

**KEPEMIMPINAN PERUBAHANKEPALA MADRASAH DALAM
MENGOPTIMALKAN MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT
(Studi Kasus di Madrasah Tsanawaiyah Negeri 3 Pamekasan)**

TESIS

Oleh:

Afif Fariqi

NIM: 200106220017



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

2022

TESIS

**KEPEMIMPINAN PERUBAHAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENGOPTIMALKAN MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT**

(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Afif Fariqi

NIM: 200106220017



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan) telah

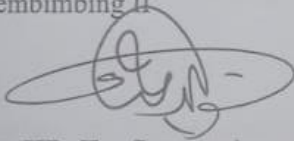
diperiksa dan disetujui untuk diuji

Pembimbing I




Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag.
NIP: 19621021 199203 1 003

Pembimbing II



Dr. HR. Taufiqurrochman, M.A
NIP. 19770118 200312 1 002

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd.
NIP. 19801001 200801 1 016

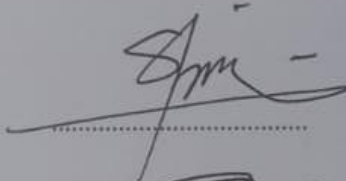
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 09 Januari 2023.

Dewan Penguji,

Tanda Tangan

Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 19651006 199303 2 003



Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
NIP. 19760619 200501 2 005



Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag
NIP. 19621021 199203 1 003



Dr. HR. Taufiqurrochman, M.A
NIP. 19770118 200312 1 002



Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Afif Fariqi
Tempat & tanggal lahir : Pamekasan, 23 April 1998
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian :Kepemimpinan Perubahan dalam
Mengoptimalkan Manajemen Hubungan
Masyarakat (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah
Negeri 3 Pamekasan)

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam hasil penelitian say 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.
Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Batu, 12 Desember 2022

Hormat Saya


Afif Fariqi
200106220017

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 Kepala Madrasah Dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat (Studi Kasus 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. Bunda, Ayah dan Istri tercinta semoga rahmat dan inayah-nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendoakan penulis dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA 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.
3. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Dr. H. Fahim Tharoba, M.Pd. Selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. Selaku pembimbing I tesis ini yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, dan saran serta membuat penulis selalu bersemangat dalam penyelesaian penulisan tesis ini. Dan terimakasih banyak atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
6. Dr. HR. Taufiqurrochman, M.Aselaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, dan saran serta membuat penulis selalu bersemangat dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. 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.

Batu, 12Desember 2022
Hormat Saya,

Afif Fariqi
NIM. 200106220017

PERSEMBAHAN

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

1. Nenek (Ny. Saedah) Bapak dan Ibu (Moh. Hasib dan Ibu Sulalah) Saudara saya (Lailatus Sufufah dan Syauqi Hamdan Hasibi) yang sangat saya sayangi dan saya cintai, yang telah membesarkan saya dan juga yang selalu mendoakan saya dengan penuh kasih sayang.
2. Istri Tercinta (Maratus Sholehah) dan Anak Tercinta Saya (Aqidati Afiya Mumtaza Fariqi) yang selalu memberikan dukungan dan menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Sahabat seperjuangan, M. Adi Kulsum, Sholeh, Ulfa Ainun Nikmah dan Moh. Romzi yang saling mendukung dalam proses penyelesaian tesis ini, dan tak lupa kakak nandar yang telah dengan sudi memberikan tempat beristirahat kami ucapkan banyak-banyak terimakasih.
4. Sahabat-sahabat saya ucapkan terimakasih di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2020-2021.

MOTTO

“Aku tidak sebaik yang kau ucapkan,

Tapi aku juga tidak seburuk apa yang terlintas di dalam hatimu”

-Ali bin Abi Thalib-

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 4.1. Temuan Penelitian	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian Dari Kampus

Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian dari MTsN 3 Pamekasan

Lampiran 3 Kalidoskop MTsN 3 Pamekasan

Lampiran 4 Foto Kegiatan Kerjasama MTsN 3 Pamekasan dengan Instansi Lain

Lampiran 5 Biodata Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Pernyataan Originalitas Penelitian	iv
Kata Pengantar	v
Persembahan	vii
Motto	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
Daftar Isi	xi
Abstrak	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Orisinalitas Penelitan.....	10
F. Definisi Istilah.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. Kajian Tentang Kepemimpinan Perubahan	15
1. Pengertian Kepemimpinan Perubahan	15
2. Gaya Kepemimpinan Perubahan.....	22

3. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan	25
4. Peran Kepemimpinan Perubahan	30
B. Kajian Tentang Manajemen Hubungan Masyarakat.....	33
1. Pengertian Hubungan Masyarakat	33
2. Fungsi dan Tujuan Hubungan Masyarakat	37
C. Kerangka Berfikir	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	40
B. Kehadiran Peneliti.....	41
C. Latar Penelitian	42
D. Data dan Sumber Data Penelitian	42
E. Pengumpulan Data	43
F. Analisis Data.....	44
G. Keabsahan Data	46
BAB IV PAPARAT DAN HASIL PENELITIAN	49
A. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan	49
1. Sejarah MTsN 3 Pamekasan	49
2. Visi Madrasah	50
3. Msis Madrasah	50
4. Struktur Organiasasi	52
B. Paparan Data	52

1. Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	52
2. Pendekatan Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	59
3. Implikasi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	64
C. Temuan Penelitian.....	66
1. Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	67
2. Pendekatan Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	68
3. Implikasi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	70
BAB V PEMBAHASAN	73
A. Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnawiyah Negeri 3 Pamekasan	73

B. Pendekatan Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnowiyah Negeri 3 Pamekasan	77
C. Implikasi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsnowiyah Negeri 3 Pamekasan	80
BAB VI PENUTUP	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

Abstrak

Afif Fariqi, 2022, Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. (2) Dr. HR. Taufiqurrochman, MA.

Kata Kunci: Kepemimpinan Perubahan, Manajemen Hubungan Masyarakat

Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan, sehingga membawa perubahan agar menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuat pimpinan. Manajemen hubungan masyarakat adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan terwujudnya Kerjasama yang harmonis antara pihak dari Lembaga Pendidikan dengan masyarakat sebagai salah satu yang menjadi pengguna dari lulusannya.

