatan Budaya mutu di MAN 2 Langkat*. Fokus kajiannya adalah Perencanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Langkat. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada kajian subjek penelitiannya yaitu implementasi program bukan kepemimpinan dan juga terletak pada lokasi penelitiannya yaitu MAN 2. Kemudian persamaannya terletak pada kajian peningkatan mutu.¹⁴

Tabel 1. 1. Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul	Perbedaan	Persamaan	Originalitas Peneliti
1.	Moh. Zainul Abidin, 2017. Kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya mutu madrasah (Studi kasus madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan).	Terletak pada kajian kepemimpinannya yaitu kepemimpinan transformatif dan juga lokasi penelitiannya yaitu MAN	Terletak pada kajian mutu	Penelitian ini berfokus pada bentuk perubahan kepala madrasah di MTsN Pamekasan, langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan,
2.	Azizil Alim, 2015. Kepemimpinan Kepala Madrasah	Terletak pada kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji	Terletak pada kajian peningkatan mutu.	

¹³ Anang Dwi Putransu Aspranawa, Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi, *An-Nisbah*, Volume 1 Nomer 2 April 2015.

¹⁴Siti Rukhaiyah, *Implementasi Program Peningkatan Budaya Mutu di MAN 2 Langkat*, (Medan: Tesis UIN Sumatera Utara Medan, 2019).

	dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2	tipe kepemimpinan kepala madrasah dan lokasi penelitiannya yaitu di Madrasah Ibtidaiyah Negeri		dan hambatan serta solusi dalam melakukan perubahan
3.	Anna Mar'atuz Zahro et. al, 2018, <i>Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.</i>	Terletak pada lokasi penelitiannya yaitu SMA Nasional Malang.	Terletak pada kajian pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan.	
4.	Anang Dwi Putransu Aspranawa, 2015, <i>Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi.</i>	Terletak pada subjek kajiannya yaitu memahami <i>quality assurance</i> bukan kepemimpinan.	Terletak pada kajian mutu	
5.	Siti Rukhaiyah, 2019. Implementasi Program Peningkatan Budaya Mutu di MAN 2 Langka.	Terletak pada kajian subjek penelitiannya yaitu implementasi program bukan kepemimpinan dan juga terletak pada lokasi penelitiannya yaitu MAN 2.	Terletak pada kajian peningkatan mutu.	

Dari lima penelitian yang telah dilakukan sebagaimana didesripsikan persamaan dan perbedaan pada tabel, maka perlu dijelaskan bahwa penelitian ini lebih memfokuskan pada bagaimana bentuk perubahan oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, langkah-langkah kepala

madrasah dalam melakukan perubahan pada peningkatan mutu pendidikan dan hambatan serta solusi dalam melakukan perubahan pada peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan.

F. Definisi Istilah

Dengan adanya definisi istilah ini diharapkan untuk bisa menghindari perbedaan persepsi antara pembaca dan penulis, maka penulis menegaskan definisi dari beberapa istilah yang berkenaan dengan penelitian ini. Adapun istilah-istilah yang perlu dipahami sebagai berikut:

1. Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan di MTsN 3 Pamekasan, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap MTsN 3 Pamekasan.
2. Mutu ialah hal-hal terkait dengan efisiensi, standar yang tinggi, keunggulan, nilai uang, dan kecocokan dengan tujuan atau pengguna. Mutu menunjukkan kesesuaian dengan tujuan yang mencakup misi, tujuan umum, tujuan khusus, dan spesifikasinya di MTsN 3 Pamekasan. Mutu yang dimaksud di sini yaitu banyaknya inovasi madrasah dan banyaknya prestasi yang diraih oleh warga madrasah baik di provinsi, nasional dan internasional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Tentang Perubahan Organisasi

1. Bentuk Perubahan Organisasi

Penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.¹⁵ Perubahan adalah transformasi secara terencana atau tidak terencana¹⁶ dari keadaan sekarang menuju keadaan yang di harapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan merupakan suatu wujud nyata dari kehidupan yang mampu mendorong atau memotivasi seseorang untuk mengubah sesuatu menjadi berbeda dari sebelumnya melalui sebuah proses yang dapat terjadi dimana saja dan kapan saja.¹⁷

¹⁵ Irawati A. Kahar, *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008), hlm. 21

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 105.

¹⁷ Anna Mar'atuz Zahroh et-al, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol 1, No 3, September 2018), hlm. 359.

Bentuk perubahan organisasi terlihat di dalam perubahan kultur (*change of culture*).¹⁸ Dalam melakukan bentuk perubahan apapun, tantangan pemimpin dalam hal ini adalah mendorong komitmen diantara orang-orang dalam organisasi serta pemangku kepentingan di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi dengan memposisikan organisasi agar tetap sukses.

Menurut Robbins, perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik dan Orang.¹⁹

a. Perubahan Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang,-ulang pekerjaan, atau variable structural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal di bagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertical dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan pengubahan besar dalam desain structural yang sebenarnya yang

¹⁸ Anang Dwi Putransu , *Memahami Quality Assurance Menjadikan Mutu Perguruan Tinggi*, *Annisbah*, Vol. 01 No. 02 , April 2015. Hlm. 130

¹⁹ Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi*, *Jurnal EduTech*, Vol. 3, No.1 Maret 2017. Hlm. 123

mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke struktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins mengemukakan 6 unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

- 1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- 3) Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- 4) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial
- 6) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dilakukan berdasarkan aturan.

b. Perubahan Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau computer. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Adapun factor-faktor yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi yaitu dukungan pengetahuan computer secara intern organisasi, pengalaman pelatihan intern organisasi, dukungan manajemen, pengetahuan computer secara ekstern organisasi dan pengalaman ekstern organisasi. Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut di kalangan pengguna.

c. Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja,

persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan social ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus diperhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

d. Perubahan Orang

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerjasama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi, perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Perubahan orang di sini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perubahan.

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga bekerja.

Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil ke departemen lain. Yang asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadi agak sedikit lengang.

2. Langkah-Langkah Melakukan Perubahan

Spirit menggerakkan perubahan atau transformasi menjadi kunci keberhasilan di era disrupsi saat ini. Tolok ukur seseorang itu pemimpin sejati atau sekadar berposisi atau berjabatan pemimpin terletak pada perubahan atau perbaikan yang telah dan sedang dilakukannya. Namun, menggerakkan perubahan tidaklah mudah karena dua alasan berikut ini.

Pertama, banyak pemimpin perusahaan yang terbiasa dengan pengambilan keputusan yang lambat karena dibatasi berbagai aturan. Pada saat yang sama, teknologi berkembang begitu cepat sehingga banyak perusahaan yang akhirnya ketinggalan dan semakin sulit untuk mengikuti perubahan.

Kedua, banyak pemimpin yang tidak terlatih mengambil risiko. Terlebih, kalau sudah merasakan kesuksesan dengan bisnis model yang lama. Memang kreativitas dan inovasi menuntut keberanian kita untuk keluar, bahkan secara sadar merusak kotak berpikir lama dan membuat kotak berpikir yang baru. Seperti yang dikatakan Albert Einstein, "Kita tak bisa memecahkan masalah menggunakan pemikiran yang sama ketika kita menciptakan masalah tersebut".

Lalu, apa yang harus dilakukan? Pertama, memahami realitas yang ada (*understanding*). Kedua, menyesuaikan diri dengan realitas tersebut (*adjusting*). Seperti nasihat Max De Pree, "Tanggung jawab pertama seorang pemimpin adalah memahami realitas saat ini. Terakhir adalah mengucapkan terima kasih. Di antaranya, pemimpin adalah seorang pelayan." Dengan kata lain, para pemimpin haruslah membuka mata dan telinga lebar-lebar untuk menyadari dan menerima bahwa dunia bisnis sudah di era disruption dan digitalisasi. Kembangkanlah pemikiran bahwa realitas baru ini merupakan tantangan sekaligus peluang dan mulailah melangkah nyata. Jika perlu, tinggalkan bisnis lama dan rekrut digital talent untuk mulai masuk ke platform baru.²⁰

Masa depan sebenarnya penuh ketidak-pastian dan sulit diprediksi, seperti dikemukakan oleh Roy Amara bahwa "*the future is largely unknowable*", atau seperti ungkapan Shane bahwa "makin jauh seseorang melihat ke depan, makin kabur kelihatannya hari esok itu". Demikian pula Peat dan Briggs menggambarkan masa depan tersebut bersifat chaos (keos atau kacau). Dengan kondisi masa depan tersebut, maka kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk mengarungi perkembangan dunia yang cepat berubah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan.

Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang

²⁰Eloy Zalukhu, *I'm A Leader*, (Jakarta: Gramedia, 2017), hlm.8-10

program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah.

Ada sejumlah hal yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin dalam menciptakan perubahan.

- a. Ketidak pastian perubahan. Perubahan menghadapi ketidakpastian(*uncertainty*), pemimpin menghadapi masa yang akan datang yang penuh ketidak pastian. Pemimpin tidak mengetahui persis apa yang akan dihadapinya di masa yang akan datang.

Banyak variabel perubahan yang harus diperhitungkan dan diwaspadai oleh pemimpin dan para pengikutnya. Perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang sering berlangsung sangat cepat dan tidak dapat diketahui sebelumnya (*unpredictable*). Ketidakpastian hanya dapat diperkecil dan tidak dapat dihilangkan sama sekali

- b. Resistensi perubahan. Dalam upaya mengubah keadaan, pemimpin sering menghadapi resistensi dari sejumlah anggota organisasi dan mereka yang berada di lingkungan eksternal organisasi. Pemimpin harus mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan yang ia lakukan.
- c. Manajemen perubahan. Untuk menciptakan perubahan, pemimpin harus memahami manajemen perubahan. Pemimpin merencanakan

perubahan-menentukan tujuan perubahan, mempersiapkan sumber-sumber perubahan (*man, money, material and method*) menentukan dan melaksanakan aktivitas perubahan serta mengevaluasi hasilnya.

John. P. Kotter mengemukakan tahapan untuk melaksanakan perubahan. Tahapan tersebut terdiri dari delapan tahapan sebagai berikut:²¹

- a. Tahapan pertama, membangkitkan rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*). Jika perubahan dalam lingkungan terjadi secara gradual dan tak terjadi krisis yang nyata, banyak orang yang gagal untuk mengenalancaman atau peluang yang muncul. Peran penting pemimpin adalah membujuk para orang kunci dalam organisasi mengenai kebutuhan akan perubahan besar dalam organisasi bukan penyesuaian inkremental. Untuk memobilisasi perubahan besar yang dikemukakan sangat esensial, untuk menjelaskan mengapa mereka diperlukan, dan untuk menciptakan perasaan perlunya perubahan. Pemimpin menjelaskan kepada mereka mengapa jika tidak berubah akan lebih mahal dari para perubahan yang diusulkan.
- b. Tahap kedua, membentuk koalisi pengarah yang kuat (*forming a powerful guiding coalition*), yaitu orang-orang yang akan menjadi pelopor perubahan. Perubahan yang sukses memerlukan upaya kooperatif oleh orang-orang yang mempunyai kekuasaan yang memfasilitasi atau menghalangi perubahan. Dukungan koalisi akan lebih penting dalam organisasi yang pluralistik yang mempunyai

²¹ Agung Surya Dwianto, *Penerapan 8 Langkah Perubahan Organisasi Dari Kotter's Dalam Rangka Mengembangkan Inovasi di PT. Pos Indonesia Untuk Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik*, Jurnal Benchmarking Vol.3 No.1 Januari 2019, Hlm. 162-165

kepemimpinan kolektif (misalnya rumah sakit, universitas, asosiasi profesional) daripada organisasi bisnis hierarkikal di mana manajer puncak mencukupi untuk memberi otoritas perubahan. Dukungan juga diperlukan oleh manajer tengah dan manajer bawah.

- c. Tahap ketiga, yakni mengembangkan visi dan strategi (*creating a vision*). Ketika membahas kebutuhan perusahaan untuk berubah dan tantangan-tantangan yang akan dihadapi, terdapat banyak ide serta solusi yang terpikirkan. Semuanya harus dirangkai menjadi suatu proyeksi visi agar para karyawan dapat dengan mudah mengingat dan menjiwai proses perubahan yang mesti dilakukan.
- d. Tahap keempat, mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*). Mengomunikasikan suatu visi jelas mengenai benefit yang akan diperoleh dari perubahan. Jika diperlukan untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi, suatu visi mengenai apa yang akan dilakukan oleh perubahan untuk mencapai objektif dan nilai-nilai bersama sangat penting untuk memperoleh komitmen untuk perubahan.
- e. Tahap kelima : menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan lebih banyak orang untuk tidak sekedar mendukung, melainkan bertindak atau berbuat menjalankan visi tersebut (*empowering others to act on the vision*). Memberdayakan orang-orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan melaksanakan perubahan-perubahan besar tampaknya kurang sukses jika manajemen puncak mencoba untuk mendikte secara rinci bagaimana perubahan dilakukan dalam setiap bagian dari

organisasi. Jika mungkin rincian pelaksanaan perubahan didelegasikan ke manajemen bawah.

- f. Tahap keenam, merencanakan dan mengusahakan keuntungan-keuntungan jangka pendek (*planning for and creating short-terms wins*). Pelaksanaan program transformasi dapat dimotivasi dengan beberapa kemenangan kecil sebelum mencapai kesuksesan besar dalam proses perubahan. Istilahnya, membuat tonggak penanda untuk mengetahui sudah seberapa dekat kita dengan tujuan utama.
- g. Tahap ketujuh, setelah bukti-bukti jangka pendek semakin banyak dihasilkan, maka selanjutnya adalah mengkonsolidasikan pencapaian-pencapaian yang ada dan mendorong lebih banyak lagi perubahan (*consolidating improvement and producing still more change*). Setiap kemajuan yang telah dicapai, maka manajemen perlu mengevaluasi dan menganalisis aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Penguatan perubahan dilakukan dengan mengarahkan program transformasi menuju peningkatan kualitas secara terus-menerus. Dalam tahapan ini, kreativitas dari setiap karyawan diharapkan oleh manajemen untuk dapat menciptakan suatu inovasi yang bisa semakin menguatkan dan memajukan momentum perubahan.
- h. Tahap kedelapan, melembagakan pendekatan-pendekatan baru tersebut ke dalam kultur organisasi (*institutionalizing new approaches*). Di langkah terakhir ini, hasil dari proses perubahan diharapkan bisa bertahan lama dan terus berjalan dalam satu program transformasi yang berkelanjutan. Penanaman budaya adalah suatu keniscayaan dalam

tahap ini. Usaha dalam mengamalkan budaya organisasi yang dikerjakan secara terus-menerus dikawal oleh para pemimpin perusahaan berdasarkan nilai-nilai yang dianut bersama. Pengejawantahan budaya ini berupa aplikasi sehari-hari dari visi transformasi.

Selain itu strategi atau upaya pemimpin juga berpengaruh terhadap berhasilnya sebuah rencana perubahan. Ketidakkampuan pemimpin dalam menyusun strategi perubahan dapat berakibat pada kegagalan. Menurut Wibowo ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin perubahan antara lain; a) Melakukan akselerasi (percepatan) perubahan di masa depan; b) Pemimpin harus menjadi sentral (pusaran/motor) perubahan; c) Memiliki langkah-langkah yang jelas dalam memimpin perubahan; d) Menyeimbangkan antara perubahan dan kontinuitas; dan e) Meningkatkan kepuasan pekerja. Melalui peran dan strategi yang digunakan oleh pemimpin, maka akan tercipta sebuah inovasi-inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Suharsaputra, menjelaskan inovasi pendidikan melingkupi segala sesuatu kebaruan yang mampu membawa lembaga pendidikan menjadi lebih bermutu dalam menyelenggarakan proses pendidikan atau pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, yang tercermin dari output lulusan yang berprestasi, maupun outcome yang bermanfaat bagi masyarakat.²²

Perubahan tidak seperti mengendarai mobil mewah di jalan tol yang lurus dan lebar. Perubahan seperti mengendarai mobil di jalan

²² Anna et-al, *Kepemimpinan Perubahan*, hlm. 359.

berbatu dan berlumpur licin yang sedang dibangun. Pemimpin sebagai sopir perlu mengendarai, mengarahkan mobil perubahan dengan penuh kehati-hatian agar tidak terperosok dan kepatet di jalan tersebut.²³ Perubahan tidak akan diperoleh dengan membentuk diri pribadi yang takut pada risiko. Karena sesungguhnya menjauh dari risiko akan menanggung terjadinya risiko di kemudian hari. Dan pemimpin merupakan mereka yang dibentuk dan membentuk diri untuk siap dalam menghadapi risiko. Kepemimpinan dipercaya sebagai suatu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Artinya dengan kapasitas kepemilikan ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin maka perubahan dapat dilakukan. Kepemimpinan pada era perubahan seyogianya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu. Sebuah visi dibangun atas dasar keinginan untuk melakukan perubahan, dan misi bertugas mendampingi untuk mewujudkan visi tersebut. Dalam perspektif ilmu manajemen kepemimpinan ada beberapa tujuan yang diharapkan pada saat perubahan itu dilakukan, yaitu sebagai berikut.

- a. Diharapkan organisasi bisa beradaptasi secara cepat dengan perubahan yang terjadi, sehingga berbagai persoalan yang bisa terjadi di kemudian hari telah teratasi atau dapat diminimalisir.

²³ Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), hlm. 70-73

- b. Perubahan yang dilakukan pada sisi manajemen bertujuan untuk menciptakan suatu kinerja yang lebih baik dan itu diharapkan memiliki pengaruh pada peningkatan penjualan dan penambahan profit yang akan diterima.
- c. Penerapan manajemen perubahan diharapkan dapat menampung berbagai keinginan karyawan secara jauh lebih aspiratif. Dengan dampak yang dirasakan oleh pihak manajemen mampu membangun loyalitas lebih dari karyawan ke perusahaan.
- d. Diharapkan terciptanya suatu efisiensi dan efektivitas yang lebih baik di kemudian hari. Sehingga beberapa sisi yang dianggap tidak efektif dan efisien dapat dihilangkan pada perusahaan.²⁴

Seorang pemimpin yang ingin melakukan perubahan dalam konteks ini, akan berperan sebagai seorang agen perubahan. Seorang agen perubahan dituntut untuk selalu waspada terhadap situasi atau orang yang membutuhkan perubahan, selalu terbuka terhadap gagasan-gagasan yang cemerlang, dan mampu mendukung implementasi dari gagasan baru tersebut dalam praktik nyata. Dari tuntutan tersebut jelas bahwa seorang agen perubahan bukanlah tipe pemimpin yang hanya sekedar siap merespons perubahan, tetapi juga pemimpin yang siap melakukan perubahan, tetapi juga pemimpin yang siap melakukan perubahan itu sendiri ketika dirasa perlu.