Tujuan penelitian ini ada tiga fokus yang dikaji yaitu: (1) strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan. (2) Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan. (3) Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang dilakukan di MTsN 3 Pamekasan. Teknik pengumpulan data menggunakan Teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahapan analisis data digunakan dengan kondensasi data, dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui perpanjangan keikutsertaan, triangulasi sumber dan triangulasi Teknik.

Hasil penelitian ini: 1) Strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan yaitu dengan memberikan perintah dan juga sosialisasi kegiatan yang dilaksanakan madrasah kemudian dengan menggunakan strategi manajemen yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Terakhir kepala madrasah menggunakan strategi dengan memperlihatkan karakter jujur, beintegritas dan penuh kasih sayang. 2) Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan yaitu a. menggunakan pendekatan hubungan yaitu dengan memberikan motivasi, pembinaan, dan bimbingan, b. pendekatan partisipatif, dimana pengambilan keputusan dengan melibatkan semua warga madrasah, dan c. pendekatan manajemen, yaitu dengan benar-benar memperhatikan pelaksanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. 3) Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di MTsN 3 Pamekasan yaitu a. mendapatkan citra baik dari masyarakat dan juga instansi yang lain, b. menjadi jembatan komunikasi antara Lembaga Pendidikan dengan masyarakat dan instansi lain, c. mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat dan juga instansi yang lain.

Abstract

Afif Fariqi, 2022, Change Leadership in Optimizing Public Relations Management at Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Thesis, Postgraduate Islamic Education Management Study Program, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim, Supervisor (1) Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. (2) Dr. HR. Taufiqurrochman, MA.

Keywords: Change Leadership, Public Relations Management.

Change leadership is an effort to create a change, so as to bring change so that all components in the organization unite and empathize with each other to bring about the changes made by the leadership. Public relations management is a process of handling planning, organizing, implementing, and evaluating activities related to the realization of harmonious cooperation between parties from educational institutions and the community as one of the users of their graduates.

The purpose of this study is that there are three focuses studied, namely: (1) change leadership strategy in optimizing public relations management at MTsN 3 Pamekasan. (2) The change leadership approach in optimizing public relations management at MTsN 3 Pamekasan. (3) Implications of change leadership in optimizing public relations management at MTsN 3 Pamekasan.

This study used a qualitative approach with a case study type of research conducted at MTsN 3 Pamekasan. Data collection techniques using interview techniques, observation, and documentation. The stages of data analysis are used by condensing data, and drawing conclusions. Checking the validity of the data by extending participation, triangulation of sources and triangulation of techniques.

The results of this study: 1) The change leadership strategy in optimizing public relations management at MTsN 3 Pamekasan, namely by giving orders and also socializing activities carried out by madrasahs and then using management strategies, namely starting from planning, implementing, to evaluating. Finally, the madrasah head uses a strategy by showing honest, integrity and compassionate characters. 2) The change leadership approach in optimizing public relations management at MTsN 3 Pamekasan, namely a. using a relationship approach that is by providing motivation, coaching, and guidance, b. participatory approach, where decision making involves all madrasah members, and c. management approach, namely by really paying attention to the implementation, implementation, and evaluation. 3) Implications of change leadership in optimizing community relations management at MTsN 3 Pamekasan, namely a. get a good image from the public and also other agencies, b. become a bridge of communication between educational institutions with the community and other agencies, c. get full support from the community and also other agencies.

خلاصة

عفيف فريقي ، 2022 ، تغيير القيادة في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي أ.د. دكتور. ح. عبد. حارس ، م. (2) د. الموارد البشرية. توفيقوروشمان ، ماجستير.

الكلمات المفتاحية: تغيير القيادة ، إدارة العلاقات العامة

قيادة التغيير هي محاولة لإحداث تغيير ، وذلك لإحداث التغيير بحيث تتحد جميع المكونات في المنظمة وتتعاطف مع بعضها البعض لإحداث التغييرات التي تقوم بها القيادة. إدارة العلاقات العامة هي عملية التعامل مع تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم الأنشطة المتعلقة بتحقيق التعاون المتناغم بين الأطراف من المؤسسات التعليمية والمجتمع كأحد المستخدمين لخريجهم.

الغرض من هذه الدراسة هو أن هناك ثلاثة محاور تمت دراستها ، وهي: (1) تغيير استراتيجية القيادة في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي. (2) نهج التغيير القيادي في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي. (3) آثار قيادة التغيير في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي.

استخدمت هذه الدراسة نهجًا نوعيًا مع نوع دراسة الحالة من البحث الذي تم إجراؤه في مدرسة مدرسة التسناوي. تقنيات جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. يتم استخدام مراحل تحليل البيانات عن طريق تكثيف البيانات واستخلاص النتائج. التحقق من صحة البيانات من خلال توسيع نطاق المشاركة وتثليث المصادر وتثليث التقنيات.

نتائج هذه الدراسة: (1) استراتيجية تغيير القيادة في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي ، أي من خلال إصدار الأوامر وكذلك أنشطة التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها المدارس الدينية ثم استخدام استراتيجيات الإدارة ، أي البدء من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم. أخيرًا ، يستخدم رئيس المدرسة استراتيجية من خلال إظهار الشخصيات الصادقة والنزاهة والحنونة. (2) نهج تغيير القيادة في تحسين إدارة العلاقات العامة في مدرسة مدرسة التسناوي ، وهي أ. باستخدام نهج العلاقة من خلال توفير الحافز والتدريب والتوجيه ، ب. النهج التشاركي ، حيث يشمل صنع القرار جميع أعضاء المدرسة ، و ج. نهج الإدارة ، أي من خلال الاهتمام حقًا بالتنفيذ والتنفيذ والتقييم. (3) آثار قيادة التغيير في تحسين إدارة العلاقات المجتمعية في مدرسة مدرسة التسناوي ، وهي أ. الحصول على صورة جيدة من الجمهور وكذلك الوكالات الأخرى ، ب. تصبح جسرا للتواصل بين المؤسسات التعليمية مع المجتمع والوكالات الأخرى ، ج. الحصول على الدعم الكامل من المجتمع وكذلك الوكالات الأخرى.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga Pendidikan umumnya menjadi bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat. Karena masyarakat merupakan orang pertama yang akan menikmati hasil dari produk Pendidikan itu sendiri. Namun disisi lain berbeda kenyataanya Ketika melihat kejadian yang terjadi di lapangan.

Dalam hal ini peneliti masih banyak sekali melihat kejadian yang tidak harmonis antara Lembaga Pendidikan dengan masyarakat khususnya di Kabupaten Pamekasan terlebih di daerah pelosok. Permasalahan yang masih sering terjadi diantaranya tidak sinerginya Lembaga Pendidikan dan masyarakat dan juga antara Lembaga Pendidikan dengan masyarakat tidak melakukan kolaborasi sehingga tujuan-tujuan Lembaga Pendidikan yang seharusnya dapat diharapkan dan dirasakan oleh masyarakat sebagai orang yang pertamakali akan merasakan hasil dari Pendidikan itu sendiri.

Namun berbeda Ketika peneliti melakukan pra penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Disana melalui kepemimpinan seorang Mohammad Holis selaku kepala sekolah mampu menciptakan banyak sekali perubahan. Mulai dari perubahan mutu sampai pada perubahan hubungan masyarakat itu sendiri.

Lembaga pendidikan di pamekasan khususnya di daerah pedesaan dan daerah pelosok banyak sekali penulis melihat tidak sinerginya antara masyarakat dengan pihak lembaga pendidikan. Yang lebih memperhatikan adalah masih banyak masyarakat yang menyeolahkan anaknya di salah satu

lembaga pendidikan namun masih banyak sekali masyarakat yang tidak mendukung bahkan kadang menjatuhkan lembaga tersebut. Namun berbeda dengan MTsN 3 Pamekasan, disana masyarakat dengan lembaga pendidikan saling bahu membahu untuk membantu mewujudkan dan memajukan lembaga pendidikan tersebut.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan berada di Desa Pakong, walaupun berada di pedalaman desa Pakong, di bawah Kepala Madrasah Mohammad Holis, M.Si telah muncul sebagai Madrasah yang bergengsi dan berprestasi. Hal itu terbukti di Era Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan terus eksis memperbaiki kualitas dan kuantitas madrasah. Salah satunya MTsN 3 Pamekasan terbukti dari tahun ke tahun dibawah kepemimpinan Mohammad Holis ada peningkatan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas. Hal itu bisa tercapai karena adanya hubungan erat yang melibatkan antara masyarakat, wali murid, dan juga elemen yang lain yang juga mendukung terhadap terbentuknya kualitas dan banyaknya masyarakat yang tertarik untuk menyekolahkan anak nya di MTSN 3 Pamekasan.

Melalui pra penelitian ada dua faktor yang memperngaruhi kualitas dan kuantitas di MTSN 3 Pamekasan. Pertama, Sejak dipimpin Mohammad Holis disana banyak sekali perubahan. Baik dari segi sarana dan prasarana. Selain itu, di bawah kepemimpinan Dr. Mohammad Holis, M.Si MTsN 3 Pamekasan terus getol setiap tahunnya memperbaiki tatanan kehumasan. MTSN 3 Pamekasan tidak hanya menjadi sekolah yang mandiri akan tetapi juga menjadi kampung Pendidikan. Hal ini terbukti antara Lembaga

Pendidikan dengan masyarakat berkolaborasi untuk mencapai tujuan-tujuan Pendidikan. Bahkan juga untuk mendukung kegiatan kehumasan, komite sekolah di MTSN 3 Pamekasan juga orang-orang yang kompeten, salah satunya adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Pamekasan. Dari faktor-faktor yang disebutkan diatas teraksite dengan beberapa perubahan-perubahan tersebut terutama dari manajemen kehumasan sekolah dapat menjadi Lembaga Pendidikan yang diminati masyarakat. Dan juga MTSN 3 Pamekasan banyak memperoleh penghargaan dan prestasi baik internasional, nasional, provinsi dan regional.

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.

Hal itu terbukti bahwasanya di Lembaga Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan ini mampu menjalin sinergi dan kolaborasi sehingga masyarakat juga berperan penting dalam mencapai tujuan Pendidikan yang sudah direncanakan di awal oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Melalui beberapa alasan peneliti melihat bahwa ini terjadi karena perubahan-perubahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu Bapak Mohammad Holis Selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

Kepemimpinan berperan penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹

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

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

menghadapi tantangan perubahan yang dipandang sebagai batu ujian kepemimpinannya.²

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 merintanginya upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan.

Dalam konstelasi yang demikian, 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.³

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

³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 1

Dalam konteks perubahan tersebut, sering kali kita mendengar berbagai terminologi, seperti: *re-structuring*, *re-engineering*, *re-framing*, *rightsizing*, *downsizing*, *delaying*, *decentralization*, *deregulation*, *privatization* dan *debureaucration*, masih banyak lagi terminologi lain yang senada atau senapas dengan itu. Bagaimanapun, semua terminologi tersebut pada prinsipnya merupakan bentuk respons terhadap lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan-perubahan internal organisasi secara mendasar dan bermakna.

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. Sebagai manusia kita hidup dalam dunia yang penuh perubahan.⁴

Selanjutnya, perubahan lembaga yang dimaksud dalam hal ini yaitu gerakan pemimpin untuk selalu menumbuhkan dan meningkatkan segala bentuk kepercayaan masyarakat di lembaga pendidikan seperti halnya di perguruan tinggi. Sehingga terjamin segala bentuk kualitas dan potensi internal yang akan meningkatkan pelanggan pendidikan.