Psikolog Kurt Lewin telah memformulasikan penjelasan klasik tentang bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam menghadapi

²⁴ Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, (Depok Rajawali Pers, 2018), hlm. 32-33

resistensi ini. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi adalah produk dari dua jenis kekuatan, mereka yang berjuang untuk mempertahankan status quo dan mereka yang mendorong perubahan. Karena itu, mengimplementasikan perubahan berarti memperlemah status quo atau memperlemah perubahan. Proses perubahan Lewin terdiri dari tiga tahap: melelehkan (*Unfreezing*), menggerakkan (*Moving*), membekukan kembali (*Refreezing*). Pertama, unfreezing. Melelehkan berarti mengurangi kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan status quo, biasanya dengan menghadirkan masalah provokatif atau peristiwa yang membuat orang-orang mengetahui adanya kebutuhan terhadap perubahan dan mencari solusi. Kedua, moving. Menggerakkan berarti mengembangkan perilaku, nilai dan sikap yang baru, kadang kala melalui perubahan-perubahan struktural dan kadangkadang melalui sejumlah perubahan mendasar dari SDM dan teknik pengembangan. Tahapan ini bertujuan untuk mengubah perilaku orang. Ketiga, refreezing. Lewin mengasumsikan bahwa organisasi cenderung untuk kembali pada cara mereka yang lama dalam melakukan berbagai hal, kecuali mendorong perubahan itu sendiri. Bagaimana melakukan hal ini? Sederhana, yakni dengan “pembekuan kembali ” organisasi ke dalam titik equilibriumnya yang baru. Secara spesifik , Lewin menyarankan mengimplementasikan sistem dan prosedur baru untuk mendukung dan memelihara perubahan tersebut. Jika menggunakan terminology Kotter para pemimpin itu melakukan pola inti perubahan: see, feel dan change. Mereka melihat dan menemukan (see) masalah utama yang dihadapi masyarakat di daerahnya,

mereka merasakan (feel) betapa permasalahan yang ada di masyarakat tersebut membutuhkan penanganan serius, lalu mereka melakukan perubahan (change).²⁵

3. Hambatan dan Solusi dalam Melakukan Perubahan

Hambatan-hambatan dalam proses perubahan pendidikan di madrasah sudah barang tentu dialami oleh setiap agen perubahan dan seluruh personil madrasah dalam melakukan perubahan tersebut, karena dalam melakukan suatu perubahan membutuhkan proses yang tidak sebentar. Dalam menjalankan fungsinya seorang agen perubahan akan menghadapi banyaknya penolakan terhadap perubahan yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: a. Timbulnya ketakutan terhadap hal yang perlu diketahui. b. Adanya kebiasaan yang sulit ditinggalkan. c. Hilangnya rasa percaya diri. d. Timbulnya perasaan hilangnya kendali. e. Waktu yang dirasa tidak tepat. f. Beban kerja yang dirasa telah terlalu berat. g. Munculnya rasa kehilangan muka karena cara lama dianggap buruk. h. Tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan.

Segala bentuk hambatan yang terjadi dalam suatu proses perubahan pasti ada jalan keluar untuk menyelesaikan hambatan tersebut. Menurut John. P. Kotter untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut ada beberapa cara yang ditempuh sebagai berikut: a. Memberikan pendidikan dan melakukan komunikasi. b. Mendorong partisipasi dan

²⁵ Mariman darto, *Memimpin Perubahan*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014.

keterlibatan karyawan. c. Memberi fasilitas dan dukungan kepada karyawan. d. Memberikan ancaman baik eksplisit maupun implisit.²⁶

B. Kajian Tentang Kepemimpinan Perubahan

1. Pengertian Kepemimpinan Perubahan

Yuli cahyono berpendapat bahwa kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Kepemimpinan perubahan dalam bidang organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan keefektifannya. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Leroy Eimes, penulis dan pakar kepemimpinan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang melihat lebih dari yang orang lain melihat, yang melihat lebih jauh daripada yang orang lain melihat dan yang melihat sebelum orang lain melihat.²⁷ Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly bahwa “*Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them*”, atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

²⁶ Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 256-259

²⁷ Yuli cahyono, *Kepemimpinan Perubahan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019), hlm. 06

Merujuk pada beberapa definisi diatas, menyiratkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih dari pengikutnya. Untuk itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar dapat melaksanakan tugasnya secara ideal. Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill, bahwa seorang pemimpin harus memiliki kelebihan, yaitu : 1) Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian dan kemampuan menilai. 2) Prestasi atau *achievement*, yaitu gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain; 3) Tanggungjawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul; 4) Partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor; 5) Status, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.²⁸

Memilih pemimpin yang bisa memperbaiki hidup, bangsa dan keturunan. Bukan yang hanya menggunakan jabatannya untuk mengimpresi, pamer kekuasaan, apalagi mewariskan kerusakan. Yang dibutuhkan adalah pemimpin perubahan. Karena itulah pemimpin perlu membangun kontras dari danke (From-TO). Pemimpin yang tahu di mana dirinya (dan pemerintahannya) berada dan visi besarnya (ke mana hidup akan dibawa). Perlunya pemimpin yang membangun masa depan, bukan

²⁸ Etih Henriyani, Pemimpin dan Budaya Organisasi di Era Perubahan, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008, 62

yang sekadar bagi-bagi hadiah lalu mewariskan masalah kepada penerus-penerusnya.²⁹

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana organisasi harus bergerak. menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tongkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya utamanya karakter pemimpin perubahan.³⁰ Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Ia orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan (*breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B-keadaan waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.

2. Gaya Kepemimpinan Perubahan

Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling

²⁹ Rhenald Kasali, *Change Leadership*, (Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017), hlm. 65

³⁰ Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 124-129

bertautan, yakni 1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan 2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*).

Lewin, Lippitt, dan White, pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic, democratic, dan laissez-faire*.

- a. Kepemimpinan otokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
- b. Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.
- c. Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Selanjutnya House & Mitchell mengembangkan Path Goal Theory. Menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan

penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan *directive, supportive, participative, dan achievement oriented*.

- a. Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
- b. Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
- c. Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

Teori-teori dalam kategori ini juga dikembangkan oleh Blake dan Mouton yang disebut dengan Managerial Grid. Dalam kepemimpinan ini, kisi-kisi perhatian kepada pekerja dan kepada produksi diukur dalam skala terendah = 0 dan tertinggi = 9; sehingga skala 9,9 yang disebut tim manajemen dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang paling optimal. Likert juga mengembangkan pengukuran perilaku kepemimpinan yang dikelompokkan menjadi empat gaya yakni *exploitative authoritative*,

benevolent authoritative, consultative, dan participative group. Selain itu masih banyak lagi teori-teori yang dikembangkan lebih lanjut berdasarkan orientasi perilaku pemimpin dalam memandang pelaksanaan tugas/produksi/kinerja, dan para pegawai sebagai pelaksana tugas tersebut.³¹

C. Kajian Tentang Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu

Mutu berasal dari kata Latin *Qualitas* (properti, mutu, nilai, karakteristik, fitur, kemampuan). Mutu pendidikan adalah konsep dinamis multi-dimensi yang tidak hanya mengacu pada model pendidikan, tetapi juga untuk misi kelembagaan dan sasarannya, serta standar spesifik dari sistem, fasilitas, program atau cara.³² Deming mendeskripsikan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, sedangkan Juran mendeskripsikan mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*). Lebih detail Sallis mendeskripsikan komponen Q dalam definisi TQM (*Q: "Quality" ini TQM*) is total customer satisfaction which becomes the center of the all organization and their staff (mutu sebagai total kepuasan pelanggan adalah fokus utama bagi semua manajer dan staf). Selanjutnya Sallis mengklarifikasikan mutu menjadi dua kategori, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu "*absolut*" adalah mutu yang bermakna atau diakui sama oleh semua orang, indikatornya adalah berkelas tinggi (*high class*), mahal, mewah, eksklusif, elite, dan seterusnya,

³¹ Udik Budi Wibowo, *Teori Kepemimpinan*, ((BKD Kota Yogyakarta, 14 Juni 2011), hlm. 07-09

³² Abdul Hadi, *Konsepsi Manajemen Mutu pendidikan (MODELING: Jurnal Program Studi PGMI Volume 5, Nomor 2, september 2018)*, 137-138.

semua orang pasti ingin memilikinya, tetapi belum tentu dapat menggapainya. Mutu “*relatif*” adalah jenis atau tingkatan mutu yang sesuai dengan jangkauan masing-masing pihak/ orang yang akan dicapai/ dimilikinya (*fit for their purpose*). Mutu relatif inilah yang dimaksudkan dengan “mutu” pada MMT yang selalu dinamis meningkat dari waktu ke waktu sesuai tuntutan pelanggan mereka masing-masing.³³

Mutu ialah hal-hal terkait dengan efisiensi, standar yang tinggi, keunggulan, nilai uang, dan kecocokan dengan tujuan atau pengguna. Mutu menunjukkan kesesuaian dengan tujuan yang mencakup misi, tujuan umum, tujuan khusus, dan spesifikasinya. Kesesuaian dengan tujuan berarti bahwa organisasi memiliki prosedur yang sesuai dengan tujuan khusus, dan bisa dibuktikan bahwa prosedur tersebut bisa digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Mutu dalam konteks ini disebut sebagai proses transformasi. Menurut Harvey & Green mutu memiliki enam dimensi dan tiap dimensi memiliki ciri khusus. Keenam dimensi tersebut ialah: mutu sebagai perkecualian (*quality as exceptional*), mutu sebagai kesempurnaan atau konsistensi, mutu sebagai kesesuaian dengan tujuan, mutu sebagai nilai uang, dan mutu sebagai transformasi. Di perguruan tinggi, istilah mutu memiliki kaitan erat dengan penjaminan mutu.³⁴

Sekolah/Madrasah dalam melakukan proses penjaminan mutu perlu mempertimbangkan aspek-aspek yang terkandung pada mutu. Arcaro menjelaskan bahwa setiap program mutu selalu mencakup empat

³³Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2015), 20-21

³⁴Abdul Rahmat, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 7.

komponen penting. Pertama, adanya komitmen untuk berubah. Kedua, memahami dengan baik kondisi program atau lembaga. Ketiga, memiliki visi masa depan yang jelas dan semua orang yang ada di lembaga harus berpegang pada visi itu. Terakhir, memiliki rencana untuk mengimplementasikan mutu lembaga pendidikan.³⁵

Anderson, Scott, dan Sienneman mengatakan bahwa kunci perubahan untuk meningkatkan mutu pendidikan suatu lembaga adalah pola kepemimpinan yang cerdas, terampil, inovatif dan kreatif. Beberapa definisi mencoba membuat pengertian tentang mutu yang lebih objektif. Sallis mengatakan bahwa pengertian mutu sulit didefinisikan secara tegas dan sulit untuk dipahami. Sallis berpendapat bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, pendapat lain menyebutkan, mutu telah digambarkan sebagai keunggulan, nilai, ketepatan penggunaan, sesuai dengan spesifikasi, sesuai dengan kebutuhan, dan menurut Parasuraman, mutu itu sesuai dengan harapan pelanggan.³⁶

Mutu pendidikan di madrasah harus diperhatikan dan ditingkatkan lagi menjadi lebih baik dan berkualitas. Hal ini merupakan tantangan yang harus direspon secara positif oleh lembaga pendidikan Islam. Mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu *input*, *proses*, dan *outcome*.³⁷ *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila siap berproses yang sesuai dengan

³⁵Owens, R. G, *Organizational Culture in Education* (Boston: Allyn an Bacon, 1995). Lihat di: Aan Komariyan, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT: Bumi Aksara, 2015), cet. Ke-1, 96-97.

³⁶. Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM)*....., 64-65

³⁷Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Arruz_Media, 2013), 135.

standar minimal nasional dalam bidang pendidikan. *Proses* pendidikan dapat dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik. *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik dan non-akademik tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan *stakeholders* merasa puas terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

2. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Pelaksanaan kegiatan penjaminan mutu memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan terdiri dari 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal meliputi: Kualitas Intrinsik Madrasah. Faktor intrinsik Madrasah memberikan pengaruh besar dalam peningkatan mutu pendidikan, menurut Wissema faktor intrinsik madrasah meliputi yaitu: 1) Visi, Misi dan Filosofi, 2) Struktur dan budaya organisasi dan keuangan, 3) Sikap, kualitas populasi siswa dan alat seleksi, 4) Beberapa untuk staf akademik dan sistem promosi, 5) Ketersediaan lahan dan gedung dan 6) Ketersediaan dana inovasi. Kualitas pelayanan juga merupakan kunci jaminan mutu. Menurut Grönroos menyimpulkan bahwa:

“Kualitas pelayanan meliputi: 1) kualitas teknis mengacu pada apa yang dihasilkan, apa yang disampaikan kepada pemangku

kepentingan, 2) Kualitas fungsional mengacu pada cara apa dan bagaimana hal itu disampaikan dan 3) kualitas gabungan teknis, fungsional dan artistik mengacu pada citra madrasah”.

1) Kurikulum Pelajaran

Kurikulum merupakan faktor yang sangat penting dalam institusi pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Agung yang menyimpulkan bahwa: “Kurikulum merupakan inti dari bidang pendidikan dan memiliki pengaruh terhadap seluruh kegiatan pendidikan. Mengingat pentingnya kurikulum dalam pendidikan dan kehidupan manusia, maka penyusunan kurikulum tidak dapat dilakukan secara sembarangan”.

Prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, terdapat lima prinsip yang terdiri atas yaitu:

- a) Prinsip Relevansi, secara internal bahwa kurikulum memiliki relevansi diantara komponen-komponen kurikulum(tujuan, bahan, strategi, organisasi dan evaluasi). Sedangkan secara eksternal bahwa komponen-komponen tersebut memiliki relevansi dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi (relevansi epistimologis), tuntutan dan potensi peserta didik (relevansi psikologis) serta tuntutan dan kebutuhan perkembangan masyarakat (relevansi sosiologis).
- b) Prinsip fleksibilitas, dalam pengembangan kurikulum mengusahakan agar yang dihasilkan memiliki sifat luwes, lentur dan fleksibel dalam pelaksanaannya, memungkinkan terjadinya penyesuaian-penyesuaian berdasarkan situasi dan kondisi tempat

dan waktu yang selalu berkembang, serta kemampuan dan latar belakang peserta didik. Prinsip kontinuitas, yakni adanya kesinambungan dalam kurikulum, baik secara vertikal, maupun horisontal. Pengalaman-pengalaman belajar yang disediakan kurikulum harus memperhatikan kesinambungan, baik yang di dalam tingkat kelas, antar jenjang pendidikan, maupun antara jenjang pendidikan dengan jenis pekerjaan.

- c) Prinsip efisiensi, yakni mengusahakan agar dalam pengembangan kurikulum dapat mendayagunakan waktu, biaya, dan sumber-sumber lain yang ada secara optimal, cermat dan tepat sehingga hasilnya memadai. Prinsip efektivitas, yakni mengusahakan agar kegiatan pengembangan kurikulum mencapai tujuan tanpa kegiatan yang mubazir, baik secara kualitas maupun kuantitas”.

2) Kualifikasi Guru

Guru merupakan faktor penting dalam penentu keberhasilan pendidikan. Kualifikasi guru yang berkualitas, dimulai dari proses penerimaan, kecukupan antara rasio guru dengan siswa, sistem pengembangan sumber daya manusia, melaksanakan kegiatan penelitian akan menghasilkan siswa dan berkualitas. Lulusan yang dihasilkan hendaknya mampu bersaing dan terserap di pendidikan tinggi serta mampu berwirausaha secara profesional.

3) Sistem Informasi dan Teknologi Informasi

Sistem informasi dan teknologi informasi mempunyai peranan yang sangat penting khususnya dalam pengembangan

madrasah. Keunggulannya ditinjau dari sisi promosi guna pengembangan institusi, perbaikan, efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Dengan sistem informasi yang terintegrasi mampu memberikan informasi yang up to date yang diperuntukkan oleh para user.

4) Keberlanjutan

Pengembangan secara berkelanjutan dan kontinyu adalah merupakan prinsip utama dari sistem manajemen mutu yang membuat sistem ini diadopsi oleh organisasi yang ada didunia ini yang kemudian dibandingkan dengan sistem manajemen lainnya. Prinsip-prinsip ini merupakan prinsip utama dari sebuah organisasi untuk menghindarkan diri dari kemunduran atau kematian. Sebuah organisasi tentunya memiliki masa atau usia, agar usia organisasi tersebut dapat menjadi panjang, maka dituntut memiliki kemampuan dalam mengembangkan diri secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat.

b. Faktor Eksternal

1) Globalisasi dan Teknologi Informasi

Karakteristik utama dari globalisasi yang berhubungan dengan pendidikan, atau peluang dan tantangan bagi pendidikan adalah berkaitan dengan seluruh aspek kehidupan masyarakat dan individu anggota masyarakat. Globalisasi melibatkan kesadaran tentang dunia sebagai satu kesatuan. Interaksi dan saling ketergantungan yang semakin besar dalam era baru perlu dijawab dengan tepat. Atas dasar

itulah maka diperlukan pemahaman yang baik terhadap teknologi informasi agar tidak menjadi institusi tertinggal dengan perkembangan jaman dan teknologi.

2) Kebijakan Pemerintah dan Kebijakan Madrasah

Pihak pemerintah atau pihak eksternal bermaksud untuk menetapkan parameter dalam penilaian kualitas, yang terdiri dari instruksi, kualifikasi fakultas, strategi yang diterapkan untuk menjamin kualitas pendidikan dan sesuai dengan misi institusi dan kerjasama internasional. Desentralisasi dikuatkan melalui Peraturan Pemerintah tentang desentralisasi menciptakan:

“1) Mendorong terjadinya partisipasi dari bawah secara lebih luas, 2) Mengakomodasi terwujudnya prinsip demokrasi, 3) Mengurangi biaya akibat alur birokrasi yang panjang sehingga dapat meningkatkan efisiensi, 4) Memberi peluang untuk memanfaatkan potensi daerah secara optimal, 5) Mengakomodasi kepentingan politik, 6) Mendorong peningkatan kualitas produk yang lebih kompetitif“

3) Faktor Ekonomi dan Industri

Fenomena pertumbuhan ekonomi dan langkah-langkah kebijakan ekonomi suatu negara ikut mempunyai peran sebagai faktor pendukung proses perkembangan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi yaitu dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya pendidikan untuk peningkatan taraf hidup masyarakat. Dunia industri adalah merupakan pengguna dari para lulusan ikut

berperan dalam menentukan keberadaan dan keberhasilan sistem pendidikan yang dijalankan oleh lembaga pendidikan tinggi. Industri dijadikan sebagai stakeholder yang dapat memberikan masukan tentang kurikulum yang sedang diterapkan oleh perguruan tinggi. Sehingga para lulusan dapat terserap di dunia kerja.

4) Faktor Tuntutan Masyarakat dan Pengguna Alumni

Sebuah madrasah menghasilkan “produk” mempunyai kualitas dalam bidang pendidikan, tentu saja akan dicari masyarakat. Para pengguna lulusan sangat memberikan pengaruh yang besar terhadap proses pelaksanaan mutu pendidikan. Semakin baik mutu pendidikan maka semakin banyak masyarakat mencari.

5) Replanning-Pengembangan Mutu

Pengembangan sistem penjaminan mutu pendidikan madrasah di Indonesia adalah sebagai berikut:

“ 1) Memasukkan program Sistem Penjaminan Mutu dalam agenda Depag , 2) Perlunya memasukkan komitmen tentang pencapaian mutu dalam renstra setiap madrasah. 3) Memasukkan evaluasi tentang mutu dalam laporan tahunan, hal ini merupakan salah satu mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas madrasah. 4) Perlunya peran aktif guru, siswa dan alumni. 5) Perlunya menjalin kerjasama dengan pengguna alumni/lulusan madrasah, mengenai masukan dan kritikan dalam pelaksanaan pendidikan, sebagaimana pengalaman yang diperoleh dari alumni yang bergabung di perguruan tinggi tertentu (spesifikasi kepuasan dari konsumen)”.

3. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam Total Quality Management in Education perlu diperhatikan beberapa hal-hal pokok sebagai konsep yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu. Adapun hal-hal yang pokok tersebut adalah:

a. Perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).