Pada masa saat ini banyak organisasi semakin menyadari pentingnya mengaplikasikan kegiatan kehumasan menjadi sesuatu yang integral dan tak terpisahkan dalam kegiatan manajerial organisasi sehari-hari. Berbagai macam organisasi mulai mengakui bahwa banyak dari tujuan organisasi

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

semakin mudah tercapai dan banyak pula permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi bisa dihindari atau mendapatkan solusi yang memuaskan dengan mengaplikasikan kegiatan kehumasan yang tepat dalam organisasi mereka.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas dan profesional serta input siswa yang baik, tetapi dukungan dan sumbangsih serta hubungan yang baik dengan masyarakat sangat berperan terhadap peningkatan keefektifan sekolah/madrasah. Humas dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan madrasah, meningkatkan pemahaman madrasah tentang keadaan serta aspirasi masyarakat tersebut terhadap madrasah, meningkatkan usaha orang tua siswa dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik serta meningkatkan kuantitas serta kualitas bantuan orang tua siswa dalam kegiatan Pendidikan madrasah, meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran serta mereka dalam memajukan Pendidikan di madrasah dalam era pembangunan, terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah serta apa yang dilakukan oleh sekolah, pertanggungjawaban madrasah atas harapan yang dibebankan masyarakat madrasah, dukungan serta bantuan dari masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program madrasah.

Berdasarkan hal diatas peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Kepemimpinan Perubahandalam Mengoptimalkan Manajemen Humas Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

B. Fokus Penelitian

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

1. Bagaimana strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan?
2. Bagaimana pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan?
3. Bagaimana hasil kepemimpinan perubahandalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisisstrategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan
2. Mendeskripsikan dan menganalisispendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan
3. Mendeskripsikan dan menganalisishasil kepemimpinan perubahandalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang menyeluruh tentang kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat 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 mengoptimalkan manajemen humas.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti yang lain tentang kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen humas

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 mengoptimalkan manajemen humas.
- 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 mengoptimalkan manajemen humas.

E. Orisinalitas Penelitian

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

Pertama, Muhammad Abdul Qohar, 2016, *Strategi Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Multikasuk di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi)*. Fokus kajiannya adalah tahap-tahap strategi manajemen humas dalam menjalin hubungan masyarakat di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi, Bentuk/jenis hubungan masyarakat di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi, Strategi manajemen humas dalam menjalin hubungan masyarakat di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi, dan dampak strategi manajemen humas terhadap mutu sekolah di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada kajian Mutu Sekolah dan juga penelitian ini menggunakan studi multikasuk berbeda dengan penelitian selanjutnya yang hanya menggunakan studi kasus. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian manajemen hubungan masyarakat.⁵

Kedua, Ari Setyawan, 2020, *Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Membangun Citra Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nur Rohman Slogohimo Wonogiri*, Fokus kajiannya adalah perencanaan humas, pengorganisasian program kerja humas, pelaksanaan program kerja humas,

⁵ Muhammad Abdul Qohar, *Strategi Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Multikasuk di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi)*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016).

dan evaluasi program kerja humas dalam membangun citra sekolah di sekolah dasar islam terpadu Nur rohman Slogohimo Wonogiri. Perbedaan dengan kajian selanjutnya terletak pada subjek kajian kepemimpinan, yaitu penelitian ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran kepemimpinannya. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian manajemen humas.⁶

Ketiga, Agus Suyanto, 2016, Strategi Manajemen Humas Dalam Membangun Citra Universitas Islam Malang. Fokus kajiannya adalah Bagaimana Planning, actuating, controlling humas dalam membangun citra, strategi humas dalam membangun citra dan bagaimana citra UNISMA di Masyarakat. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada subjek kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran kepemimpinannya. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian tentang Manajemen Humas.⁷

Keempat, 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 terletak pada pembahasan peningkatan mutu Pendidikan. Persamaannya terletak pada kajian kepemimpinan perubahan.⁸

⁶ Ari Setyawan, *Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Membangun Citra Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nur Rohman Slogohimo Wonogiri*, (Ponorogo, Tesis IAIN Ponorogo, 2020).

⁷ Agus Suyanto, *Strategi Manajemen Humas Dalam Membangun Citra Universitas Islam Malang*, (Malng: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016).

⁸ Anna Mar'atuz Zahro et. al, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 3, September.

Kelima, Cici Taniya, Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik di SD IT Al Huda Sidayu Kabupaten Cilacap. Fokus kajiannya adalah manajemen hubungan masyarakat dalam meningkatkan jumlah peserta didik dalam meningkatkan jumlah peserta didik di SD IT Al Huda Sidayu Kabupaten Culacap. Perbedaan dengan penelitian selanjutnya terletak pada subjek kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran kepemimpinannya. Sedangkan persamaannya terletak pada kajian tentang Manajemen Humas.⁹

Tabel 1. 1. Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul	Perbedaan	Persamaan	Originalitas Peneliti
1.	Muhammad Abdul Qohar, 2016, Strategi Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Multikasus di MTsN & SMPN 1 Srono Banyuangi.	terletak pada kajian Mutu Sekolah dan juga penelitian ini menggunakan studi multikasus berbeda dengan penelitian selanjutnya yang hanya menggunakan studi kasus.	kajian Manajemen Hubungan Masyarakat	Penelitian ini berfokus pada karakteristik kepemimpinan perubahandalam mengoptimalkan manajemen humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, Peran kepemimpinan perubahandalam
2.	Ari Setyawan, 2020, Manajemen Hubungan	terletak pada kajian kepemimpinannya yaitu penelitian	Terletak pada kajian tentang manajemen humas.	

⁹ Cici Wahyuni, *Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik di SD IT Al Huda Sidayu Kabupaten Cilacap*, (Purwekerto: Tesis IAIN Purwekerto, 2019).

	Masyarakat dalam Membangun Citra Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nur Rohman Slogohimo Wonogiri	ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran dari kepemimpinannya		mengoptimalkan manajemen humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pamekasan, Bagaimana hasil yang di dapatkan dalam upaya kepemimpinan perubahandalam Mengoptimalkan Manajemen Humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pamekasan 3
3.	Agus Suyanto, 2016, Strategi Manajemen Humas Dalam Membangun Citra di Universitas Islam Malang	terletak pada subjek kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran kepemimpinannya	terletak pada kajian tentang Manajemen Humas.	3
4.	Anna Mar'atuz Zahro et. al, 2018, <i>Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.</i>	Terletak pada kajian tentang peningkatan mutu Pendidikan	Terletak pada kajian kepemimpinan perubahan.	
5.	Cici Wahyuni, 2019, Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Baru di SD IT Al Huda Sidayu Kabupaten	terletak pada subjek kajian kepemimpinannya yaitu penelitian ini lebih mengkaji pada manajemen humas tanpa melihat peran kepemimpinannya	terletak pada kajian tentang Manajemen Humas.	

	Cilacap			
--	---------	--	--	--

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, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuat pemimpin agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap MTsN 3 Pamekasan.
2. Pengertian manajemen humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan Bersama dari Lembaga Pendidikan yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu Lembaga Pendidikan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Tentang Kepemimpinan Perubahan

1. Pengertian Kepemimpinan Perubahan

kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi tersebut 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.¹⁰

Merujuk pada 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 keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain; 3) Tanggungjawab, yaitu mandiri,

¹⁰ Yuli Cahyono, *Kepemimpinan Perubahan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019), hlm. 06

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.¹¹

Kita memilih pemimpin yang bisa memperbaiki hidup kita, bangsa kita dan keturunan kita. Bukan yang hanya menggunakan jabatannya untuk mengimprovisasi, pamer kekuasaan, apalagi mewariskan kerusakan. Kita butuh pemimpin perubahan. Karena itulah pemimpin perlu membangun kontras dari danke (From-TO). Kita perlu pemimpin yang tahu di mana dirinya (dan pemerintahannya) berada dan visi besarnya (ke mana hidup akan dibawa). Kita perlu pemimpin yang membangun masa depan, bukan yang sekadar bagi-bagi hadiah lalu mewariskan masalah kepada penerus-penerusnya.¹²

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

¹¹ Etih Henriyani, Pemimpin dan Budaya Organisasi di Era Perubahan, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008, 62

¹² Rhenald Kasali, *Change Leadership*, (Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017), hlm. 65

menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.¹³

Perubahan adalah transformasi secara terencana atau tidak terencana¹⁴ 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.¹⁵

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.¹⁶

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Ia orang yang cerdas dan

¹³ Irawati A. Kahar, *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008), hlm. 21

¹⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 105.

¹⁵ 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.

¹⁶ Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 124-129

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. 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.

Perubahan tidak seperti mengendarai mobil mewah di jalan tol yang lurus dan lebar. Perubahan seperti mengendarai mobil di jalan 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.¹⁷Perubahan 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

¹⁷ Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), hlm. 70-73

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.
- 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.¹⁸

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

¹⁸ Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, (Depok Rajawali Pers, 2018), hlm. 32-33

merespons perubahan, tetapi juga pemimpin yang siap melakukan perubahan. 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. Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut ada beberapa cara yang ditempuh sebagai berikut: a. Memberikan pendidikan dan melakukan komunikasi. b. Mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan. c. Memberi fasilitas dan dukungan kepada karyawan. d. Memberikan ancaman baik eksplisit maupun implisit.¹⁹

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

¹⁹ Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007), hlm. 256-259

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).²⁰

2. Gaya Kepemimpinan Perubahan

Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para

²⁰ Mariman darto, *Memimpin Perubahan*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014. 5

pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling 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.²¹

3. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan

Karakter adalah kualitas mental dan moral yang khas dalam diri seseorang. Karakter berisi semua sifat yang baik, seperti integritas atau kejujuran, keberanian, keadilan, kepedulian, ketekunan, dan kasih sayang.²²

Dengan begitu, pemimpin hebat haruslah berkarakter, kata lain dari akhlak, moral, atau budi pekerti. Yaitu seperangkat keyakinan, cara berpikir, bersikap, dan berperilaku yang secara spontan mengarahkan tindakan-tindakan seseorang dalam hidupnya.²³

Karakter selalu melekat pada semua aktivitas seorang pemimpin 24 jam sehari. Mulai ia belajar, bekerja menyelesaikan masalah pribadi, mengurus persoalan keluarga, menengahi konflik, dan mengurai benang kusut persoalan-persoalan di perusahaan selalu saja membutuhkan kesabaran, keuletan, keberanian mengambil keputusan dan mengontrol

²¹ Udik Budi Wibowo, *Teori Kepemimpinan*, ((BKD Kota Yogyakarta, 14 Juni 2011), hlm. 07-09

²² Eloy Zalukhu dan Andy Iskandar, *I'm Leader* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm. 143-144

²³ Misbahul Huda, *Dari Langit Turun Ke Bumi*, (Surabaya: PT. Temprina Media Grafika, 2012), hlm. 47-49

resiko, ketenangan, kelapangan dada, optimisme, tidak cepat puas dalam bekerja, tidak kenal menyerah, termasuk pemihakannya pada nilai-nilai kebaikan dan kebenaran.²⁴

Kemampuan atau kecakapan pemimpin merupakan tulang punggung organisasi, mereka membuat perubahan, memajukan dan mendorong organisasi untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Pemimpin juga harus mengembangkan budaya organisasi yang dapat menunjang pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang dimaksud adalah pola perilaku yang meliputi pemikiran, tindakan, bahasa dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi, nilai-nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh anggota suatu organisasi, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh di sekitarnya. Budaya organisasi akan berfungsi sebagai penjamin kelangsungan hidup organisasi apabila dalam organisasi tersebut terdapat nilai-nilai fundamental organisasi yang baik seperti menjunjung tinggi nilai kejujuran dan integritas, penghargaan atas disiplin, pelayanan yang prima dan penghormatan atas keterbukaan.²⁵

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

²⁴ Misbahul, *Dari Langit*, hlm. 47-49

²⁵ Jayanti Trioctavia et-al, *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.40, No. 01 November 2006), hlm.152

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.²⁶

Masa depan sebenarnya penuh dengan 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 mengarahi 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 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. Sehubungan dengan itu Katzenbach et al. mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (Real Change Leader) yaitu: a) Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik. b) Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada. c) Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas

²⁶Eloy Zalukhu, *I'm A Leader*, (Jakarta: Gramedia, 2017), hlm.8-10

yang ditetapkan. d) Memotivasi diri dan orang lain. e) Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja. f) Tahan tidak terkenal. g) Rasa humor terhadap diri dan lingkungan.

Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes dan Posner di atas. Sejalan dengan pemikiran tersebut Bender mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut. a) Kepemimpinan adalah tentang manusia. b) Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu. c) Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal. d) Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita. e) Kepemimpinan adalah tentang perubahan. f) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri. g) Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan. h) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan). i) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positif. j) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan hasil dengan integritas. k) Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan.