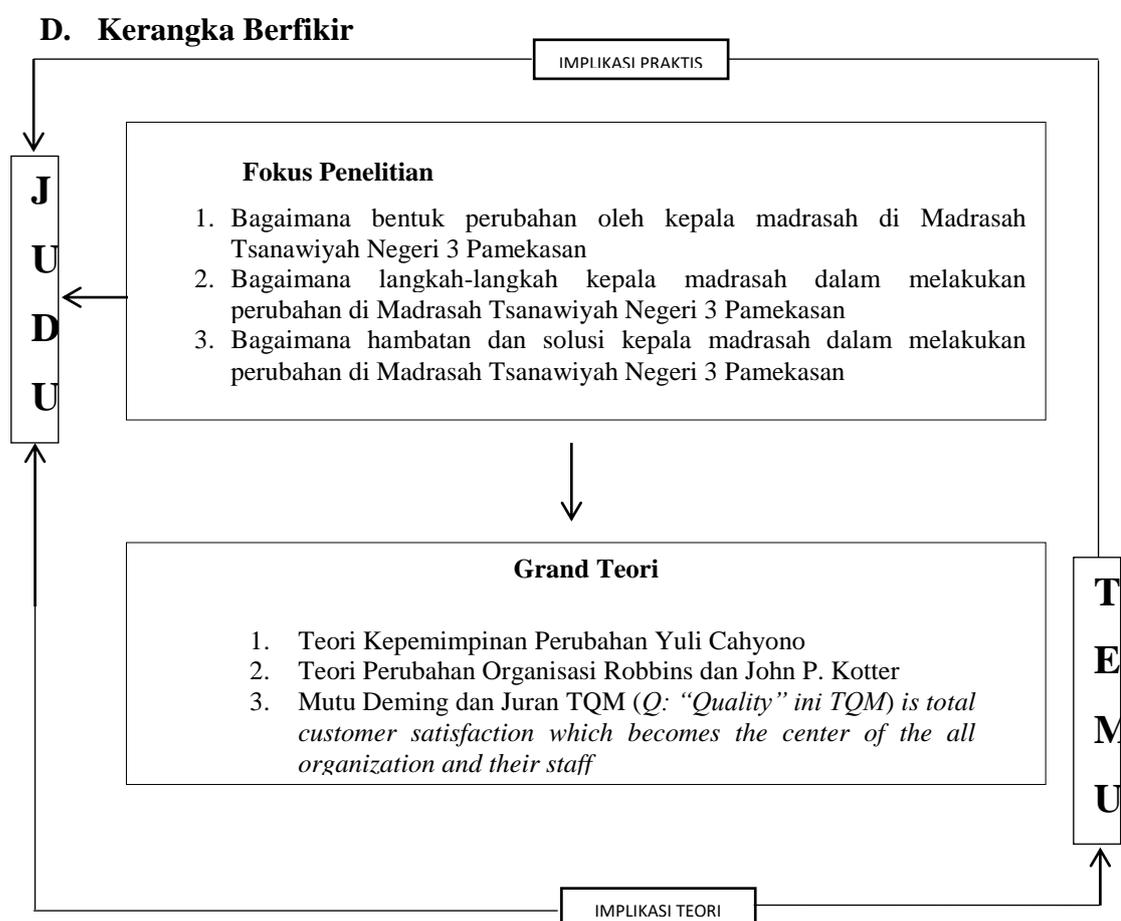
Penerapan teknik perbaikan (*continuous improvement techniques*) terus menerus ini memerlukan pembelajaran organisasi secara terus menerus (*ongoing learning*) dan perubahan praktik-praktik atau proses-proses manajemen. Di samping itu, keterlibatan dan dukungan seluruh jenjang manajemen dalam organisasi sangat diperlukan untuk mencapai keberhasilan pencapaian tujuan strategik dari berbagai teknik yang diambiguna dan diimplementasikan. TQM merupakan program perbaikan terus menerus yang dilakukan secara bertahap dan tidak pernah berakhir. Untuk mengatasi kegagalan penerapan TQM organisasi perlu mengatasi hambatan-hambatan yang ada seperti penolakan terhadap perubahan baik oleh manajer atau pekerja, dan sikap pesimistis terhadap praktik perbaikan kontinyu.³⁸

b. Menentukan standar mutu (*quality assurance*).

Sistem manajemen mutu yang ada di madrasah terdiri dari dua, penjaminan mutu internal dan penjaminan mutu eksternal yang bertujuan mempertahankan dan/atau meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang dijalankan madrasah secara internal atau

³⁸ Lena Ellitan, Teknik Perbaikan Terus Menerus, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2005, hlm. 184

kegiatan-kegiatan penjaminan mutu oleh madrasah (internally driven) dalam hal mengawasi penyelenggaraan pendidikan oleh madrasah guna mewujudkan visi dan misi serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholder. Standar Penjaminan Mutu Pendidikan yaitu Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar Nasional Pendidikan (SNP) Adalah merupakan standar nasional yang dijadikan sebagai tolak ukur standar minimal yang berlaku dalam lingkup wilayah lokal. Standar ini mencakup: 1) standar isi; 2) standar kompetensi lulusan; 3) standar proses; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; 5) standar sarana dan prasarana; 6) standar pengelolaan; 7) standar pembiayaan, 8) standar penilaian pendidikan. Hal ini diatur oleh BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Kualitatif Dan Jenis Penelitian Studi Kasus

1. Pendekatan penelitian

Dalam melakukan sebuah kegiatan penelitian, hal yang harus ada adalah sebuah pendekatan yang digunakan dalam menggali informasi dari lapangan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang dapat digunakan dalam mendeskripsikan suatu gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan.³⁹ Menurut Bogdan dan Taylor seperti yang dikutip Moleong, metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁴⁰

Berdasarkan metodologi pendekatan penelitian yang dikembangkan Bogdan dan Taylor menurut peneliti sangat relevan digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan. Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini karena pendekatan kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam

³⁹ Kasiram Moh, *Metodelogi Penelitian* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), 9.

⁴⁰ J Moleong Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), 3.

dalam suatu bentuk narasi secara alami, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi atau diatur melalui eksperimen atau test.

2. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif. Ada beberapa macam pendekatan kualitatif, di antaranya adalah: *etnografis*, *grounded theory*, *case study*, *fenomenologi*. Dalam penelitian ini, yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus (*case study*); yaitu: suatu penelitian yang dilakukan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan suatu unit sosial.⁴¹

Dengan menggunakan jenis penelitian ini akan dapat di ungkapkan gambaran mendalam dan mendetail tentang suatu situasi atau objek, kasus yang akan di teliti dapat berupa satu orang, keluarga dan peristiwa, kelompok lain yang cukup terbatas, sehingga peneliti dapat menghyati, memahami dan mengerti bagaimana objek itu beroperasi dalam latar alami yang sebenarnya.⁴² Dalam penelitian ini, peneliti ingin menalaah secara mendalam tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan.

Sesuai teori di atas, bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan judul “Kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan (Studi kasus di MTsN 3 Pamekasan)”.

⁴¹ Afiffudin, dan Ahmad Saebani Beni. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 86-88.

⁴² Murni yusuf, *Metode Penelitian Kuaintitatif, Kualittif dan Penelitian Gabungan*, 4 ed. (Jakarta: Kencana, 2017), 339.

B. Kehadiran Peneliti

Tujuan utama untuk kehadiran peneliti ialah untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Peneliti perlu melibatkan diri dalam lokasi yang menjadi objek penelitian, dengan keterlibatan tersebut peneliti mengetahui kejadian-kejadian yang terjadi pada waktu melakukan observasi, dalam melakukan penelitian melalui pengamatan, peneliti mengamati kehidupan subyek pada situasi yang diinginkan untuk dipahami.

Dalam hal ini kehadiran peneliti bukan ditujukan untuk mempengaruhi subyek penelitian, tetapi untuk mendapatkan data-data yang akurat dan sewajarnya. Untuk mendapatkan data-data yang akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti akan hadir di lokasi Melakukan observasi yang sedalam-dalamnya tentang obyek peneliti. selama kurang lebih 3-4 minggu.

Berdasarkan dengan itu, adapun hal-hal yang akan dilakukan peneliti di lapangan adalah sebagai berikut: Tahap penelitian merupakan langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian. Sebelum melaksanakan kegiatan penelitian, diadakan terlebih dahulu tahap penelitian sebagai berikut:

1. Tahap Pra-Lapangan

a. Observasi Awal

Ditentukan terlebih dahulu lokasi yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian. Penelitian ini dilakukan di MTsN 3 Pamekasan. Tahapan ini merupakan tahap awal bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian untuk tahap selanjutnya. Pada tahap ini peneliti melakukannya selama dua kali, penelitian berupa survei lapangan

untuk mempersiapkan penelitian kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan. Kemudian melakukan observasi dengan menemui kepala Sekolah untuk memberitahukan maksud dan tujuan sekaligus meminta izin melakukan penelitian di MTsN 3 Pamekasan.

b. Mengurus Perizinan

Setelah melakukan observasi awal ke MTsN 3 Pamekasan dan mendapatkan izin dari pihak sekolah untuk mengadakan penelitian, maka selanjutnya peneliti datang ke TU Akademik mengajukan permohonan agar dibuatkan surat izin penelitian yang isinya memohon izin bahwa mahasiswa yang bersangkutan akan mengadakan penelitian Tesis di MTsN 3 Pamekasan.

2. Tahap Pelaksanaan Lapangan

Ketika peneliti telah berada di lapangan penelitian, maka ada banyak hal yang harus diperhatikan, di antaranya adalah hubungan baik tidak hanya dengan objek penelitian saja, tetapi dengan seluruh orang-orang yang ada di lapangan seperti Kepala sekolah, WAKA Kurikulum para guru, staf TU dan peserta didik di MTsN 3 Pamekasan, penggunaan bahasa yang baik dalam berkomunikasi juga perlu diperhatikan saat peneliti berbicara ataupun saat melakukan wawancara.

Pada tahap ini, peneliti melakukan penelitian tentang Strategi pelayanan akademik dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Peneliti tidak hanya mengamati, akan tetapi melakukan wawancara pada orang-orang yang terkait dan menjadikannya sebagai

sumber data. Pada situasi seperti ini, peneliti hanya mengandalkan pengamatan atau observasi dan sedikit sekali mengadakan wawancara. Karena pada tahap ini, peneliti hanya mengumpulkan data-data yang diperlukan dengan menggunakan metode observasi, metode wawancara, dan metode dokumentasi.

3. Tahap Penulisan Laporan

Pada tahap ini, semua data yang telah diperoleh oleh peneliti akan dianalisis sehingga peneliti mengetahui hal-hal mengenai strategi pelayanan akademik dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Dengan kata lain, semua data hasil penelitian yang sudah dianalisis selanjutnya dikonsultasikan jika datanya masih kurang, maka peneliti haruslah mencari tambahan data atau informasi untuk dianalisis kembali dan jika sudah cukup peneliti kemudian membuat laporan penelitian.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTsN 3 Pamekasan terletak di Desa Pakong Kabupaten Pamekasan Provinsi Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena *pertama*, MTsN 3 Pamekasan menjadi madrasah model pertama dan menjadi madrasah/sekolah percontohan sekolah yang lain . *Kedua*, madrasah ini memiliki banyak prestasi akademik dan non akademik baik tingkat lokal, provinsi, nasional dan internasional . *Ketiga*, madrasah ini memiliki akreditasi A. *Keempat*, Madrasah terbaik se- Jawa Timur . *Kelima*, banyak diminati oleh masyarakat, terbukti dengan banyaknya pendaftar

peserta didik baru. Sehingga hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di lokasi ini.

D. Data Dan Sumber Data Penelitian

Dalam rangka menyempurnakan penelitian ini, peneliti mengumpulkan beragam bentuk data kualitatif, mulai dari wawancara, pengamatan, dokumen, hingga bahan audio visual. Bersandar pada satu sumber data saja biasanya tidak cukup untuk mengembangkan pemahaman mendalam ini.⁴³ Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁴⁴ Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk sumber penelitian, yaitu data primer dan sekunder⁴⁵.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data, data yang dikumpulkan harus sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, sumber data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Maka sumber data disini ialah asal perolehan data yang didapat oleh penulis yaitu:

1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁴⁶ Adapun sumber data

⁴³ W Creswall Jhon, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 139.

⁴⁴ Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 157.

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&DS* (Bandung: Alfabeta, 2014), 137.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&DS*, 308.

tersebut yakni kepala sekolah, Waka Kurikulum Guru dan siswa di MTsN

3 Pamekasan

2. Sumber data skunder

Sumber skunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain sebagai penunjang sumber data primer, misalnya melalui orang lain, buku perpustakaan, dan dokumentasi.⁴⁷ Adapun sumber data tersebut yakni dokumen kurikulum, dokumen tata usaha, arsip lulusan dan web MTsN 3 Pamekasan.

E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data hendaknya dilakukan setelah berbagai langkah penelitian sebelumnya dirumuskan dengan baik.⁴⁸ Menurut Biklen dan Bogdan terdapat tiga teknik pengumpulandata dalam penelitian kualitatif yakni wawancara mendalam (*in depth interview*); observasi partisipan (*partisipan observation*); dan studi dokumentasi (*study documents*).⁴⁹

1. Wawancara mendalam (*indeph interview*)

Wawancara adalah suatu cara untuk mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.⁵⁰ Sejalan dengan Sugiyono bahwa dalam penelitian kualitatif, sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&DS*, 309.

⁴⁸ Murni yusuf, *Metode Penelitian Kuaintitatif, Kualittif dan Penelitian Gabungan*, 4 ed. (Jakarta: Kencana, 2017), 198.

⁴⁹ Bogdan dan Biklen, *Qualitative. Researchfor Education: An Introduction toTheory and Methods* (London: Alyn and Bacon, 1982), 306-308.

⁵⁰ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 148.

mendalam. Selama melakukan observasi, peneliti juga melakukan wawancara kepada orang-orang yang ada di dalamnya.⁵¹

Wawancara mendalam (*indepth interview*) merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara, dan informasi terlebih dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian keabsahan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.⁵²

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam dalam proses pengumpulan data. Karena peneliti terlebih dahulu memilih responden atau informan kunci yaitu, kepala sekolah, Waka Kurikulum dan jajaran guru MTsN 3 Pamekasan. Disini Kepala sekolah dan Waka Kurikulum lebih mengetahui permasalahan yang terjadi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tersebut.

Peneliti menggunakan tujuh langkah yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln, yaitu; (1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan. (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, (3) mengawali atau membuka alur wawancara, (4) melangsungkan alur wawancara (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&DS*, 25.

⁵² Devania, "Wawancara Mendalam (Indept Interview)," 2021, <http://www.ut.ac.id/html/teknikwawancara.htm>. di akses pada 2 Februari 2021

wawancara dan mengakhirinya, (6) menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan, dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang diperoleh.⁵³

2. Observasi partisipan

Observasi adalah studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan.⁵⁴ Adapun observasi dibagi menjadi dua, yaitu partisipan dan non-partisipan, akan tetapi peneliti memilih observasi partisipan. Observasi partisipan adalah suatu proses pengamatan bagian dalam dilakukan oleh observer ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi.⁵⁵ Alasan peneliti memilih observasi partisipan karena banyaknya prestasi yang diraih serta banyaknya siswa yang mendaftar disana sehingga peneliti ingin mengetahui langkah-langkah perubahan di MTsN 3 Pamekasan sehingga mendapatkan data yang akurat sesuai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Dalam observasi penelitian ini peneliti melakukan tiga tahapan yaitu:

- a. Dimulai dari observasi luas untuk menggambarkan secara umum situasi fisik dan sosial yang terjadi pada MTsN 3 Pamekasan.
- b. Observasi dilakukan secara terfokus untuk menemukan kategori-kategori informasi yang tercakup dalam fokus penelitian.

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metodologi.*, 124

⁵⁴ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 146.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&DS*, 310.

c. Observasi dilakukan secara lebih menyempit lagi dengan menyeleksi kejadian - kejadian yang mampu menggambarkan perbedaan di antara kategori - kategori yang tercakup dalam fokus penelitian.

3. Studi Dokumentasi

Surahman menjelaskan bahwa metode dokumentasi adalah sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan perkiraan terhadap peristiwa dan ditulis dengan sengaja dan menjelaskan keterangan mengenai peristiwa tersebut.⁵⁶

Dokumentasi dipilih agar dapat memperoleh data langsung dari tempat penelitian seperti peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, rekaman kegiatan dan data yang relevan dengan konteks penelitian.⁵⁷

Adapun data yang diperoleh oleh peneliti dengan metode ini seperti profil sekolah, dokumen, absensi kegiatan strategi perubahan di MTsN 3 Pamekasan.

F. Analisis Data

Proses analisis data penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles, Huberman dan Saldana, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga

⁵⁶ Winarno Surahman, *Dasar dan Teknik Research* (Bandung: CV Tarsito, 1978), 138.

⁵⁷ Jhon, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid, 269.

datanya sudah jenuh. Berikut langkah-langkah dalam analisis data model Miles, Huberman dan Saldana:⁵⁸

1. Kondensasi data

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Data yang di peroleh dari kondensasi data tersebut berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari kepala sekolah, Waka Kurikulum, Staff, Guru dan siswa MTsN 3 Pamekasan.

2. Penyajian data

Setelah data dikondensasikan, maka langkah selanjutnya yang akan dilakukan peneliti adalah mendisplay data. Display dalam konteks ini adalah kumpulan informasi yang telah tersusun yang memperbolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁵⁹ Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya dalam melakukan display data peneliti menggunakan teks yang naratif.

3. Verifikasi/ penarikan kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang ditemukan masih

⁵⁸ MB Miles dan AM, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, 3 ed., Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (Jakarta: UI-PRESS, 2014), 31.

⁵⁹ Murni yusuf, *Metode Penelitian Kuaintitatif, Kualittif dan Penelitian Gabungan*, 408.

bersifat sementara, dan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya⁶⁰. Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, mungkin juga tidak karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

G. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah. Serta merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu hasil penelitian.

Dalam proses pengecekan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik pengujian data sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian kualitatif, peneliti langsung terjun ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan waktu yang lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui tentang subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan banyak.⁶¹

⁶⁰ Murni Yusuf, 409.

⁶¹ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 327

Dengan demikian dapat diketahui bahwa perpanjangan keikutsertaan yang dimaksud adalah perpanjangan masa penelitian. Cara ini peneliti lakukan agar dapat memperoleh cukup waktu untuk melaksanakan observasi dan pengamatan secara terus menerus terhadap subyek penelitian guna mempertajam dan memperdalam pemahaman peneliti tentang data yang diperoleh melalui berbagai peristiwa yang terjadi. Cara ini sangat bermanfaat untuk memperoleh bukti yang lebih lengkap, terinci dan mendalam serta untuk memeriksa konsistensi dan tindakan atau motivasi para informan.

2. Triangulasi sumber

Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu keinformasi lainnya. Misalnya dari Kepala Madrasah.

Dalam pengecekan keabsahan data pada penelitian ini, penulis juga menggunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut bagi keperluan pengecekan atau sebagai bahan perbandingan terhadap data tersebut. Untuk pengecekan data melalui perbandingan terhadap data dari sumber lainnya.⁶²

Triangulasi dilakukan dengan maksud untuk mengecek kebenaran data tertentu dan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai fase penelitian lapangan pada waktu yang berlainan dan menggunakan teknik yang lain.

⁶² Lexy J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 330

3. Triangulasi teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.⁶³

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 373

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Profil MTsN 3 Pamekasan

1. Sejarah MTsN 3 Pamekasan

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan ini berangkat dari sebuah Pondok Pesantren Sumber Bungur yang terletak di Kampung Sumber Taman Desa Pakong, Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan. Pondok pesantren Sumber Bungur bukanlah satu-satunya Pondok Pesantren yang berada di wilayah Kecamatan Pakong.

Awal mula berdirinya Madrasah Tsanawiyah bernama Madrasah Muallimin dan pada Tahun 1968 berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah. Kemudian pada Tahun 1972 sampai sekarang, lembaga pendidikan ini berubah status menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri yang secara otomatis pengelolaannya berada di bawah naungan Pemerintah (dulu Departemen Agama, sekarang Kementerian Agama). Pada Tahun 1990 melalui piagam yang ditanda tangani oleh Menteri Agama, dan serah terimanya di Yogyakarta lembaga pendidikan ini menjadi Madrasah MODEL.