Sehubungan dengan itu Bender lebih lanjut mengidentifikasi ramuan kepemimpinan sebagai berikut: 1) Paham diri sendiri/nilai-nilai. 2) Baik terhadap semua orang. 3) Visi (visioner). 4) Semangat. 5) Pengambil resiko. 6) Keterampilan berkomunikasi. 7) Pemeriksaan kemajuan/hasil. 8) Kerja keras. 9) Tekun. 10) Perancang tujuan. 11) Berhubungan dengan orang yang tepat. 12) Pemahaman terhadap lapangan. 13) Percaya diri. 14)

Berhasrat sukses. 15) Mengerjakan apa yang dicintai. 16) Mencintai apa yang dikerjakan. 17) Bersikap positif. 18) Percaya instink/rasa terdalam. 19) Memenuhi janji. 20) Yakin. 21) Berani. 22) Jujur dan terpercaya. 23) Fokus. 24) Mengambil prakarsa dan tanggung jawab. 25) Memotivasi dan menginspirasi sesama. 26) Peduli/berbelas kasih. 27) Menghargai keunggulan. 28) Daya tahan/stamina. 29) Cermat/menangani detail. 30) Dapat bekerja di bawah tekanan.²⁷

4. Peran Kepemimpinan Perubahan

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus lebih memerhatikan kepentingan orang lain. Untuk itu sebaik-baiknya mampu melakukan hal-hal seperti berikut.

a. Menciptakan Hubungan Kerja Efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara-cara sebagai berikut. 1) Menghargai mereka. 2) Menunjukkan empati. 3) Bersikap tulus.²⁸

b. Pergeseran Fungsi Manajer

Di dalam organisasi konvensional, seorang manajer berada di puncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah

²⁷ Udik, *Kepemimpinan*, hlm. 13-15

²⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm. 347

dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan manajer.

Sementara itu, dalam iklim pemberdayaan, yang terjadi adalah piramid terbaik. Pekerja berada di atas, sedangkan manajer berada di bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya.

c. Memengaruhi Orang Lain

Dalam peranan kita sebagai *empowering manager* perlu memengaruhi orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, *line manager*, bahkan mungkin direksi jika di sector public atau organisasi sosial. Pemmpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.

d. Mengembangkan *Team Work*

Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah perkembangan bentuk *team based organization*. Dengan demikian, oprasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross functionteam*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut.

e. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top down*. Peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian

tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat di perlukan.

f. Menjadikan Pemberdayaan sebagai *Way Of Life*

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan di mana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.²⁹

Selain peran maka strategi atau upaya pemimpin juga berpengaruh terhadap berhasilnya sebuah rencana perubahan. Ketidakmampuan 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

²⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm.352

dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, yang tercermin dari output lulusan yang berprestasi, maupun outcome yang bermanfaat bagi masyarakat.³⁰

B. Kajian Tentang Manajemen Humas

1. Pengertian Hubungan Masyarakat

Menurut H. A. W. Widjaja Hubungan Masyarakat disebut juga *public relations*, dengan ruang lingkup (*scope*) kegiatan yang menyangkut baik individu ke dalam maupun individu ke luar dan semua kegiatan diselenggarakan dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing lembaga atau organisasi.³¹

Secara umum pemahaman manajemen merupakan proses yang sistematis yang terdiri dari pelaksanaan fungsi-fungsi dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pendayagunaan sumber daya yang dimiliki baik itu berupa manusia maupun sumber daya non manusia lainnya

Membahas terkait hubungan masyarakat pasti ingatan kita akan tertuju pada hal yang berhubungan dengan komunikasi, konferensi pers, informasi, public relation, dan sebagainya. Secara garis besar agar dapat menyeimbangkan dan menyamakan visi Lembaga Pendidikan dengan masyarakat perlu adanya pengelolaan hubungan antara Lembaga dan masyarakatnya. Agar tercipta suatu hubungan yang harmonis seperti

³⁰Anna et-al, *Kepemimpinan Perubahan*, hlm. 359.

³¹

H.A.W. Widjaja, *Komunikasi: Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), Hlm. 53

adanya kritik, saran, dan tanggapan yang baik dari masyarakat, terlebih bisa ikut berkontribusi dalam mewujudkan Lembaga Pendidikan yang bermutu.

Hubungan masyarakat dalam dunia Pendidikan adalah salah satu bagian dari komponen kegiatan manajerial Lembaga Pendidikan, yang berkaitan dengan terwujudnya Kerjasama yang harmonis antara pihak dari Lembaga Pendidikan dengan masyarakat sebagai salah satu yang menjadi pengguna dari lulusannya. Karena salah satu tugas humas terhadap masyarakat adalah membuat sebuah kepercayaan kepada Lembaga Pendidikan, yang tentu saja akan berdampak positif seperti menambah perhatian dan kepedulian masyarakat terkait peningkatan kualitas Pendidikan, yang pada akhirnya dapat menunjang proses kegiatan belajar mengajar di Lembaga Pendidikan yang bersangkutan.

Pengertian manajemen humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan Bersama dari Lembaga Pendidikan yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu Lembaga Pendidikan.³²

Menurut Harlow me definisikan hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan, jalur

³²Muhammad Nur Hakim et-al, *Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan*, (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.4 No. 1, 2019) hlm. 124.

bersama

antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan kerjasama, melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan atau permasalahan, membantu manajemen untuk mampu menanggapi opini publik, mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.³³

Manajemen humas menurut Ruslan yang dikutip oleh Zulkarnain Nasution adalah suatu proses dalam menanganikan perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan.

Dieraglobalisasikan masyarakat akan lebih selektif dan berhati-hati dalam memilih lembaga pendidikan. Maka lembaga pendidikan harus berupaya untuk menciptakan citra sebaik mungkin di hadapan masyarakat. Namun pada masa sekarang semakin marak kasus yang terjadi di lembaga pendidikan seperti fenomena geng pelajar di berbagai daerah

dan sekolah yang melakukan kekerasan kolektif. Belum lagi kekerasan yang

³³Ira Nur Hartini,
Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Upaya Peningkatan Pencitraan Sekolah,
Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol.4 No. 4 April 2014), hlm. 12

melibatkan guru dan siswa, termasuk kasus pelecehan seksual, rokok, narkoba, dan miras yang pasang surut meramaikan peredaran berita di media massa. Kasus-kasus tersebut dapat menciptakan citra yang buruk pada lembaga pendidikan.³⁴

Menurut kamus *found and Wagnel* hubungan masyarakat adalah segenap kegiatan yang digunakan organisasi untuk menciptakan atau memelihara suatu sikap dan tanggapan yang baik dari pihak luar terhadap keberadaan dan aktivitasnya. Jika di kerucutkan dalam pengertian humas dalam Pendidikan adalah rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan Lembaga Pendidikan dengan masyarakat (orang tua murid) yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di Lembaga Pendidikan yang bersangkutan.

humas dipahami sebagai sebuah fungsi manajemen, karena seperti juga pekerjaan-pekerjaan manajerial yang lain, tugas-tugas kehumasan meliputi pula pekerjaan-pekerjaan pengidentifikasian, perencanaan, serta pelaksanaan. Dalam kaitannya dengan kegiatan kehumasan pada suatu organisasi maka yang harus diidentifikasi, direncanakan, serta dilaksanakan oleh humas adalah segala pekerjaan yang ada hubungannya dengan kegiatan komunikasi sebuah organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa menerapkan humas sebagai sebuah

³⁴Eka Khoirun Nisa, *Implementasi Manajemen Humas Dalam Meningkatkan Hubungan Baik Antara Sekolah Dengan Wali Siswa Di Sd It Harapan Bunda Semarang Jawa Tengah*, (Al-Fahim, Vol.1 No. 1 Maret 2019), hlm. 2

fungsi manajemen dalam organisasi berarti mengaplikasikan aspek-aspek manajemen seperti identifikasi masalah, perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dalam segala kegiatan komunikasi antara organisasi dengan para publiknya. Dengan demikian kegiatan komunikasi antara organisasi dengan para publiknya dapat terealisasi dalam serangkaian program-program kehumasan yang direncanakan sedemikian rupa guna menunjang pencapaian tujuan organisasi.³⁵

2. fungsi dan tujuan humas

Menurut F. Rachmadi fungsi humas adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antara Lembaga dengan publiknya. Intern maupun ekstern dalam rangka menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi public dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini public) yang menguntungkan organisasi.

Menurut Maria, fungsi humas yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan yang memperoleh itikad baik, kepercayaan, saling pengertian, dan citra yang baik dari public atau masyarakat pada umumnya.
2. Memiliki sasaran untuk menciptakan opini public yang bisa diterima dan menguntungkan semua pihak.
3. Unsur penting dalam manajemen guna mencapai tujuan yang spesifik sesuai dengan harapan public, tetapi merupakan kekhasan organisasi atau

³⁵ Ratih Puspa, *Hubungan Masyarakat*, Hlm. 4.

perusahaan. Organisasi memiliki warna, budaya, citra, suasana yang kondusif dan menyenangkan, kinerja meningkat, dan produktivitas yang bisa dicapai secara optimal.

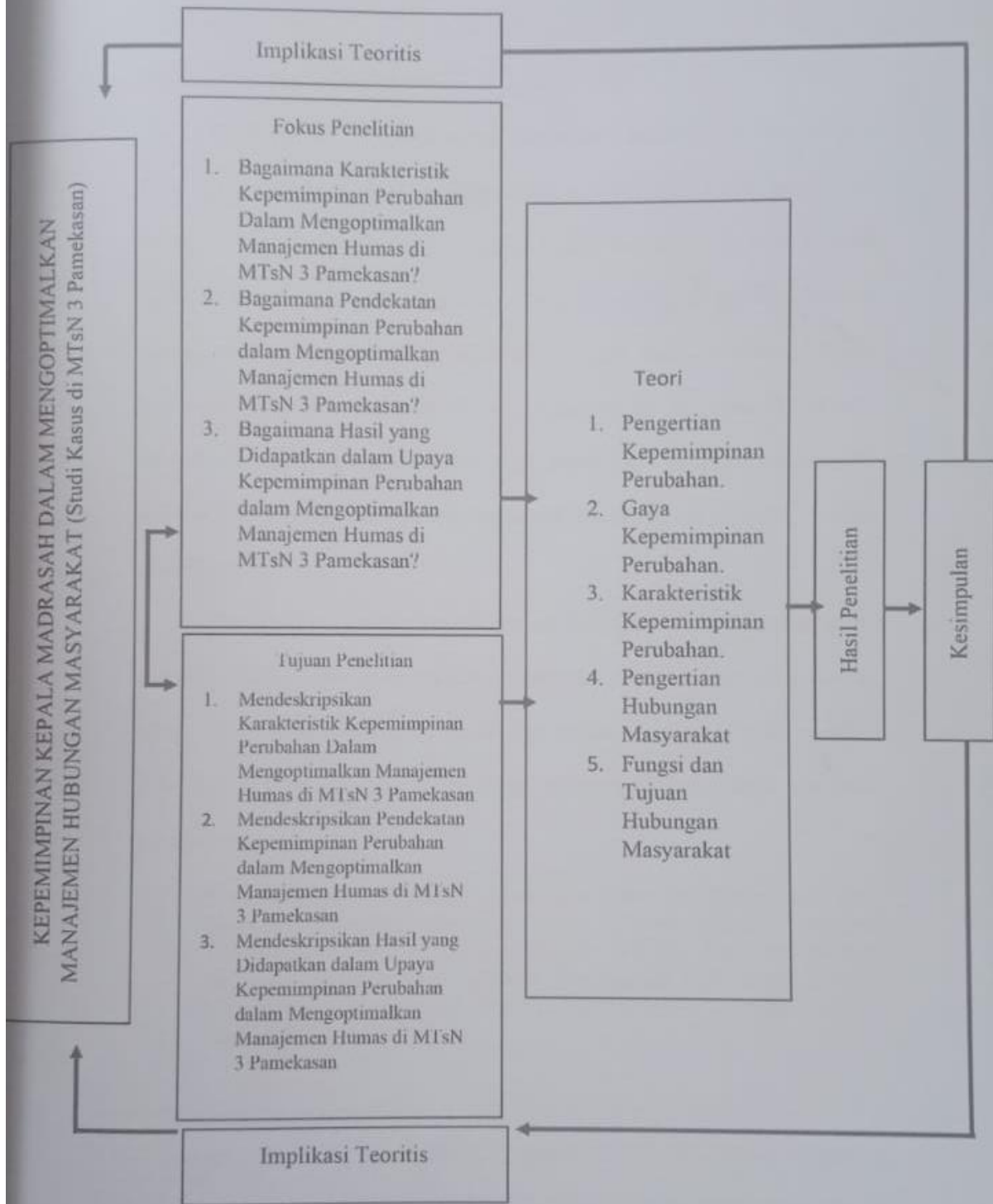
4. Usaha menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya, sekaligus menciptakan opini public sebagai efeknya, yang sangat berguna sebagai input bagi organisasi yang bersangkutan.