Dalam perkembangannya, MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 673 Tahun 2016 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Timur, maka MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan berubah nama menjadi MTsN 3 Pamekasan, walaupun letaknya jauh

dari Kota Pamekasan, yaitu sekitar 25 Km, akan tetapi eksistensi MTsN 3 Pamekasan sebagai Madrasah percontohan, tetap tidak terpengaruhi oleh letak geografis yang dapat dikatakan jauh dari perkotaan.

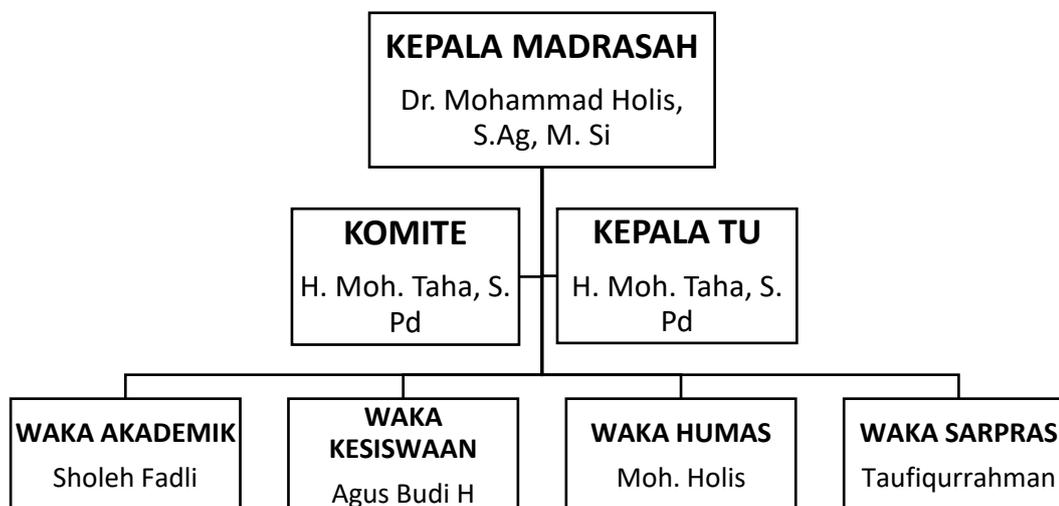
2. Visi Madrasah

“Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi, Berbudaya Lingkungan dan Berorientasi Riset”

3. Misi Madrasah

- 1) Menanamkan kecakapan Religius, Intelektual, Sosial, Emosional, dan Estetik melalui peningkatan Iman dan Taqwa serta penguasaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni yang berbasis Unit Kegiatan Balajar Mandiri (UKBM) serta Berbudaya Lingkungan.
- 2) Menumbuhkan semangat belajar untuk mewujudkan sumber daya manusia yang Inovatif, Kompetitif, Kompetitif, Produktif, Estetik dengan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.
- 3) Menciptakan lingkungan Madrasah yang Bersih, Sehat, Tetib, dan Estetik.
- 4) Mengembangkan budaya pembelajaran yang berorientasi riset.

4. Struktur Organisasi



5. Personalia Madrasah

Data personal MTsN 3 Pamekasan tahun pelajaran 2020/2021 terdiri guru PNS dan GBPNS, karyawan PNS dan PTT serta Komite Madrasah yakni :

- 1) Guru PNS laki-laki 31 dan perempuan 16 total 47.
- 2) GBPNS laki-laki 21 dan perempuan 9 total 30.
- 3) Karyawan PNS laki-laki 5 dan Karyawan Non PNS 5 total 10
- 4) Pendidikan Guru S3 1 orang, S2 12 orang dan S1 64 orang.
- 5) Pendidikan Ketata Usahaan S1 9 orang dan SMA 1 Orang.
- 6) Guru Bersertifikat Pendidik total 65 dan Guru Belum Bersertifikat Pendidik total 12 Orang
- 7) Guru sebagai Instruktur tingkat kabupaten 18 Orang, sebagai Instruktur tingkat Provinsi 5 Orang dan sebagai Instruktur tingkat Nasional 3 Orang
- 8) Komite Madrasah laki-laki 11 dan Perempuan 2 total 13.

6. Jumlah Peserta Didik

Data Peserta Didik Tahun Pelajaran 2020/2021 MTsN 3 Pamekasan dengan ruang belajar sejumlah 33 Ruang melalui pengembangan kelas mata pelajaran dan riset yakni :

Tabel 4.1: Jumlah Peserta Didik

	L	P	Jumlah
Kelas VII	136	168	304
Kelas VIII	167	192	359
Kelas IX	173	218	391

7. Sarana dan Prasarana

MTs Negeri 3 Pamekasan mempunyai sarana dengan luas tanah keseluruhan 6.675 M² yang dimanfaatkan untuk bangunan permanen seluas 4.845 M², halaman seluas 1.173 M² taman seluas 537 M² dan Lapangan Olahraga seluas 120 M² dengan rincian sebagai berikut :

- 1) Ruang belajar sebanyak 33 ruang seluas 1.827 M²,
- 2) Ruang Kepala Madrasah 1 ruang seluas 28 M²,
- c) Ruang Kepala Tata Usaha 1 ruang seluas 63 M²,
- 3) Ruang Guru 1 Ruang seluas 96 M²,
- 4) Ruang perpustakaan 1 ruang seluas 100 M²,
- Ruang laboratorium 3 ruang seluas 292 M²,
- 5) Ruang Aula 1 ruang seluas 63 M²,
- 6) Ruang seni/keterampilan 1 ruang seluas 63 M²,
- 7) Ruang UKS 1 ruang seluas 63 M²,
- 8) Ruang OSIS 1 ruang seluas 25 M²,
- 9) Ruang Mushalla 1 ruang seluas 96 M²,
- 10) Ruang kamar mandi dan WC 35 ruang seluas 178 M²,
- 11) Ruang Gudang 2 ruang seluas 12 M².

8. Prestasi Pendidik dan Peserta Didik

- 1) Ananda Adinda Wahyu Mabruro meraih Medali Silver pada SEAMO (Southeast Asian Mathematical Olympiad) Thailand tingkat Internasional bulan Januari 2019.
- 2) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Penghargaan By SKY Media pada Indonesia best School Innovation Award 2019 tingkat nasional Tahun 4 2019.
- 3) Ananda Vinza Ameliana Putri meraih Medali Bronze pada HIMSO (Hidayatullah Mathematic and Sains Olimpiad Tingkat Nasional bulan Maret 2019.
- 4) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Penghargaa By Tre UNO pada The most inspiring leaders and Profesional Figure of The Year 2019 tingkat Nasional bulan Maret 2019.
- 5) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Penghargaa By VENNA pada The Most Favorite School In Quality Education Program of The Year 2019 tingkat nasional bulan Maret 2019.
- 6) Ananda Lailatus Syarifah meraih Silver pada TIMO (Thailand International Mathematical Olimpiad) tingkat internasional bulan April 2019.
- 7) Ananda Vinza Ameliana Putri meraih Bronze pada TIMO (Thailand International Mathematical Olimpiad) tingkat internasional bulan April 2019.
- 8) Ananda Anis Saputra meraih Merit pada TIMO (Thailand International Mathematical Olimpiad) tingkat internasional bulan April 2019.
- 9) Ananda Lailatus Syarifah meraih Gold pada ASMO (Asian Science And Mathematics Olympiads) tingkat internasional bulan April 2019.

- 10) Ananda Vinza Ameliana Putri meraih Silver pada ASMO (Asian Science And Mathematics Olympiads) tingkat internasional bulan April 2019.
- 11) Ananda Amiliatud Diniyah meraih Silver pada ASMO (Asian Science And Mathematics Olympiads) tingkat internasional bulan April 2019.
- 12) Ananda Fairus Zabadi Al Farisi meraih Bronze pada ASMO (Asian Science And Mathematics Olympiads) tingkat internasional bulan April 2019.
- 13) Ananda Adinda Wahyu Mabruro meraih Bronze pada ASMO (Asian Science And Mathematics Olympiads) tingkat internasional bulan April 2019.
- 14) Ananda Lailatus Syarifah meraih Silver pada Hongkong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) tingkat internasional bulan Mei 2019.
- 15) Ananda Vinza Ameliana Putri meraih Silver pada Hongkong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) tingkat internasional bulan Mei 2019.
- 16) Ananda Amiliatud Diniyah meraih Silver pada Hongkong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) tingkat internasional bulan Mei 2019.
- 17) Ananda Fairus Zabadi Al Farisi meraih Silver pada Hongkong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) tingkat internasional bulan Mei 2019.
- 18) Ananda Adinda Wahyu Mabruro meraih Silver pada Hongkong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) tingkat internasional bulan Mei 2019.
- 19) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Penghargaan By SKY Media pada The best islamic school in achievement and development of learning innovation 2019 tingkat nasional bulan Maret 2019.

- 20) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Penghargaan pada Lembaga Pendidikan Islam Unggul & Terfavorit dengan Mutu & Kualitas Program Pendidikan Terbaik 2019 tingkat nasional bulan Mei 2019.
- 21) Ananda Ayn Qodiy Zikri Rahullah meraih Gold Team Contest Robotik dan Silver Award pada International Science Competition (ISC) tingkat Internasional bulan oktober 2019.
- 22) Bapak H. Mohammad Holis S.Ag, M.Si Kepala MTsN 3 Pamekasan meraih Majalah Penghargaan Indonesia pada BEST IN INDONESIA AWARDS 2019 tingkat nasional bulan Oktober 2019.
- 23) Ananda Lailatul Qomariyah sebagai naskah terbaik oleh TIM Naskah Forum Aktif Menulis (FAM) Indonesia Tingkat Nasional bulan Juni 2020.
- 24) Bapak Muhammad Tabri, S.Pd. Penyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) terbaik kementerian Agama tingkat Nasional tahun 2020.
- 25) Peringkat 3 Madrasah Unggulan Bidang Akademik Jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) Berdasarkan Keputusan Jendral Pendidikan Islam Nomor 1834 Tahun 2021 Tentang Penetapan Madrasah Unggulan Bidang Akademik.

B. Paparan Data

1. Bentuk Perubahan Oleh Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

MTsN 3 Pamekasan walaupun letaknya jauh dari Kota Pamekasan, yaitu sekitar 25 Km, akan tetapi eksistensi MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai madrasah percontohan telah menjadi madrasah yang diperhitungkan dan menjadi pilihan utama bukan hanya masyarakat Madura, tapi Indonesia, walaupun letak geografisnya dapat

dikatakan jauh dari perkotaan, namun tetap tidak mempengaruhi keberadaan madrasah untuk eksis dan maju dalam konteks mutu.

Semua pencapaian MTsN 3 Pamekasan tidak terlepas dari gerakan kepala madrasah dan *stakeholder* yang lain untuk selalu memperbaiki dan *update* terhadap tantangan yang diakibatkan oleh perubahan. Jadi tergantung bagaimana *stakeholder* madrasah memaknai perubahan itu, memaknai peluang ataukah ancaman.

Adapun beberapa bentuk perubahan di MTsN 3 Pamekasan selama kepemimpinan kepala madrasah Mohammad Holis yaitu:

a. Perubahan Struktur

Bentuk perubahan struktur yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan disampaikan oleh Mohammad Holis. Beliau mengatakan bahwa:

“Sejak saya dipercaya dan ditunjuk menjadi pimpinan di MTsN 3 Pamekasan, maka perubahan yang saya lakukan di structural madrasah adalah merombak dan merampingkan struktur sebelumnya, sebelumnya ada waka bidang umum, tetapi sama saya ditiadakan karena terlihat kegemukan dan terlihat tidak jelas arah tugasnya. Sebelumnya Waka banyak, tapi sama saya dirampingkan menjadi 4 saja yaitu waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana dan waka humas. Selain itu dalam structural madrasah struktur komite madrasah juga semakin diaktifkan dan digalakkan, terbukti hari ini ketua komite madrasah MTsN 3 Pamekasan ini yaitu Kepala Dinas Pendidikan Pamekasan bapak Achmad Zaini .”⁶⁴

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa paparan di atas bahwa bentuk perubahan struktur madrasah yaitu adanya perampingan struktur dan adanya pengaktifan struktur di komite madrasah.

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah, 11 Juni 2021).

Senada dengan itu Sholeh Fadli menyampaikan terkait dengan bentuk perubahan struktur di MTsN 3 Pamekasan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Beliau menyampaikan bahwa:

“Banyak sekali perubahan yang dilakukan bapak Holis dimulai sejak awal masa kepemimpinan beliau, di antaranya *Satu*, perampingan jajaran waka. Sebelumnya ada waka bidum, sudah ditiadakan. Kepala madrasah langsung di bawahnya waka. Sebelumnya waka jumlahnya 5 bahkan bisa lebih. Namun masa bapak holis dikembalikan lagi ke regulasi sebelumnya yaitu hanya tersisa 4, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas dan waka sarpras. Selain itu pengaktifan kembali komite madrasah.”⁶⁵

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan yang dilakukan oleh bapak Holis di MTsN 3 Pamekasan yaitu perampingan waka di jajaran struktur madrasah, dan pengaktifan kembali peran dan fungsi komite madrasah.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan terkait bentuk perubahan struktur yang dilakukan oleh kepala madrasah. Beliau mengatakan bahwa:

“Bentuk kepemimpinan perubahan bapak holis yaitu Pertama, perubahan dari sisi manajerial, bapak kepala madrasah merubah system manajemen di madrasah kita, bapak kepala madrasah memberikan tugas pokok sesuai dengan kemampuan dan skil yang di miliki masing – masing individu sesuai dengan kebutuhan, dilihat dari potensi itu kepala sekolah termasuk memberikan tugas kepada saya sebagai pembina ekstrakurikuler. Intinya kepala madrasah dalam perubahan struktur, beliau merubah semua elemen yang sebelumnya berada di structural, dirubah dengan orang-orang yang dipercaya oleh beliau mengisi post structural sesuai potensi dan skillnya.”⁶⁶

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kurikulum dan Akademik: 12 Juni 2021).

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021)

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan struktur yang dilakukan oleh bapak Holis yaitu merombak orang-orang yang ada dalam struktur sebelumnya digantikan dengan orang-orang yang dipercaya mengisi post tersebut sesuai dengan potensi dan skill yang dimiliki.

Pada saat peneliti mengobservasi di lingkungan MTsN 3 Pamekasan, peneliti melihat dan merasakan keharmonisan dan semangat kerja dari para para Waka nya. Hal itu dirasakan oleh peneliti pada saat mewawancarai kedua Waka yaitu Waka Bidang Kurikulum dan Waka Bidang Kesiswaan. Keduanya dirasakan keluasan ilmu dan kematangan pengalaman sesuai pos tugas masing-masing oleh peneliti.⁶⁷



Gambar 4.1: Kegiatan Penguatan Karakter Perubahan

⁶⁷ Hasil obserbasi di madrasah, pada tanggal 14 Juni 2021

Dari dokumentasi kegiatan di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah sangat serius untuk merubah pola pikir guru melalui peningkatan kompetensinya, dan juga merangsang guru untuk bergerak menginovasi untuk perbaikan mutu di madrasah.

b. Perubahan SDM

Bentuk perubahan SDM di MTsN 3 Pamekasan telah disampaikan oleh kepala madrasah Mohammad Holis. Beliau mengatakan bahwa:

“Selama kepemimpinan saya di madrasah ini, saya dan teman-teman yang lain dari sejak awal berupaya melakukan perubahan yang signifikan dari beberapa sudut tata kelola madrasah. Pertama yang saya rubah dari sisi SDM madrasah ini yaitu tenaga pendidik peserta didik, dan tenaga kependidikan. Karena akar dari segala perubahan di madrasah itu iya SDM, jika SDM nya kuat dan semangat bergerak dalam melakukan perubahan, maka besar kemungkinan segala hal konsep perubahan akan tercapai. Perubahan SDM yang dimaksud di sini yaitu merubah pola pikirnya. Pola pikir guru dan tenaga kependidikan dikuatkan dengan betapa pentingnya sebuah perubahan dan manfaat besar sebuah perubahan. Hal itu bisa tertanam dengan salahsatu cara yaitu dengan penguatan kompetensinya masing-masing dengan diberikan program pelatihan, seminar ataupun workshop. Selain itu proses perubahan pola pikirnya yaitu dirubah bagaimana pendidik dan tenaga pendidik tidak hanya terfokus pada persoalan materi dan gaji, tapi bagaimana para *stakeholder* di sini diajak ke arah perjuangan akhirnya, *rukhlul jihad* nya. Sehingga mereka tergerak bukan karena saya tapi karena perjuangan untuk memperbaiki dan untuk kepentingan ukhrawi. Proses penanaman *rukhlul jihad* itu dilakukan oleh saya di saat adanya perkumpulan dengan semua *stakeholder* di sini, baik rapat ataupun di acara besar.”⁶⁸

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk kepemimpinan perubahan di MTsN 3 Pamekasan, perubahannya

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah, 11 Juni 2021).

pertama pada Sumber Daya Manusianya dari aspek pola pikirnya. Dari sisi guru dan tenaga kependidikan agar mereka berubah pola pikirnya yaitu dengan diikutkan workshop, seminar dan pelatihan. Kemudian juga diberikan tausiyah setiap pertemuan agar dalam dirinya terbangun *rukhlul jihad*. Tujuannya agar mereka tergerak untuk melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan.

Senada dengan penyampaian Mohammad Holis, Agus Budi Harianto sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan juga mengatakan bahwa:

“Pada saat kepemimpinan bapak holis, perubahan SDM yang dilakukan oleh beliau yaitu pada *change mindsetnya*. Mereka dirubah pola pikirnya agar satu arah dengan visi misi madrasah. Salah satu gerakan beliau adalah sering diberikan program seminar, workshop dan pelatihan. Selain *change mindset* yaitu *change psychology* nya. Gerakan biasa dari beliau untuk merubah itu, biasanya dikuatkan prinsip *rukhlul jihad* dan *madrasati jannati* dalam diri SDM madrasah melalui program tausiyah. Sehingga semua perubahan itu bisa dilakukan di madrasah ini ketika mereka, maksudnya SDM nya memiliki pola pikir dan pola rasa yang baik.”⁶⁹

Jadi dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa di MTsN 3 Pamekasan dalam melakukan perubahan yaitu dengan merubah pola pikirnya melalui seminar, workshop dan pelatihan serta psikologinya melalui penanaman prinsip *rukhlul jihad* dan *madrasati jannati* melalui program tausiyah. Semua itu dilakukan agar SDM yang ada di madrasah sama-sama berpartisipasi dan mendukung dalam segala bentuk perubahan yang ingin dilakukan oleh madrasah.

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Bidang Kesiswaan: 12 Juni 2021)

Selain itu juga disampaikan oleh Sholeh Fadli selaku Waka Kurikulum. Beliau mengatakan bahwa:

“Bentuk-bentuk perubahan yang bapak holis lakukan yaitu dimulai dari internal. Di lingkungan internal yaitu ke guru dulu. Sebab kalau ini tidak digarap terlebih dahulu, ya gimana kita mau melangkah. Langkah-langkah dari bapak holis untuk hal itu di antaranya diikutkan seminar, workshop, kadang juga mendatangkan pemateri pelatihan ke MTsN 3 Pamekasan. Berarti caranya yaitu dikirim dan juga mendatangkan.”⁷⁰

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu dimulai dari perubahan internal madrasah. Di internal dimulai dari guru, karena gurulah yang akan menentukan langkah selanjutnya di madrasah. Untuk merubah pola pikirnya maka guru di MTsN 3 Pamekasan diikutkan seminar, workshop, dan pelatihan dalam bentuk mendatangkan atau dikirim atau dideliasikan. Selain guru juga peserta didik, peserta didik di rubah melalui kompetensinya dengan adanya program *las private* dan diasramakan.

Pada saat peneliti mengobservasi di lingkungan MTsN 3 Pamekasan, hati peneliti tergugah dengan diperlihatkan semangat bekerja dari semua *stakeholder* di sana yang tidak kenal lelah. Pada kesempatan tersebut saya menyambangi tukang kebun dan tukang kebersihan. Mereka terlihat sangat antusias dan semangat bekerja, terlihat kebun sangat menyejukkan dan lingkungan di MTsN 3 Pamekasan sangat bersih dan asri. Mereka tidak terlihat sedikitpun

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum: 14 Juni 2021)

untuk saling ngoyoh pekerjaan mereka masing-masing, sangat nampak kerja tim yang terbangun.⁷¹



Gambar 4.2: Pelatihan Guru Oleh Dosen UNIRA

Dari dokumentasi kegiatan di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah sangat serius untuk merubah pola pikir guru melalui peningkatan kompetensinya, dan juga merangsang guru untuk bergerak menginovasi untuk perbaikan mutu di madrasah.

c. Penataan Fisik

Selain perubahan struktur dan SDM, maka bentuk perubahan yang lain yaitu perubahan penataan fisik. Telah disampaikan oleh Mohammad Holis. Beliau mengatakan bahwa:

“MTs Negeri 3 Pamekasan melakukan transformasi kelembagaan menjadi madrasah *Educotourism School* yaitu menyatukan tiga konsep Edukasi, Ekologi, *Tourism* sebagai inovasi dan pengembangan MTsN 3 Pamekasan. Proses pendidikan tidak hanya berfokus pada pendidikan, akan tetapi

⁷¹ Hasil obserbasi di madrasah, pada tanggal 14 Juni 2021

juga peduli terhadap keasrian lingkungan, dan menggagas wisata madrasah. Visi madrasah kami adalah akhlak mulia, unggul dalam prestasi, berbudaya lingkungan dan berorientasi riset. Hal inilah kami menggagas madrasah *educotourism*, yang sekali lagi saya katakan bahwa madrasah *educotourism* yaitu madrasah berbasis edukasi, ekologi, dan tourism sebagai madrasah inovasi yang relevan di era ini. Sehingga, madrasah kami tidak hanya berfokus pada kualitas pendidikan saja, akan tetapi madrasah kami juga peduli terhadap lingkungan. Dari konsep madrasah yang disebutkan tadi telah merubah penataan fisik madrasah, yang semula madrasah terasa gersang sekarang sudah asri dan dingin seperti madrasah hutan.”⁷²

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa paparan di atas bahwa bentuk perubahan penataan fisik di MTsN 3 Pamekasan dilakukan sejak kepemimpinan bapak holis pada saat transformasi madrasah menjadi madrasah *educotourism* yang menyatukan tiga konsep Edukasi, Ekologi, *Tourism* sebagai inovasi dan pengembangan MTsN 3 Pamekasan.

Senada dengan itu Sholeh Fadli menyampaikan terkait dengan bentuk perubahan di MTsN 3 Pamekasan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Beliau menyampaikan bahwa:

“Pada masa kepemimpinan Bapak Holis, MTsN 3 Pamekasan ini secara penataan fisik sudah banyak digalakkan, sudah banyak perubahan. Terbukti banyaknya pepohonan dan kebun di sini, di sisi lain tata kelola ruang juga digalakkan seperti banyaknya toghur dan tempat bersantai di madrasah ini. Hal itu digalakkan ketika madrasah ini menerapkan madrasah *educotourism* yang menyatukan tiga konsep Edukasi, Ekologi, *Tourism*. Jadi siapapun ketika masuk ke madrasah ini akan terasa seperti berwisata.”⁷³

⁷² Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah, 11 Juni 2021).

⁷³ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kurikulum dan Akademik: 12 Juni 2021).

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan penataan fisik yang dilakukan oleh bapak Holis di MTsN 3 Pamekasan yaitu terbukti banyaknya pepohonan dan kebun di lingkungan taman madrasah, di sisi lain tata kelola ruang juga digalakkan seperti banyaknya toghur dan tempat bersantai di madrasah. Hal itu digalakkan ketika madrasah menerapkan madrasah *educotourism* yang menyatukan tiga konsep Edukasi, Ekologi, *Tourism*.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan terkait bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Beliau mengatakan bahwa:

“Sejak di MTsN 3 Pamekasan menerapkan konsep madrasah *educotourism*, banyak perubahan yang terjadi di penataan fisik di madrasah ini. Karena *educotourism* adalah rumah besar kita, yang dimana dalam *educotourism* mempunyai program edukasi, ekologi dan tourism. Contohnya di MTsN 3 Pamekasan menyelenggarakan layanan system SKS, mempunyai taman yang indah, sejuk, nyaman, dan parkir luas di perampungan warga kemudian konsep- konsep biologi seperti limbah pohon, limbah sampah itu semua ada yang tidak di lakukan oleh lembaga lain, itu manajemen madrasah kita.”⁷⁴

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan penataan fisik yang dilakukan oleh bapak Holis yaitu sejak diterapkannya madrasah *educotourism* di MTsN 3 Pamekasan banyak penataan fisik yang digalakkakan terutama di penataan taman dan parkir di madrasah. Parkir peserta didik tidak diletakkan di dalam madrasah tapi di peerkampungan warga.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021)

Dari proses observasi peneliti di MTsN 3 Pamekasan, peneliti sangat merasakan keindahan dan keasrian di madrasah. Hal tersebut sudah dirasa oleh peneliti sejak mau masuk di pintu utama madrasah. Setelah masuk ke dalam dan peneliti duduk toghur macapat, fikiran terasa tenang dan sejuk karena melihat di halaman seperti terasa di tempat wisata. Banyak pepohonan menghijau dan ada akuarium ikan yang enak dipandang.⁷⁵



Gambar 4.3: Tampak Depan Madrasah MTsN 3 Pamekasan

d. Perubahan Teknologi

Bentu perubahan teknologi salahsatunya disampaikan oleh Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Sejak saya menjabat kepala madrasah di sini, saya banyak melengkapi sarana dan prasarana yang sebelumnya belum dimiliki di antaranya laboratorium computer, laboratorium IPS, laboratorium bahasa dan multimedia dan laboratorium IPA. Semua itu diperoleh dari hasil kerja sama dengan pihak lain dan ada juga yang diperoleh dari hasil pembelian sendiri. Tapi semua itu sangat berpengaruh pesat terhadap kemajuan dan prestasi peserta didik.”⁷⁶

⁷⁵ Hasil observasi di madrasah pada tanggal 11 Juni 2021

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

Dapat disimpulkan dari pemaparan di atas bahwa bentuk perubahan teknologi pada masa kepemimpinan bapak Holis yaitu terlengkapinya laboratorium baik laboratorium computer, laboratorium IPS, laboratorium bahasa dan multimedia dan laboratorium IPA.

Senada dengan penyampaian Mohammad Holis di atas, Agus Budi Harianto mengatakan bahwa:

“Pada masa kepemimpinan bapak Holis, sarana dan prasarana terlengkap, tidak hanya laboratorium tapi sarana pengembangan minat dan bakat siswa juga dilengkapi, misal alat music, dan alat olahraga. Pokoknya ketika beliau menjabat semua sarana dan prasarana dilengkapi. Tidak hanya semata-mata melengkapi tetapi beliau juga membekali kemampuan teknologi kepada setiap orang yang ditugaskan menjadi penanggung jawabnya.”⁷⁷

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perubahan teknologi di MTsN 3 Pamekasan yaitu terlengkapinya sarana atau peralatan pengembangan minat dan bakat siswa.

Senada dengan itu pula, bentuk perubahan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh Mohammad Holis, Sholeh Fadli mengatakan bahwa:

“Selain terlengkapinya laboratorium di madrasah dan peralatan pengembangan minat dan bakat siswa. Di madrasah ini sejak beliau memimpin banyak perubahan terutama perubahan pada perlengkapan pembelajaran. Di sini sudah dilengkapi proyektor walaupun tidak keseluruhan.”⁷⁸

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, untuk mendukung tercapainya program *educotourism school* terdapat Bank Laboratorium Ekonomi Syari’ah (BLE-S), laboratorium ekonomi ini sebagai suatu tempat untuk mengadakan percobaan, penyelidikan,

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021)

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum: 14 Juni 2021)

dan sebagainya yang berhubungan dengan ilmu ekonomi, Klinik Edukasi Sumber Bungur, bentuk inovasi “*Klinik edukasi Sumber Bungur*” dalam pengelolaannya didukung oleh tenaga handal baik dari internal madrasah maupun dari pihak luar yang mampu memberikan kontribusi dan juga tersedianya tenaga konsultan dalam bidang pendidikan dan penelitian (IAIN Madura, Universitas Madura, UIN Maulana Malik Ibrahim, USAID, dll).⁷⁹



Gambar 4.4: Laboratorium IPA MTsN 3 Pamekasan

2. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Proses perubahan madrasah dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan tidaklah mudah seperti membalik telapak tangan. Proses ini terkadang memerlukan waktu lama dan sering terjadi gesekan-gesekan di antara warga madrasah, sehingga untuk mencapai perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan dan langkah-langkah yang terkonsep dengan baik. Adapun

⁷⁹ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 19 Juni 2021

langkah-langkah yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan dalam mengelola perubahan di antaranya:

a. Membangkitkan Rasa Urgensi Perubahan

Membangkitkan rasa urgensi perubahan perlu dalam melakukan perubahan seperti yang disampaikan oleh bapak Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Melakukan gebrakan perubahan tidak mudah dan juga tidak sulit, tergantung kita mau melakukannya. Sebelum melakukan perubahan besar di madrasah ini, saya bersama team pertama harus menanamkan nilai-nilai pentingnya sebuah perubahan di dalam diri SDM di madrasah ini. Sebuah perubahan ini dilakukan karena bagi kami dirasa penting untuk melakukannya. Dengan perubahan dan *update* terhadap perubahan semua SDM di madrasah ini, maka ditanamkan dalam diri SDM jika lembaga ini akan terus berkompetisi dan akan eksis walaupun berada di pedesaan iya lakukan sebuah perubahan.”⁸⁰

Dapat disimpulkan dari pemaparan di atas bahwa penanaman nilai-nilai pentingnya perubahan kepada semua SDM di madrasah itu dilakukan sebelum melaksanakan perubahan. Misalkan ditanamkan dalam diri mereka tentang lembaga, jika lembaga ingin tetap berompetisi dan eksis maka lakukanlah perubahan.

Senada dengan pernyataan di atas, bapak Agus Budi Harianto juga mengatakan bahwa:

“Berbicara perubahan memang perubahan itu sulit. Merubah sesuatu itu sulit karena kaitannya kalau di Indonesia kaitannya dengan budaya dan kaitannya dengan system, merubah system dan merubah perilaku, budaya itu sesuatu yg sangat sulit untuk dilakukan kecuali komitmen bersama, baru perubahan bisa dilakukan, disini di MTSN 3 dari segi kepemimpinan perubahan itu jelas ada dalam arti positif walaupun di sisi lain perubahan itu membutuhkan sebuah

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

pengorbanan baik material, baik dari psikologis, pengorbanan-pengorbanan lainnya yang kita tidak bisa sebut satu-satu. Jika kita melihat sisi sebelah sebuah perubahan, maka yang terlihat seperti ancaman kepada kami, akan tetapi ketika kita melakukan pendekatan dengan baik melalui strategi yang baik dan cara yang terancang, maka perubahan di depan mata tersebut bukan lagi menjadi ancaman akan tetapi menjadi peluang besar untuk lembaga untuk bisa *survive* terhadap keadaan.”⁸¹

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa penyampaian di atas bahwa sebelum melakukan perubahan di Madrasah maka *stakeholder* tersebut harus memaknai sebuah perubahan yang ingin dilakukan itu dengan hal positif, artinya sebuah perubahan yang ingin dilakukan bukan lagi dianggap sebagai ancaman akan tetapi sebuah peluang untuk memajukan madrasah. Dari proses memaknai perubahan tersebut maka akan muncul rasa optimis dari semua *stakeholder* untuk melakukan perubahan.

Senada dengan itu, bapak Sholeh juga mengatakan terkait pentingnya perubahan. Beliau mengatakan bahwa:

“Perubahan sangatlah perlu untuk kami tetap bertahan dalam persaingan dengan zaman. Selain itu perubahan dilakukan agar madrasah punya nilai tawar terhadap masyarakat atau pelanggan pendidikan. Selain itu juga bagaimana outcome dan output kita, bukan yang difikirkan income dan input. Nah ini yang mungkin menjadi nilai tawar kepada masyarakat dari madrasah kita.”⁸²

Dapat disimpulkan dari penyampaian di atas bahwa perubahan itu dilakukan untuk tetap eksis dan bertahan di zaman yang serba penuh ancaman. Selain itu pula perubahan dilakukan untuk memberikan nilai tawar kepada masyarakat dan pelanggan

⁸¹ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021)

⁸² Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum: 14 Juni 2021)

pendidikan melalui perubahan dan perbaikan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan.

Pada saat peneliti mengobservasi di Madrasah, peneliti merasakan ada gairah yang menggelora dalam diri Kepala Madrasah dan SDM yang lain saat peneliti berbicara dan mewawancarainya. Tidak hanya dalam ucapan tapi tindakan mereka terbukti melakukan perubahan dan terus memperbaiki.⁸³



Gambar 4.5: Semangat Menanam Pohon

b. Membentuk Koalisi

Tahapan melakukan perubahan yaitu membentuk koalisi. Hal itu disampaikan oleh bapak Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Melakukan perubahan di madrasah ini tidak mungkin dilakukan sendirian oleh saya atau SDM yang lain di madrasah ini, pasti semuanya butuh bantuan dari kolega yang lain. Perubahan-perubahan yang terjadi di madrasah ini seperti adanya perubahan lingkungan madrasah yang penuh pepohonan dan taman yang asri banyak pepohonan juga, itu

⁸³ Hasil observasi di madrasah pada tanggal 11 Juni 2021

juga berkat kerja sama dengan dinas kehutanan. Dinas kehutanan menyumbang pepohonan yang banyak, sama kami dimanfaatkan dan dijadikan taman madrasah yang banyak pepohonan. Maka terlihat madrasah ini seperti hutan madrasah dan ketika dimasuki ke lingkungan di dalamnya seperti halnya berwisata.”⁸⁴

Dapat disimpulkan dari pemaparan di atas bahwa di MTsN 3 Pamekasan dalam melakukan perubahan sehingga terbentuk madrasah *educotourism* yaitu dengan melakukan koalisi atau kerja sama dengan dinas kehutanan. Dari dinas kehutanan menyumbangkan banyak pepohonan untuk dibuat taman madrasah sehingga madrasah terlihat seperti hutan madrasah dan terasa seperti tempat wisata.

Senada dengan pernyataan di atas, bapak Agus Budi Harianto juga mengatakan bahwa:

“*Educotourism* menjadi rumah besar bagi kita sekarang. Sejak diterapkannya *educotourism* di madrasah ini, segala hal perkembangan dan kemajuan lembaga semakin meningkat, terutama sejak terbentuknya kampung pendidikan di sini. Kami dalam rangka membentuk perubahan besar di lembaga ini, kami berkoalisi dengan masyarakat sekitar agar sama-sama mendukung kemajuan dan kesuksesan visi misi madrasah. Pertama bentuk partisipan dan dukungan dari masyarakat ke madrasah ini dengan adanya *hibah* dan *Shadaqah* pohon dari masyarakat. Jadi pohon-pohon yang ada di sini tidak hanya sumbangsih dari dinas kehutanan tetapi sumbangsih dari masyarakat juga. Kemudian yang kedua yaitu adanya lahan parkir di daerah warga ini. Ini membuktikan bahwa segala hal perubahan besar di madrasah ini juga berawal dari koalisi dengan orang yaitu masyarakat.”⁸⁵

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa penyampaian di atas bahwa segala aspek perubahan besar di MTsN 3 Pamekasan berawal

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021)

juga dari partisipan dan kerjasama dengan masyarakat. Seperti adanya hibah pohon dan ketersediaan lahan parkir di lingkungan warga.

Senada dengan itu, bapak Sholeh Fadli juga mengatakan terkait pembentukan koalisi. Beliau mengatakan bahwa:

“MTsN 3 Pamekasan maju karena hasil kerja keras kami dan hasil koalisi juga dengan yang lain, seperti halnya pengembangan pendidikan di sini. Kami bekerjasama dengan perguruan tinggi sebagai konsultan pendidikan kami. Kemudian tentang kesehatan lingkungan di sini, kami bekerjasama dengan dinas kesehatan. Saya mengakui perubahan besar di madrasah ini adalah hasilnya juga dari koalisi dengan pihak lain.”⁸⁶

Dapat disimpulkan dari penyampaian di atas bahwa perubahan besar di MTsN 3 Pamekasan adalah hasil kerja keras semua SDM di madrasah dan hasil koalisi dengan pihak lain untuk sama-sama berkontribusi memajukan pendidikan di MTsN 3 Pamekasan. Salah satu koalisinya yaitu bekerjasama dengan perguruan tinggi untuk menjadi konsultan pendidikan dan bekerjasama dengan dinas kesehatan untuk madrasah terjamin kesehatan di segala sektornya.

Pada saat peneliti mengobservasi di Madrasah, peneliti bertepatan dengan adanya proses pelatihan dari dosen UNIRA kepada semua guru di lingkungan MTsN 3 Pamekasan. Hal itu dilakukan untuk menguatkan kompetensi dari setiap guru.⁸⁷

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum: 14 Juni 2021)

⁸⁷ Hasil observasi di madrasah pada tanggal 11 Juni 2021



Gambar 4.6: Kerjasama dengan Perguruan Tinggi UNIRA

c. Mengembangkan Visi dan Strategi

Salah satu langkah lain untuk melakukan perubahan yaitu mengembangkan visi dan strategi. Hal tersebut telah disampaikan oleh Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Visi besar kami di MTsN 3 Pamekasan ini yaitu “Berakhlak Mulia, Unggul dalam Prestasi, Berbudaya Lingkungan dan Berorientasi Riset. Terbentuknya visi besar ini pada awalnya kami melakukan riset secara mendalam dengan memperhatikan peluang dari tantangan yang ada, sehingga dari proses itu terdapat strategi yang tersusun rapi. Termasuk juga dari kesederhanaan bahasa visi tersebut, itu juga dari hasil kajian kami agar visi besar kami ke depan di madrasah ini mudah dipahami dan mudah diingat dalam melaksanakannya.”⁸⁸

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan perubahan yaitu dengan melakukan riset. Riset tersebut dilakukan untuk mengumpulkan data agar mengetahui peluang.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

Setelah menemukan data dari hasil riset maka langkah selanjutnya dikaji dan dianalisis kemudian akan muncul inovasi yang akan tertuang dalam visi misi besar madrasah.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan.

Beliau mengatakan bahwa:

“Perubahan yang terjadi di madrasah ini baik dari sisi akademik atau yang lainnya tidak terlepas dari pimpinan kami yang selalu menginovasi bagaimana orang lain tidak pernah melakukan itu. Inovasi besar dari kepala madrasah dan SDM yang lain ini bersumber dari visi dan misi besar madrasah yang dikembangkan.”⁸⁹

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah pengembangan visi dan strategi telah tercermin dari proses inovasi-inovasi besar yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan.

Selain itu, pengembangan visi dan strategi dalam melakukan perubahan juga disampaikan oleh Sholeh Fadli. Beliau mengatakan bahwa:

“Semua kegiatan kependidikan di madrasah ini pasti tidak terlepas dari visi dan misi madrasah. Visi dan misi madrasah dikembangkan ke dalam pengaplikasian program. Di dalam program sudah terdapat dan tertanam nilai besar dari visi itu, dan pada akhirnya akan memerlukan strategi untuk mencapai program itu.”⁹⁰

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan visi dan strategi dalam melakukan perubahan sudah tercantum di dalam program-program madrasah.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti berkeliling di lingkungan madrasah, hampir semua tempat saya

⁸⁹ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

⁹⁰ Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

hampiri. Pada saat peneliti bertepatan di depan kantor kepala madrasah, peneliti sempat membaca banner yang bertuliskan program-program madrasah. Ada banyak program yang tertulis di antaranya ada program Gerakan Literasi Madrasah (GELEM), Gerakan Madrasah Inovasi (GEMI), Gerakan Madrasah Sehat (GEMES), Gerakan Furudul ‘ainiyah (GEFA), Gerakan Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah (KATA SIKAMAD) dan Gerakan Peningkatan Kompetensi Guru (KATA SIGURU).⁹¹



Gambar 4.7: Visi Misi Madrasah

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa dalam segala hal perubahan dan inovasi madrasah semuanya akan mengacu pada visi dan misi madrasah.

d. Mengomunikasikan Visi Perubahan

Adapun langkah-langkah yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan dalam mengelola perubahan di antaranya mengomunikasikan visi perubahan. Hal itu disampaikan oleh Kepala

⁹¹ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021

Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Strategi yang dilakukan di madrasah ini dengan melakukan musyawarah semua guru dan TU. Hal tersebut dilakukan untuk menghimpun pendapat sekaligus memberikan sosialisasi kepada semua *stakeholders* madrasah tentang program-program yang akan kami lakukan. Dalam musyawarah ini tentunya kami melakukan sosialisasi terkait kegiatan-kegiatan yang ingin dilakukan pada inovasi madrasah. Rapat dilakukan agar ada kesepahaman dan persetujuan semua guru dan *stakeholders* yang lain untuk melakukan perubahan itu.”⁹²

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah melakukan perubahan yaitu melakukan musyawarah dan sosialisasi dengan seluruh *stakeholder* di madrasah. Dalam musyawarah tersebut disampaikan beberapa program dan kegiatan yang mendukung inovasi madrasah. Semua itu dilakukan agar semua *stakeholder* di madrasah mendukung segala inovasi di madrasah.

Selain itu, Agus Budi Harianto menambahkan terkait langkah-langkah mengomunikasikan visi perubahan. Beliau mengatakan bahwa:

“Setelah visi perubahan diciptakan di madrasah ini, maka kami sebagai pemangku kebijakan harus segera mensosialisasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh *stakeholder* terkait visi itu. Dalam mengkomunikasikan dalam rangka penguatan program transformasi dan menjadi dasar pengambilan keputusan serta pemecahan masalah.”⁹³

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam melakukan perubahan di madrasah selanjutnya yaitu

⁹² Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

⁹³ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

mengomunikasikan visi perubahan. Hal tersebut dilakukan untuk menguatkan program transformasi dan menjadi dasar pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Senada dengan itu, Sholeh Fadli juga menyampaikan. Beliau mengatakan bahwa:

“Di madrasah ini ketika menemukan produk inovasi yang ditemukan bagian stakeholder madrasah terutama kepala madrasah, maka selanjutnya semua stakeholder diajak ngumpul, istilahnya ada rapat. Di dalam rapat dijelaskan segala job description dan arahan ke depannya sekaligus juga meminta kesepakatan agar satu jalan. Yang dimaksud satu jalan di sini agar mereka sama-sama semangat mengerjakan dan menerima segala perubahan di dalam gerakan tersebut.”⁹⁴

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam melakukan perubahan di madrasah yaitu setelah menemukan produk inovasi, langsung melakukan rapat dengan semua stakeholder agar satu jalan dan satu visi, di sisi lain yaitu agar mengerjakan dan menerima segala hal yang terjadi dalam perubahan.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti bertepatan dengan pelaksanaan rapat tahunan. Dalam rapat, kepala sekolah menyampaikan berbagai hal terkait program dan kebijakan inovasi madrasah di MTsN 3 Pamekasan. Dalam penyampaian beliau terlihat sangat tegas mengajak semua *stakeholder* untuk ikut serta mendukung semua hal yang diprogramkan oleh madrasah, dan terlihat pula semangat yang menggelora dari semua *stakeholder* di

⁹⁴ Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

sana untuk sama-sama mensukseskan seluruh program inovasi madrasah.⁹⁵



Gambar 4.8: Rapat Tahunan Madrasah

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa dalam segala hal perubahan dan inovasi madrasah semuanya akan melewati proses komunikasi dan sosialisasi untuk bisa mendapatkan dukungan semua *stakeholder* di madrasah.

e. Menggerakkan, Mendukung, dan Memberdayakan

Langkah selanjutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan. Hal itu disampaikan oleh Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Salahsatu strategi untuk bisa SDM terutama guru tergerak melakukan perubahan, salah satunya iya didukung dan diberdayakan dengan melakukan pelatihan dan pendidikan agar guru professional dibidangnya serta dapat melaksanakan program dengan baik dan benar, bentuknya adalah *workshop*

⁹⁵ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021

dan seminar. Kami menggunakan strategi ini agar program-program madrasah dapat dilaksanakan dengan baik oleh semua stakeholders madrasah. Selain itu, saya juga punya inisiatif kepada mereka untuk bisa update terhadap permasalahan yang memerlukan perubahan dengan cara disuruh menulis segala permasalahan yang ditemukan di madrasah.”⁹⁶

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan guru di MTsN 3 Pamekasan untuk bisa bergerak dan mendorong segala perubahan yang direncanakan madrasah maka dilakukanlah pelatihan, workshop dan seminar.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan.

Beliau mengatakan bahwa:

“Mengenai pemberdayaan di madrasah ini, beliau sangat memperhatikan hal itu. Contohnya tidak usah jauh-jauh, pada diri saya sendiri. Saya kan sebagai Pembina ekstrakurikuler di sini, jadi selama saya memiliki tanggung jawab itu, beliau terus memperhatikan dan memberikan jalan kepada saya untuk mengembangkan potensi yang ada dalam diri saya. Misal, saya sama beliau dianggap punya talent di presenter. Maka saya ditunjuk untuk ikut lomba dalam ajang guru tersebut. Alhamdulillah saya juara 2 se Jawa Timur. Ini membuktikan bahwa kepala madrasah sangat mendukung dalam aspek kemajuan semua SDM di madrasah.”⁹⁷

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam hal pemberdayaan SDM di madrasah, kepala madrasah sangat memperhatikan terutama dalam pengembangan potensinya. Salah satunya yaitu guru diikutkan lomba sesuai dengan potensinya.

Senada dengan itu, Sholeh Fadli juga menyampaikan. Beliau mengatakan bahwa:

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

⁹⁷ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

“Pemberdayaan guru di madrasah ini dari bapak holis untuk penguatan kompetensi guru maka diikutkan seminar, workshop, kadang juga mendatangkan pemateri pelatihan ke madrasah ini. Di dalam peningkatan akademik, guru di sini sama kepala sekolah dirangsang untuk melanjutkan studi magister ataupun doctor. Dan Alhamdulillah di sini sudah banyak guru yang S2.”⁹⁸

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan guru di MTsN 3 Pamekasan dalam rangka peningkatan kompetensinya agar bisa bergerak dan mendukung proses perubahan salahsatunya dengan diikutkan seminar, workshop dan pelatihan bahkan juga dirangsang untuk melanjutkan studi ke jenjang magister dan doctor.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti melihat data guru. Dari data guru yang peneliti lihat, sebanyak 12 guru yang sudah menyelesaikan studi S2 nya. Ini sebuah pencapaian yang luar biasa melihat keberadaan MTsN 3 Pamekasan berada di pedesaan.⁹⁹



Gambar 4.9: Penghargaan Madrasah Inovasi Oleh Pemkab

⁹⁸ Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

⁹⁹ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa dalam dari proses menggerakkan, mendukung dan memberdayakan SDM yang ada di madrasah, pada akhirnya madrasah akan memperoleh penghargaan baik tingkat daerah, provinsi ataupun nasional.

f. Merencanakan dan Mengusahakan Keuntungan Jangka Pendek

Langkah selanjutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu salah satunya dengan merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek. Hal itu disampaikan oleh Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap ingin melakukan perubahan apapun pasti tidak akan terlepas dari perencanaan dan strategi ke depannya untuk mencapai cita-cita tersebut. Biasanya di madrasah ini dikenal dengan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Dalam RKM itu terdapat rencana kegiatan dan strateginya ada yang berjangka pendek ada yang berjangka panjang.”¹⁰⁰

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa di MTsN 3 Pamekasan dalam hal rencana dan mengusahakan keuntungan jangka pendek sudah tercantum dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan.

Beliau mengatakan bahwa:

“Dalam segala rencana madrasah yang dilakukan oleh bapak holis sudah tercantum di RKM secara utuh. Namun bagusnya beliau dalam merencanakan ada target jangka pendek yang harus dicapai. Nah, ketika dicapai, inilah yang bikin semangat kepada seluruh SDM guru di sini yaitu mendapatkan penghargaan dan hadiah dari madrasah.”¹⁰¹

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

¹⁰¹ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam rencana madrasah yang disusun oleh kepala madrasah terdapat target pencapaian jangka pendek yang harus dicapai. Jika target tersebut dicapai maka akan ada penghargaan dan hadiah bagi yang menyelesaikan tugas tersebut.

Senada dengan itu, Sholeh Fadli juga menyampaikan. Beliau mengatakan bahwa:

“Cara sederhana di madrasah ini untuk menumbuhkan semangat dan pencapaian yang cepat maka dengan memecah tujuan berjangka panjang menjadi sasaran-sasaran dalam jangka pendek. Dimana masing-masing target tampak mudah dicapai namun tetap terdapat cukup kesulitan yang menantang. Pencapaian yang berkala atas targettarget antara ini akan memotivasi seluruh SDM di madrasah ini.”¹⁰²

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menumbuhkan semangat para SDM di MTsN 3 Pamekasan yaitu dengan memecah tujuan berjangka panjang menjadi sasaran-sasaran dalam jangka pendek.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti melihat semua aspek kegiatan dan kerja bagi SDM di MTsN 3 Pamekasan, terlihat ada kematangan rencana. Sehingga apa yang dikerjakan sudah sesuai ekspektasi dan harapan madrasah.¹⁰³

¹⁰² Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

¹⁰³ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021



Gambar 4.10: Supervisi Rencana Kerja Madrasah

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa dalam segala kerja dan pencapaian dari SDM di madrasah terdapat supervise oleh team ahli yang ditugaskan oleh madrasah.

g. Mengkonsolidasi

Mengkonsolidasi adalah sebuah langkah untuk melakukan perubahan. Hal itu disampaikan oleh Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Banyak hal yang perlu diperbaiki dan perlu dicarikan solusi setiap perjalanan kegiatan di madrasah ini. iya salah satunya dengan konsolidasi. Setiap kali kita mengadakan evaluasi kerja, kita perlu konsolidasi dengan guru misal. Hal itu dapat membuat tercapainya perbaikan dan penguatan kembali kegiatan yang sudah dilakukan. Tidak hanya itu, itu bagian dari konsolidasi di bagian internal, sedangkan di eksternal kami terkadang mengunjungi dan didatangkan ke sini untuk bisa bertemu. Misal pada kegiatan mengunjungi LAPAS Pamekasan, itu sebuah strategi bagi saya untuk menguatkan kembali support daari mereka terhadap pendidikan kami.”¹⁰⁴

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa konsolidasi yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan dalam rangka

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

penguatan dan perbaikan kegiatan madrasah serta menguatkan kembali support dari pihak luar madrasah.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan.

Beliau mengatakan bahwa:

“Dalam hal proses perubahan apapun yang dilakukan madrasah, walaupun kami berhasil melakukannya atau tidak berhasil sekalipun, kami selalu memperbaiki dan selalu menguatkan pihak pensupport keberhasilan perubahan tersebut. Misalkan di lembaga ini, lembaga ini besar karena tidak lepas dari support masyarakat. Walaupun madrasah ini besar tetapi kami selalu mengadakan pertemuan dengan mereka, mengadakan konsolidasi dengan mereka, agar kami terus memperbaiki dari masukan-masukan mereka dan mereka akan semakin kuat untuk mensupport segala hal untuk kemajuan madrasah ini.”¹⁰⁵

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam hal perubahan yang dicapai di madrasah, madrasah selalu melakukan konsolidasi dengan pihak pendukung suksesnya madrasah melakukan kegiatan perubahan, misal adanya paguyuban wali murid.

Senada dengan itu, Sholeh Fadli juga menyampaikan. Beliau mengatakan bahwa:

“Konsolidasi kami lakukan untuk memberikan kepercayaan kepada mereka yang mensupport dan memberikan keterangan kepada mereka terkait beberapa pencapaian madrasah selama setahun. Kemudian dari konsolidasi itu terdapat pemberian piagam dan penghargaan biasanya dari madrasah kepada mereka yang telah mensupport terhadap keberlangsungan kerja perubahan di madrasah.”¹⁰⁶

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa konsolidasi dilakukan untuk memberikan kepercayaan kepada elemen yang mendukung tercapainya perubahan di madrasah dengan cara

¹⁰⁵ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

¹⁰⁶ Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

memberikan keterangan terkait pencapaian madrasah serta memberikan penghargaan dan piagam kepada mereka.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti bertepatan dengan acara purnawiyata siswa akhir. Pada saat acara saya melihat antusiasme masyarakat dan wali murid untuk bersama-sama memajukan lembaga MTsN 3 Pamekasan.¹⁰⁷



Gambar 4.11: Penguatan Kerjasama dengan LAPAS Pamekasan

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa dalam segala kerja dan pencapaian MTsN 3 Pamekasan perlu adanya konsolidasi dengan elemen yang mensupport.

h. Melembagakan Pendekatan-Pendekatan

Melembagakan pendekatan-pendekatan sama halnya dengan memantapkan perubahan sebagai bagian dari budaya. Hal itu disampaikan oleh Kepala Madrasah MTsN 3 Pamekasan Mohammad Holis, beliau mengatakan bahwa:

“Hasil dari proses perubahan di madrasah ini diharapkan bisa bertahan lama dan terus berjalan dalam satu program transformasi yang berkelanjutan. Maka dari situlah perlunya

¹⁰⁷ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021

penanaman budaya terhadap semua SDM di madrasah ini melalui pengkawasan oleh setiap penanggung jawab yang diperintahkan oleh kepala madrasah. Nilai-nilai yang dianut bersama berupa aplikasi sehari-hari dari visi transformasi.”¹⁰⁸

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mempertahankan hasil perubahan yang dicapai maka perlu sebuah penanaman budaya dan nilai-nilai keseharian yang terus berlandaskan transformasi madrasah. Salahsatu upaya madrasah yaitu memberikan penanggung jawab terhadap aspek-aspek yang mencakup perubahan. Misalkan taman *educotourism* pasti ada penanggung jawabnya.

Senada dengan itu, Agus Budi Harianto juga menyampaikan.

Beliau mengatakan bahwa:

“Proses perubahan harus berjalan serentak dan merata di semua bagian di madrasah ini agar tetap solid dalam waktu yang lama. Pendekatan yang dilakukan kepala madrasah untuk membuat semua SDM tergerak dan terbangun melakukan perubahan yaitu nilai-nilai perubahan tetap menjadi bahan pembicaraan di setiap pertemuan, berupa kisah atau pemaparan nilai-nilai yang ideal, saat perekrutan karyawan baru atau waktu pelatihan, mempublikasikan kontribusi dari koalisi kelompok perubahan beserta para anggotanya.”¹⁰⁹

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah untuk terus menyalakan nilai perubahan di madrasah maka setiap pertemuan baik di rapat atau di pelatihan, kepala madrasah selalu membicarakan terkait pentingnya penanaman nilai perubahan dalam diri seorang guru ataupun SDM lainnya.

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: 11 Juni 2021)

¹⁰⁹ Wawancara dengan Agus Budi Harianto, (Waka Kesiswaan: 12 Juni 2021).

Senada dengan itu, Sholeh Fadli juga menyampaikan. Beliau mengatakan bahwa:

“Langkah selanjutnya melakukan perubahan di madrasah ini iyalah pastikanlah agar perubahan tertanam sebagai budaya madrasah sehingga perubahan benar-benar mengakar sampai ke struktur organisasi yang paling bawah bahkan sampai dalam jiwa juang para SDM di madrasah ini.”¹¹⁰

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa langkah perubahan selanjutnya yaitu penanaman nilai perubahan yang mengakar sampai structural terbawah dan dalam jiwa juang para SDM madrasah.

Berdasarkan observasi peneliti di madrasah, peneliti melihat dan merasakan budaya inovasi yang begitu kuat. Karena peneliti saat berkeliling di lingkungan madrasah sangat terasa kebaruan dan tidak terlihat di madrasah lain yang pernah peneliti sambangi.¹¹¹



Gambar 4.12: Budaya Kerja MTsN 3 Pamekasan

Dari dokumentasi di atas dapat dijabarkan bahwa segala aspek perjuangan untuk sebuah perubahan madrasah maka perlu

¹¹⁰ Wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Kurikulum dan Akademik: 14 Juni 2021)

¹¹¹ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 20 Juni 2021

sebuah penanaman budaya di dalam kerja seorang SDM. Jika budaya kerjanya kuat maka pencapaian target dalam madrasah akan juga cepat dicapai.

3. Hambatan dan Solusi Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Dalam perubahan madrasah tentunya banyak sekali hambatan yang mesti dilalui oleh lembaga pendidikan manapun utamanya di MTsN 3 Pamekasan. Tapi bukan berarti menjadi halangan untuk pengembangan mutu pendidikan lebih baik. Hambatan di MTsN 3 Pamekasan adalah tidak semua guru peduli terhadap peningkatan mutu pengajaran. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mohammad Holis selaku kepala Madrasah. Beliau mengatakan:

“Terkait dengan hambatan dalam perubahan madrasah dan penerapan program-program yang lain tentunya banyak sekali ya, diantaranya adanya ketidaksiapan guru dan siswa dalam melaksanakan program, hal tersebut. Hal itu bisa disebabkan timbulnya ketakutan dalam dirinya, terdapat kebiasaan yang sulit ditinggalkan, hilangnya rasa percaya diri, dan tidak dipahaminya alasan manfaat perubahan. Di sisi lain ada sebagian SDM yang lemah di IT nya. Sehingga kalau boleh menyimpulkan sementara, hambatan SDM kita masih terletak di lemahnya dalam IT nya.”¹¹²

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam melakukan perubahan yaitu terletak resistensi guru dan siswa dalam melakukan perubahan. Hal itu disebabkan ketidak siapan guru dan siswa dalam melakukan perubahan diakibatkan adanya rasa

¹¹² Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: Sabtu, 11 Juni 2021)

ketakuatan dan lain-lain serta lemahnya potensinya terutama kompetensi IT nya.

Selain apa yang disampaikan oleh Mohammad Holis di atas, Agus Budi Hariyanto, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga mengatakan bahwa:

“Sudah barang tentu disetiap pengelolaan apapun pasti ada hambatan tidak terkecuali pengelolaan madrasah. terkait dengan hambatan dalam segala perubahan di madrasah ini diantaranya adalah kurangnya komitmen dan tidak semangat sebagian stakeholder di madrasah. Hal tersebut disebabkan karena ada sebagian stakeholders madrasah yang belum bisa menerima pekerjaan berat, bahkan mereka merasa waktu untuk melakukan perubahan tidak tepat. di sisi lain, minimnya dana juga menjadi hambatan. Itulah hambatan yang kami hadapi di madrasah ini dalam melakukan perubahan.”¹¹³

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam melakukan perubahan yaitu kurangnya komitmen dan semangat SDM madrasah untuk melakukan perubahan diakibatkan disebabkan karena ada sebagian stakeholders madrasah yang belum bisa menerima pekerjaan berat, bahkan mereka merasa waktu untuk melakukan perubahan tidak tepat.

Pernyataan ini diperkuat oleh Sholeh Fadli selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum sebagai berikut:

“Seringkali yang menjadi hambatan dalam perubahan di madrasah ini adalah adanya ketidaksiapan stakeholders madrasah, baik itu dari komponen guru, maupun siswa. Ketidaksiapan tersebut misalnya adanya SDM guru yang kurang memahami dan kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya, hal inilah yang menjadi kendala, akan tetapi sedikit demi sedikit pada akhirnya paham dan semangat. Ketidaksiapan tersebut menjadi hambatan dalam proses perubahan madrasah. Adanya

¹¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Budi Hariyanto, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan: Sabtu 12 Juni, 2021)

ketidaksiapan tersebut akan berpengaruh terhadap pelaksanaan program, apabila guru dan siswa tidak siap maka program tidak akan berjalan dengan baik dan kurang maksimal. Selain hambatan itu, ada hambatan lain yaitu dari masyarakat. mereka terkadang menolak dan tidak mensupport rencana kegiatan perubahan kami. Salah satu disebabkan karena ketidak pahaman mereka.”¹¹⁴

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam melakukan perubahan yaitu resistensi guru, murid dan masyarakat. Guru dan siswa merasa tidak siap yang mengakibatkan ketidaksemangatan mereka dalam melakukan perubahan. Dari masyarakat, mereka terkadang menolak kegiatan perubahan disebabkan ketidakpahaman mereka maksud dan tujuan perubahan.

Berdasarkan obeservasi peneliti terlihat ada sebagian guru yang aktif namun umurnya sudah lumayan tua tapi semangatnya masih kelihatan muda. Tetapi ketika ditanyakan ke salahsatu guru di sana mereka dalam pemahaman IT sangat kurang, tapi semangat untuk mengetahui dan belajarnya masih sangat tinggi. Oleh karena itu beliau bisa memahami IT karena belajar dan terus belajar kepada yang lebih memahami dan mengetahui.¹¹⁵

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Bidang Akademik/Kurikulum: Senin 14 Juni, 2021)

¹¹⁵ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 21 Juni 2021



Gambar 4.13: Guru Sedang Bersantai di Toghur Macapat

Kemudian dalam membenahi hambatan-hambatan tersebut kepala Madrasah Tsanawiyah 3 Pamekasan melakukan pembinaan dan melakukan peningkatan kompetensi guru dan bimbingan terhadap siswa. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mohammad Holis selaku kepala Madrasah. Beliau mengatakan:

“Dengan adanya hambatan tadi maka perlu adanya peningkatan kompetensi melalui pelatihan, seminar ataupun workshop agar meningkat pula semangat guru untuk memotivasi diri menjadi lebih baik, SDM guru yang baik dan profesional sangat berpengaruh terhadap pembentukan kepribadian murid. Kalau murid di asramakan agar mereka terdorong untuk berpartisipasi dalam melakukan perubahan. Hal tersebut yang menjadi PR bagi kami yaitu bagaimana SDM di madrasah ini dikembangkan dan harus dilakukan peningkatan kompetensi agar dalam proses peningkatan mutu madrasah dapat dilakukan dengan baik.”¹¹⁶

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa solusi dari hambatan dalam melakukan perubahan yaitu diadakanlah pelatihan, seminar ataupun workshop agar meningkat kompetensinya. Dan siswa diasramakan agar mereka berpartisipasi dalam melakukan perubahan.

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: Sabtu, 11 Juni 2021)

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Mohammad Holis di atas, Agus Budi Hariyanto, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga mengatakan bahwa:

“Solusi dari hambatan tersebut selain diadakan pelatihan, workshop dan seminar, mereka juga ditanamkan prinsip *rukhuul jihad* dan prinsip *madrasati jannati* melalui program tausiyah. Sehingga dengan solusi itu mereka akan tergerak dengan semangat untuk melakukan perubahan. Kemudian dari minimnya dana, kami memiliki solusi yaitu pengembangan produk-produk yang menghasilkan seperti the herbal daun bungur, dendeng daun singkong dan syrop belimbing wuluh.”¹¹⁷

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa solusi dari hambatan dalam melakukan perubahan yaitu diadakan program pelatihan, workshop, seminar dan tausiyah. Dari segi minimnya dana yaitu solusinya dari pengembangan produk-produk yang menghasilkan keuangan.

Pernyataan ini diperkuat oleh Sholeh Fadli selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum sebagai berikut:

“Semua hambatan itu dicarikan solusi melalui adanya program pelatihan, workshop dan seminar. Dengan program itu kompetensinya agar meningkat dan terangsang untuk bergerak melakukan perubahan. Tidak hanya itu, mereka diberikan fasilitas dan ancaman. Ancaman tersebut contohnya di madrasah jika telat tidak mengumpulkan RPP dengan waktu yang sudah ditentukan, maka tidak akan diberikan jam mengajar, dan itu nyata terbukti. Kemudian masyarakat diadakan paguyuban wali murid, agar mereka semuanya mendukung. Bagi siswa yang menolak atau yang tidak mau terhadap program-program inovasi madrasah maka mereka pas di asramakan.”¹¹⁸

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Budi Hariyanto, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan: Sabtu 12 Juni, 2021)

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Bidang Akademik/Kurikulum: Senin 14 Juni, 2021)

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa solusi dari hambatan dalam melakukan perubahan yaitu pada guru diadakan program pelatihan, workshop dan seminar serta pemberian fasilitas dan ancaman. Sedangkan bagi murid di asramakan dan masyarakat di berikan program paguyuban wali murid.

Berdasarkan obeservasi peneliti terlihat kekompakan semua SDM di madrasah ketika sudah sampai waktunya shalat dzuhur, mereka berbondong-bondong untuk berjemaah di mushalla.¹¹⁹



Gambar 4.14: Guru dan Murid Mendengarkan Tausiyah Kyai

C. Temuan Penelitian

Setelah peneliti melakukan penelitian dengan mengumpulkan data dan kemudian memaparkannya sesuai dengan yang diperoleh di lapangan, sehingga peneliti menemukan beberapa hal sebagai bentuk temuan penelitian. Beberapa hasil temuan penelitian sebagai berikut:

¹¹⁹ Hasil observasi di MTsN 3 Pamekasan pada tanggal 21 Juni 2021

1. Bentuk Perubahan Oleh Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan meliputi yaitu pertama, perubahan struktur. Dalam perubahan struktur, kepala madrasah merampingkan struktur yang asalnya ada 5 sampai lebih Waka, hanya terdapat 4 Waka. Selain itu juga pengaktifan kembali komite madrasah yang melibatkan berbagai elemen kemasyarakatan serta juga merombak personalia yang menduduki di structural ke arah potensi masing-masing. Kedua, perubahan SDM. Dalam perubahan SDM, kepala madrasah melakukan perubahan yaitu perubahan pola pikir (*Change Mindset*) dan perubahan pola rasa (*Change Psychology*) yang akan berpengaruh terhadap perilaku hidup individu masing-masing. Ketiga, perubahan penataan fisik. Pada perubahan penataan fisik, di MTsN 3 Pamekasan kepala madrasah menggalakkan perubahan sejak adanya inovasi madrasah ke arah *educotourism school*. Sejak itulah lingkungan madrasah seperti tempat wisata, banyak pepohonan dan taman asri serta sejuk, seperti halnya hutan madrasah. Keempat, perubahan teknologi. Perubahan teknologi atau perubahan sarana dan prasarana di MTsN 3 Pamekasan semakin digalakkan oleh kepala madrasah terbukti tersedianya laboratorium IPA, IPS, Bahasa serta peralatan kegiatan ekstrakurikuler dan lainnya.

2. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Langkah-langkah melakukan dan mengelola perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu pertama, membangkitkan rasa urgensi perubahan. SDM yang ada di lingkungan madrasah oleh kepala madrasah dirangsang dan dikuatkan rasa pentingnya sebuah perubahan dalam dirinya melalui tindakannya baik di dalam pertemuan ataupun rapat madrasah. Kedua, membentuk koalisi. Koalisi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu koalisi dengan dinas kehutanan, dinas kesehatan dan masyarakat sekitar. Ketiga, mengembangkan visi dan strategi. Dalam pengembangan visi dan strategi, kepala madrasah melakukan riset yang pada akhirnya akan menemukan visi dan strategi yang sederhana dan dapat cepat dipahami oleh SDM di madrasah. Keempat, mengkomunikasikan visi perubahan. Pada langkah mengkomunikasikan perubahan, kepala madrasah melakukan rapat atau pertemuan dengan semua SDM dengan tujuan mensosialisasikan rencana perubahan dan memastikan pemahaman dan komitmen agar mendukung segala perubahan yang akan dilakukukan. Kelima, menggerakkan, mendukung, memberdayakan. Pada langkah menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan SDM guru di madrasah, kepala madrasah seringkali memberikan program pelatihan, workshop dan seminar bahkan juga diikuti lomba sesuai dengan potensi masing-masing. Keenam, merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek. Pada langkah ini kepala madrasah

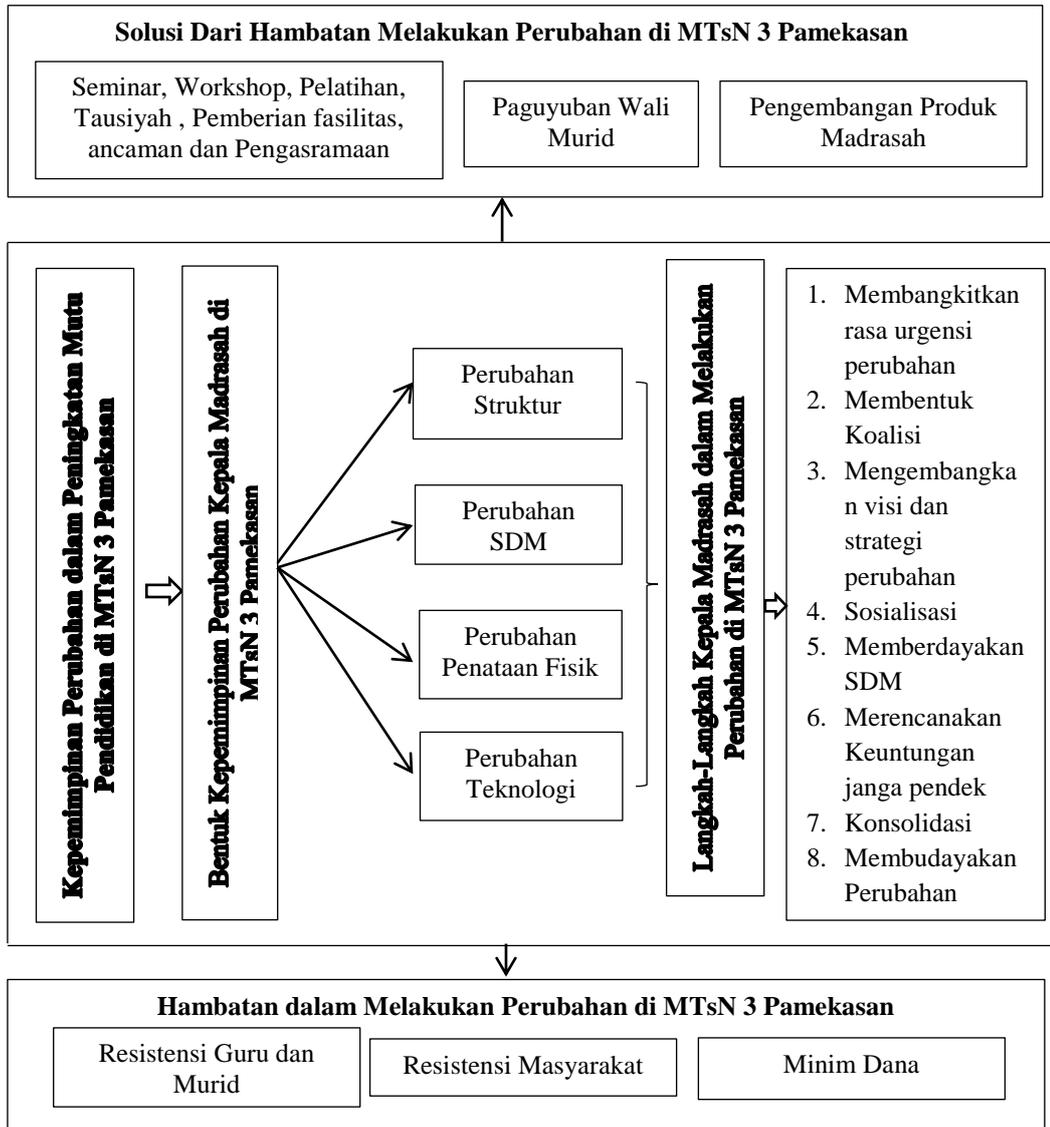
melakukan penyusunan rencana madrasah yang terdapat target pencapaian jangka pendek yang harus dicapai. Jika target tersebut dicapai maka akan ada penghargaan dan hadiah bagi yang menyelesaikan tugas tersebut. Ketujuh, mengkonsolidasi. Pada langkah ini kepala madrasah melakukan pertemuan kepada seluruh stakeholder yang mendukung baik pihak internal maupun eksternal. Dalam pertemuan tersebut terdapat penyampaian pencapaian madrasah dan pemberian penghargaan kepada seluruh yang mensupport. Kegiatan tersebut dikatakan konsolidasi. Kedelapan, melembagakan pendekatan-pendekatan. Pada langkah ini kepala madrasah untuk mempertahankan hasil dari proses perubahan maka perlunya penanaman budaya atau nilai-nilai perubahan terhadap SDM di madrasah melalui setiap pertemuan selalu menyampaikan tentang pentingnya perubahan serta penetapan penanggung jawab dalam setiap sector perubahan.

3. Hambatan dan Solusi Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Hambatan dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu resistensi guru dan siswa. Resistensi tersebut berupa ketidaksiapan SDM untuk melakukan perubahan disebabkan timbulnya ketakutan dalam dirinya, kebiasaan yang sulit ditinggalkan, hilangnya rasa percaya diri dan tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan. Solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, pemberian fasilitas, ancaman, tausiyah dan pengasramaan. Resistensi masyarakat berupa tidak mensupport program madrasah. Solusinya dengan

melakukan program paguyuban wali murid. Kemudian minimya dana. Maka solusinya adalah pengembangan produk-produk asli madrasah yang menghasilkan.

Tabel 4.2: Tabel Temuan Penelitian



BAB V

PEMBAHASAN

A. Bentuk Perubahan Oleh Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan

Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan sesuai dengan teori bentuk dan jenis perubahan menurut Robbins, yaitu perubahan struktur, perubahan orang, perubahan penataan fisik dan perubahan teknologi.¹²⁰ Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan meliputi yaitu:

Pertama, perubahan struktur. Dalam teori dijelaskan mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang,-ulang pekerjaan, atau variable structural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal di bagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Dalam temuan penelitian, perubahan struktur yang dilakukan oleh kepala madrasah di antaranya merampingkan struktur yang asalnya ada 5 sampai lebih Waka, hanya terdapat 4 Waka. Selain itu juga pengaktifan kembali komite madrasah yang melibatkan berbagai elemen kemasyarakatan serta juga merombak personalia yang menduduki di structural ke arah potensi masing-masing.

¹²⁰ Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi*, Jurnal *EduTech*, Vol. 3, No.1 Maret 2017. Hlm. 123

Kedua, perubahan SDM. Dalam teori mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerjasama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi, perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Sedangkan dalam temuan penelitian perubahan SDM yang dilakukan kepala madrasah yaitu perubahan pola pikir (*Change Mindset*) dan perubahan pola rasa (*Change Psychology*). Perubahan itu yang akan berpengaruh terhadap perilaku hidup individu masing-masing.

Ketiga, perubahan penataan fisik. Pada teori merubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sedangkan pada temuan penelitian perubahan penataan fisik di MTsN 3 Pamekasan kepala madrasah menggalakkan perubahan sejak adanya inovasi madrasah ke arah *educotourism school*. Sejak itulah lingkungan madrasah seperti tempat wisata, banyak pepohonan dan taman asri serta sejuk, seperti halnya hutan madrasah.

Keempat, perubahan teknologi. Dalam teori merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau

computer. Sedangkan pada temuan penelitian, perubahan teknologi atau perubahan sarana dan prasarana di MTsN 3 Pamekasan semakin digalakkan oleh kepala madrasah terbukti tersedianya laboratorium IPA, IPS, Bahasa serta peralatan kegiatan ekstrakurikuler dan lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa dalam persepektif teori, temuan penelitian ini memberikan keseimbangan dan keselarasan antara praktek di lapangan dengan teori yang dikemukakan para tokoh. Artinya keseluruhan praktek bentuk perubahan yang dilakukan kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan berdasarkan teori yang dikembangkan para tokoh.

B. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan

Langkah dan tahapan yang dilakukan oleh kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan untuk melakukan perubahan sesuai dengan teori tahapan perubahan menurut John P. Kotter, yaitu membangkitkan rasa urgensi perubahan, membentuk koalisi, mengembangkan visi dan strategi, mengomunikasikan visi perubahan, menggerakkan, mendukung dan memberdayakan SDM, merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek, mengkonsolidasi, dan melembagakan pendekatan-pendekatan.¹²¹

Pertama, membangkitkan rasa urgensi perubahan. Dalam teori dijelaskan jika perubahan dalam lingkungan terjadi secara gradual dan tak terjadi krisis yang nyata, banyak orang yang gagal untuk mengenal

¹²¹ Agung Surya Dwianto, *Penerapan 8 Langkah Perubahan Organisasi Dari Kotter's Dalam Rangka Mengembangkan Inovasi di PT. Pos Indonesia Untuk Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik*, Jurnal Benchmarking Vol.3 No.1 Januari 2019, Hlm. 162-165

ancaman atau peluang yang muncul. Peran penting pemimpin adalah membujuk para orang kunci dalam organisasi mengenai kebutuhan akan perubahan besar dalam organisasi bukan penyesuaian inkremental. Untuk memobilisasi perubahan besar yang dikemukakan sangat esensial, untuk menjelaskan mengapa mereka diperlukan, dan untuk menciptakan perasaan perlunya perubahan. Pemimpin menjelaskan kepada mereka mengapa jika tidak berubah akan lebih mahal dari para perubahan yang diusulkan. Dalam temuan penelitian di MTsN 3 Pamekasan, SDM yang ada di lingkungan madrasah oleh kepala madrasah dirangsang dan dikuatkan rasa pentingnya sebuah perubahan dalam dirinya melalui tindakannya baik di dalam pertemuan ataupun rapat madrasah.

Kedua, membentuk koalisi. Dalam teori dijelaskan membentuk koalisi pengarah yang kuat (*forming a powerful guiding coalition*), yaitu orang-orang yang akan menjadi pelopor perubahan. Perubahan yang sukses memerlukan upaya kooperatif oleh orang-orang yang mempunyai kekuasaan yang memfasilitasi atau menghalangi perubahan. Dukungan koalisi akan lebih penting dalam organisasi yang pluralistik yang mempunyai kepemimpinan kolektif (misalnya rumah sakit, universitas, asosiasi profesional) dari pada organisasi bisnis hierarkikal di mana manajer puncak mencukupi untuk memberi otoritas perubahan. Sedangkan dalam temuan penelitian dijelaskan koalisi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu koalisi dengan dinas kehutanan, dinas kesehatan dan masyarakat sekitar.

Ketiga, mengembangkan visi dan strategi. Dalam teori dijelaskan ketika membahas kebutuhan perusahaan untuk berubah dan tantangan-tantangan yang akan dihadapi, terdapat banyak ide serta solusi yang terpikirkan. Semuanya harus dirangkai menjadi suatu proyeksi visi agar para karyawan dapat dengan mudah mengingat dan menjiwai proses perubahan yang mesti dilakukan. Sedangkan dalam temuan penelitian dijelaskan pengembangan visi dan strategi kepala madrasah melakukan riset yang pada akhirnya akan menemukan visi dan strategi yang sederhana dan dapat cepat dipahami oleh SDM di madrasah.

Keempat, mengkomunikasikan visi perubahan. Dalam teori dijelaskan bahwa mengomunikasikan suatu visi jelas mengenai benefit yang akan diperoleh dari perubahan. Jika diperlukan untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi, suatu visi mengenai apa yang akan dilakukan oleh perubahan untuk mencapai objektif dan nilai-nilai bersama sangat penting untuk memperoleh komitmen untuk perubahan. Dalam temuan penelitian ditemukan pada langkah mengkomunikasikan perubahan, kepala madrasah melakukan rapat atau pertemuan dengan semua SDM dengan tujuan mensosialisasikan rencana perubahan dan memastikan pemahaman serta komitemn agar mendukung segala perubahan yang akan dilakukukan.

Kelima, menggerakkan, mendukung, memberdayakan. Dalam teori dijelaskan memberdayakan orang-orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan melaksanakan perubahan-perubahan besar tampaknya kurang sukses jika manajemen puncak mencoba untuk mandikte secara

rinci bagaimana perubahan dilakukan dalam setiap bagian dari organisasi. Jika mungkin rincian pelaksanaan perubahan didelegasikan ke manajemen bawah. Kemudian dalam temuan penelitian ditemukan langkah menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan SDM guru di madrasah, kepala madrasah seringkali memberikan program pelatihan, workshop dan seminar bahkan juga diikuti lomba sesuai dengan potensi masing-masing.

Keenam, merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek. Dalam teori dijelaskan pelaksanaan program transformasi dapat dimotivasi dengan beberapa kemenangan kecil sebelum mencapai kesuksesan besar dalam proses perubahan. Istilahnya, membuat tonggak penanda untuk mengetahui sudah seberapa dekat kita dengan tujuan utama. Dalam temuan penelitian ditemukan pada langkah merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek kepala madrasah melakukan penyusunan rencana madrasah yang terdapat target pencapaian jangka pendek yang harus dicapai. Jika target tersebut dicapai maka akan ada penghargaan dan hadiah bagi yang menyelesaikan tugas tersebut.

Ketujuh, mengkonsolidasi. Dalam teori dijelaskan setiap kemajuan yang telah dicapai, maka manajemen perlu mengevaluasi dan menganalisis aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Penguatan perubahan dilakukan dengan mengarahkan program transformasi menuju peningkatan kualitas secara terus-menerus. Dalam tahapan ini, kreativitas dari setiap karyawan diharapkan oleh manajemen untuk dapat menciptakan suatu inovasi yang bisa semakin menguatkan dan memajukan momentum perubahan. Dalam

temuan penelitian ditemukan langkah kepala madrasah melakukan pertemuan kepada seluruh stakeholder yang mendukung baik pihak internal maupun eksternal. Dalam pertemuan tersebut terdapat penyampaian pencapaian madrasah dan pemberian penghargaan kepada seluruh yang mensupport. Kegiatan tersebut dikatakan konsolidasi.

Kedelapan, melembagakan pendekatan-pendekatan. Dalam teori dijelaskan di langkah terakhir ini, hasil dari proses perubahan diharapkan bisa bertahan lama dan terus berjalan dalam satu program transformasi yang berkelanjutan. Penanaman budaya adalah suatu keniscayaan dalam tahap ini. Usaha dalam mengamalkan budaya organisasi yang dikerjakan secara terus-menerus dikawal oleh para pemimpin perusahaan berdasarkan nilai-nilai yang dianut bersama. Pengejewantahan budaya ini berupa aplikasi sehari-hari dari visi transformasi. Dalam temuan penelitian ditemukan langkah kepala madrasah untuk mempertahankan hasil dari proses perubahan maka perlunya penanaman budaya atau nilai-nilai perubahan terhadap SDM di madrasah melalui setiap pertemuan selalu menyampaikan tentang pentingnya perubahan serta penetapan penanggung jawab dalam setiap sector perubahan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam persepektif teori, temuan penelitian ini memberikan keseimbangan dan keselarasan antara praktek di lapangan dengan teori yang dikemukakan tokoh. Artinya keseluruhan praktek tahapan dan langkah yang dilakukan kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan berdasarkan teori yang dikembangkan tokoh.

C. Hambatan dan Solusi Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan

Hambatan dan solusi kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan sesuai dengan teori John. P. Kotter.¹²² Dalam teori dijelaskan untuk menjalankan fungsinya seorang agen perubahan akan menghadapi banyaknya penolakan terhadap perubahan yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut: 1) Timbulnya ketakutan terhadap hal yang perlu diketahui. 2) Adanya kebiasaan yang sulit ditinggalkan. 3) Hilangnya rasa percaya diri. 4) Timbulnya perasaan hilangnya kendali. 5) Waktu yang dirasa tidak tepat. 6) Beban kerja yang dirasa telah terlalu berat. 7) Munculnya rasa kehilangan muka karena cara lama dianggap buruk. 8) Tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan. Dalam temuan penelitian juga ditemukan hambatan sesuai dalam teori tersebut, namun sudah terangkum dalam resistensi guru dan siswa. Resistensi tersebut berupa ketidaksiapan SDM untuk melakukan perubahan disebabkan timbulnya ketakutan dalam dirinya, kebiasaan yang sulit ditinggalkan, hilangnya rasa percaya diri dan tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan. Sedangkan hambatan lain dalam temuan penelitian resistensi masyarakat berupa tidak mensupport program madrasah serta minimnya dana madrasah.

Dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut ada beberapa cara yang ditempuh sebagai berikut: a. Memberikan pendidikan dan melakukan komunikasi. Dalam temuan penelitian solusi ini berupa

¹²² Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 256-259

pemberian program seminar, workshop, pelatihan, dan tausiyah b. Mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan. Dalam temuan penelitian ditemukan adanya solusi berupa pengasramaan bagi siswa dan paguyuban wali murid bagi masyarakat. c. Memberi fasilitas dan dukungan kepada karyawan. Dalam temuan penelitian hal ini mencakup ketersediaan dana berupa pengembangan produk-produk madrasah yang menghasilkan keuangan, kemudian d. Memberikan ancaman baik eksplisit maupun implisit. Dalam temuan penelitian ancaman ini berupa tidak diberikannya jam mengajar jika guru telat menyetorkan RPP ke madrasah.

Dapat disimpulkan bahwa dalam persepektif teori, temuan penelitian ini memberikan keseimbangan dan keselarasan antara praktek di lapangan dengan teori yang dikemukakan tokoh. Artinya keseluruhan praktek hambatan dan solusi yang dilakukan kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan berdasarkan teori yang dikembangkan tokoh.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan meliputi yaitu pertama, perubahan struktur. Dalam perubahan struktur, kepala madrasah merampingkan struktur yang awalnya ada 5 sampai lebih Waka, hanya terdapat 4 Waka. Selain itu juga pengaktifan kembali komite madrasah yang melibatkan berbagai elemen kemasyarakatan serta juga merombak personalia yang menduduki di structural ke arah potensi masing-masing. Kedua, perubahan SDM. Dalam perubahan SDM, kepala madrasah melakukan perubahan yaitu perubahan pola pikir (*Change Mindset*) dan perubahan pola rasa (*Change Psychology*) yang akan berpengaruh terhadap perilaku hidup individu masing-masing. Ketiga, perubahan penataan fisik. Pada perubahan penataan fisik, di MTsN 3 Pamekasan kepala madrasah menggalakkan perubahan sejak adanya inovasi madrasah ke arah *educotourism school*. Sejak itulah lingkungan madrasah seperti tempat wisata, banyak pepohonan dan taman asri serta sejuk, seperti halnya hutan madrasah. Keempat, perubahan teknologi. Perubahan teknologi atau perubahan sarana dan prasarana di MTsN 3 Pamekasan semakin digalakkan oleh kepala madrasah terbukti tersedianya laboratorium IPA, IPS, Bahasa serta peralatan kegiatan ekstrakurikuler dan lainnya.

Langkah-langkah melakukan dan mengelola perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu pertama, membangkitkan rasa urgensi perubahan. SDM

yang ada di lingkungan madrasah oleh kepala madrasah dirangsang dan dikuatkan rasa pentingnya sebuah perubahan dalam dirinya melalui tindakannya baik di dalam pertemuan ataupun rapat madrasah. Kedua, membentuk koalisi. Koalisi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu koalisi dengan dinas kehutanan, dinas kesehatan dan masyarakat sekitar. Ketiga, mengembangkan visi dan strategi. Dalam pengembangan visi dan strategi, kepala madrasah melakukan riset yang pada akhirnya akan menemukan visi dan strategi yang sederhana dan dapat cepat dipahami oleh SDM di madrasah. Keempat, mengkomunikasikan visi perubahan. Pada langkah mengkomunikasikan perubahan, kepala madrasah melakukan rapat atau pertemuan dengan semua SDM dengan tujuan mensosialisasikan rencana perubahan dan memastikan pemahaman dan komitmen agar mendukung segala perubahan yang akan dilakukukan. Kelima, menggerakkan, mendukung, memberdayakan. Pada langkah menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan SDM guru di madrasah, kepala madrasah seringkali memberikan program pelatihan, workshop dan seminar bahkan juga diikuti lomba sesuai dengan potensi masing-masing. Keenam, merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek. Pada langkah ini kepala madrasah melakukan penyusunan rencana madrasah yang terdapat target pencapaian jangka pendek yang harus dicapai. Jika target tersebut dicapai maka akan ada penghargaan dan hadiah bagi yang menyelesaikan tugas tersebut. Ketujuh, mengkonsolidasi. Pada langkah ini kepala madrasah melakukan pertemuan kepada seluruh stakeholder yang mendukung baik pihak internal maupun eksternal. Dalam

pertemuan tersebut terdapat penyampaian pencapaian madrasah dan pemberian penghargaan kepada seluruh yang mensupport. Kegiatan tersebut dikatakan konsolidasi. Kedelapan, melembagakan pendekatan-pendekatan. Pada langkah ini kepala madrasah untuk mempertahankan hasil dari proses perubahan maka perlunya penanaman budaya atau nilai-nilai perubahan terhadap SDM di madrasah melalui setiap pertemuan selalu menyampaikan tentang pentingnya perubahan serta penetapan penanggung jawab dalam setiap sector perubahan.

Hambatan dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu resistensi guru dan siswa. Resistensi tersebut berupa ketidaksiapan SDM untuk melakukan perubahan disebabkan timbulnya ketakutan dalam dirinya, kebiasaan yang sulit ditinggalkan, hilangnya rasa percaya diri dan tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan. Solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, pemberian fasilitas, ancaman, tausiyah dan pengasramaan. Resistensi masyarakat berupa tidak mensupport program madrasah. Solusinya dengan melakukan program paguyuban wali murid. Kemudian minimya dana. Maka solusinya adalah pengembangan produk-produk asli madrasah yang menghasilkan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam persepektif teori, temuan penelitian ini memberikan keseimbangan dan keselarasan antara praktek di lapangan dengan teori yang dikemukakan tokoh. Artinya keseluruhan praktek bentuk perubahan, langkah dan tahapan perubahan serta hambatan dan solusi yang dilakukan kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan berdasarkan teori yang dikembangkan tokoh.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat bermanfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak MTsN 3 Pamekasan diharapkan dapat meningkatkan segala bentuk mutunya dari proses pelayanan, prestasinya. Serta MTsN 3 Pamekasan dapat menebarkan kebaikan untuk lembaga-lembaga yang lain agar bermutu juga misalkan mengadakan pendampingan dan pelatihan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan tidak hanya berfokus pada kepemimpinan perubahan ataupun manajemen perubahan namun dapat meningkatkan hal lainnya agar penelitian selanjutnya dapat menemukan teori baru yang patut untuk dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Kahar, Irawati. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008), hlm. 21
- Abdul Rahmat, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017)
- Abidin, Moh. Zainul, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah* (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan), (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017).
- Afiffudin, and Ahmad Saebani Beni. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.
- Alim ,Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015).
- Arifin, Muhammad . *Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi*, Jurnal *EduTech*, Vol. 3, No.1 Maret 2017
- Basrawi, and Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Renika Cipta, 2008.
- Bogdan, and Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction To Theory and Methods*. London: Alyn and Bacon, 1982.
- Budi Wibowo, Udik. *Teori Kepemimpinan*, BKD Kota Yogyakarta, 14 Juni 2011.
- Cahyono, Yuli, *Kepemimpinan Perubahan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019)
- Darma, Adi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 3 Nomor 1. Januari – Juni 2019
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro
- Fahmi, Irham, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, Depok Rajawali Pers, 2018
- Hadi, Abdul, *Konsepsi Manajemen Mutu pendidikan (MODELING: Jurnal Program Studi PGMI Volume 5, Nomor 2, september 2018*

- Hasil wawancara dengan Bapak Agus Budi Hariyanto, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan: Sabtu 12 Juni, 2021
- Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: Sabtu, 11 Juni 2021
- Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Bidang Akademik/Kurikulum: Senin 14 Juni, 2021
- Henriyani, Etih, Pemimpin dan Budaya Organisasi di Era Perubahan, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008
- Hersugondo, Euis Soliha, *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 2008
- Jhon, W Creswall. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid,. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Kasali, Rhenald *Change Leadership*, (Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017
- Lena Ellitan, Teknik Perbaikan Terus Menerus, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2005
- Lexy, J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013.
- Mar'atuz Zahro, Anna et. al, Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomer 3 September.
- Mariman darto, *Memimpin Perubahan*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014.
- Masrokan Mutohar, Prim, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Arruz_Media, 2013
- MB Miles, and AM. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-PRESS, 2014.
- Moh, Kasiram. *Metodelogi Penelitian*. Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013
- Murni yusuf. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan*. 4th ed. Jakarta: Kencana, 2017.

Owens, R. G, *Organizational Culture in Education* (Boston: Allyn an Bacon, 1995). Lihat di: Aan Komariyan, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT: Bumi Aksara, 2015

PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58
TAHUN 2017 TENTANG KEPALA MADRASAH.

Putransu Aspranawa, Anang Dwi, Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi, *An-Nisbah*, Volume 1 Nomer 2 April 2015.

Rukhaiyah, Siti, *Implementasi Program Peningkatan Budaya Mutu di MAN 2 Langkat*, (Medan: Tesis UIN Sumatera Utara Medan, 2019).

Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007

Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009

Sugandi, Lianna. *Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi*, (*ComTech*, Vol. 4, No. 1 Juni 2013), hlm.314

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&DS*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Suharsimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007

Surya Dwianto, Agung. *Penerapan 8 Langkah Perubahan Organisasi Dari Kotter's Dalam Rangka Mengembangkan Inovasi di PT. Pos Indonesia Untuk Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik*, Jurnal Benchmarking Vol.3 No.1 Januari 2019.

Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2015

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sisdiknas), Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003

Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Pamekasan, Bapak Mohammad Holis, pada tgl 12 Januari 2021

Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016

Winarno Surahman. *Dasar Dan Teknik Research*. Bandung: CV Tarsito, 1978.

Wirawan, *Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017

Zuhairini dkk, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, Solo : Ramadhani. 1993



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-093/Ps/HM.01/06/2021
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

10 Juni 2021

Kepada
Yth. **Kepala MTs N 3 Pamekasan**

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	: Ach. Habibi El Kafi
NIM	: 19710021
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Dr. H. Muhammad Walid, MA 2. Dr. H.M. Hadi Masuri, Lc, M.A
Judul Tesis	: Kepemimpinan Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Umi Sumbulah





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PAMEKASAN/
 MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 PAMEKASAN
 Jalan Pongres Sumber Bungur Pakong Pamekasan Madura
 Telp.Fax. 0324-7718196 Kode Pos 69032
 website: <http://www.kemdiknas.go.id> email: tt@kemdiknas.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.02 / Ms.13.22/3/PP.00.1/ 07 / 2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan menerangkan bahwa :

Nama : ACE HABIBI EL KAFI
 NIM : 19710021
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Muhammad Walid, MA
 2. Dr. H.M. Nabil Masruki, Lc, MA
 Fakultas : Tarbiyah

Telah melaksanakan penelitian tentang " Kepemimpinan Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)" pada tanggal 11 Juni - 10 Juli 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pamekasan, 10 Juli 2021
 Kepala,



MOHAMMAD HOLIS

Pedoman Wawancara

A. Bentuk Perubahan Oleh Kepala Madrasah di MTsN 3 Pamekasan

1. Perubahan Struktural

- a. Apa saja perubahan struktural yang dilakukan oleh kepala madrasah?
- b. Mengapa perlu bentuk perubahan tersebut?
- c. Kapan melakukan perubahan tersebut?
- d. Di mana proses melakukan perubahan tersebut?
- e. Siapa yang melakukan perubahan tersebut?

2. Perubahan SDM

- a. Apa saja bentuk perubahan SDM yang dilakukan oleh kepala madrasah?
- b. Mengapa perlu bentuk perubahan tersebut?
- c. Kapan melakukan perubahan tersebut?
- d. Di mana proses melakukan perubahan tersebut?
- e. Siapa yang melakukan perubahan tersebut?

3. Perubahan Penataan Fisik

- a. Apa saja bentuk perubahan Penataan Fisik yang dilakukan oleh kepala madrasah?
- b. Mengapa perlu bentuk perubahan tersebut?
- c. Kapan melakukan perubahan tersebut?
- d. Di mana proses melakukan perubahan tersebut?
- e. Siapa yang melakukan perubahan tersebut?

4. Perubahan Teknologi

- a. Apa saja bentuk perubahan teknologi yang dilakukan oleh kepala madrasah?
- b. Mengapa perlu bentuk perubahan tersebut?
- c. Kapan melakukan perubahan tersebut?
- d. Di mana proses melakukan perubahan tersebut?
- e. Siapa yang melakukan perubahan tersebut?

B. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan

1. Membangkitkan rasa urgensi perubahan

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

2. Membentuk koalisi

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

3. Mengembangkan visi dan strategi

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

4. Mengkomunikasikan visi perubahan

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

5. Menggerakkan, mendukung dan memberdayakan

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

6. Merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?

- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

7. Mengkonsolidasi

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

8. Melembagakan pendekatan-pendekatan

- a. Mengapa perlu langkah-langkah tersebut?
- b. Bagaimana melakukan langkah-langkah tersebut?
- c. Kapan dilakukan langkah-langkah tersebut?
- d. Mengapa dilakukan waktu itu?
- e. Siapa yang melakukan langkah-langkah tersebut?
- f. Di mana melakukan langkah-langkah tersebut?

C. Hambatan dan Solusi Pemimpin Dalam Melakukan Perubahan

1. Apa saja hambatan dalam melakukan perubahan?
2. Bagaimana menganalisis hambatan tersebut?
3. Mengapa bisa terjadi?
4. Kapan terjadi hambatan tersebut?
5. Apa dampak dari hambatan itu terjadi?

6. Solusi apa yang ditawarkan?
7. Bagaimana melakukan solusi itu?
8. Mengapa perlu solusi itu?
9. Kapan solusi itu dilakukan?
10. Di mana solusi itu dilakukan?
11. Apa dampak dari solusi itu dilakukan?

Produk Hasil MTsN 3 Pamekasan



Mie Sayur



Abon Pepaya



Souvenir Madrasah



Syrop belimbing wuluh



Teh Herbal Daun Bungur



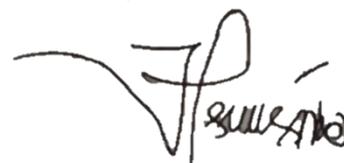
Dendeng Daun Singkong

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ach. Habibi El-Kafi
NIM : 19710021
Alamat : Dsn. Rembang, Ds. Pragaan Daya, Kec. Pragaan, Kab. Sumenep
Tempat Tanggal Lahir : Sumenep, 06 Agustus 1994
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
No. Telp/Hp : 082331440966
Riwayat Pendidikan :

1. MI Hidayatut Thalibin : 2008
2. MTs Hidayatut Thalibin : 2011
3. MA Hidayatut Thalibin : 2015
4. S1 Manajemen Pendidikan Islam IAIN Madura : 2019
5. S2 Manajemn Pendidikan Islam UIN Malik Malang : 2021

Batu, 04 Oktober 2021



Ach. Habibi El-Kafi
NIM: 19710021