Tujuan utama hubungan masyarakat adalah mempengaruhi perilaku orang secara individu ataupun kelompok saat saling berhubungan, melalui dialog dengan semua golongan, persepsi, sikap dan opininya terhadap suatu kesuksesan sebuah organisasi.

Menurut Rosadi Ruslan, tujuan hubungan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. menumbuhkembangkan citra organisasi yang positif untuk public eksternal atau masyarakat.
2. Mendorong tercapainya saling pengertian antara public Sasaran dengan Lembaga.
3. Mengembangkan sinergi fungsi pemasaran dengan hubungan masyarakat.
4. Efektif dalam membangun pengenalan organisasi dan pengetahuan tentang organisasi.

C. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami karakteristik, peran, gaya serta upaya kepemimpinan perubahandalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat. Selanjutnya digali makna dari apa yang terjadi, untuk diungkap keadaan yang sebenarnya atau peneliti hanya akan memaparkan apa adanya tentang kondisi yang akan diteliti dari hasil penelitian. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti turun langsung ke lapangan di MTsN 3 Pamekasan untuk mengumpulkan data penelitian, sekaligus melakukan analisis data selama proses penelitian. Untuk itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas, sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.³⁶ Menurut Lexy J. Moleong mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif yaitu:

“Penelitian yang bertujuan memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian yaitu perilaku, persepsi, motivasi tindakan dan lain sebagainya secara holistik, dan dengan cara

³⁶ Nana Syaodah Sukamdinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 60

deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”.³⁷

Sedangkan jenis penelitian ini merupakan penelitian Studi Kasus sebagaimana diungkapkan oleh Yin “Studi kasus merupakan penyelidikan empiris kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas”.

B. KehadiranPeneliti

Pada penelitian kualitatif, peneliti sendiri merupakan pengumpul data utama, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Moleong, bahwa:

“Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan prosespeneliti”.³⁸

Kedudukan peneliti dilokasi penelitian sebagai pengamat. Untuk itu peneliti dituntut untuk memahami perilaku, situasi, interaksi antar subyek, nilai, aktivitas, serta apapun yang berkaitan dengan subyek penelitian. Penelitian terjun ke lapangan untuk melakukan interaksi dengan informan sehingga dapat menggali informasi lebih dalam dan mengamati perubahan yang ada. Sehubungan dengan hal itu maka langkah-langkah yang dilakukan peneliti sebagai berikut: Kegiatan awal, peneliti melakukan survey ketempat penelitian untuk mengetahui gambaran secara umum tentang MTsN 3 Pamekasan tersebut. Kegiatan kedua peneliti menentukan tempat penelitian yaitu MTsN 3 Pamekasan sebagai tempat objek penelitian. Selanjutnya

³⁷ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 23-24

³⁸ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, 25

peneliti melakukan pengumpulan data berdasarkan judul yang telah disepakati oleh peneliti dengan informan.

C. Latar Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menjadikan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sebagai objek penelitian yang terletak di Jln. Pontren Sumber Bungur, Sumbertaman Pakong Pamekasan Madura Jawa Timur.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Wahid Murni dan Nur Ali, bahwa:

“Pemilihan lokasi penelitian hendaknya didasarkan pada pertimbangan kemenarikan, keunikan dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Lokasi hendaknya diuraikan secara jelas, semisal: letak geografis (jika perlu disertakan peta lokasi), suasana sehari-hari lokasi penelitian dan informasi lain yang dianggap perlu untuk dikemukakan”.³⁹

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data merupakan komponen yang digunakan sebagai bahan untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data ada dua, yakni sumber data primer dan data sekunder, berikut adalah paparan terkait kedua sumber data tersebut:

1. Data Primer

Data yang diperoleh dari sumbernya langsung, diamati, dicatat secara langsung, seperti: wawancara dan observasi.⁴⁰ Adapun yang merupakan sumber data utama atau *Key informan* dalam penelitian ini

³⁹ Wahid Murni & Nur Ali, *penelitian Tindakan Kelas, Pendidikan Agama dan Umum: Disertai Contoh Hasil Penelitian*, (Malang: UIN Maliki Press, 2008), 32

⁴⁰ Sumardi Soeryabrata, *Metode Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), 84.

adalah Kepala Madrasah, Komite Sekolah, Waka Humas, dan Tenaga Pendidik.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari data yang sudah ada dan mempunyai hubungan masalah yang diteliti yang meliputi literatur-literatur yang ada.⁴¹ Adapun data sekunder ini berupa dokumen terkait kepemimpinan perubahanstruktur organisasi, foto, semua itu sebagai data pendukung peneliti.

E. PengumpulanData

Dalam melaksanakan penelitian ini, yaitu pengambilan data dilakukan secara langsung di lapangan, maka penulis dalam mengungkapkan suatu data menggunakan teknik observasi, interview atau wawancara dan dokumentasi yang diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi partisipan

Peneliti dalam observasi *non participant* ini tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang yang diamati dan peneliti hanya mencatat, menganalisis dan selanjutnya dapat membuat kesimpulan tentang perilaku orang-orang yang diteliti. Yang dalam hal ini yaitu Kepala Madrasah dan Waka Kurikulum

2. Wawancara mendalam

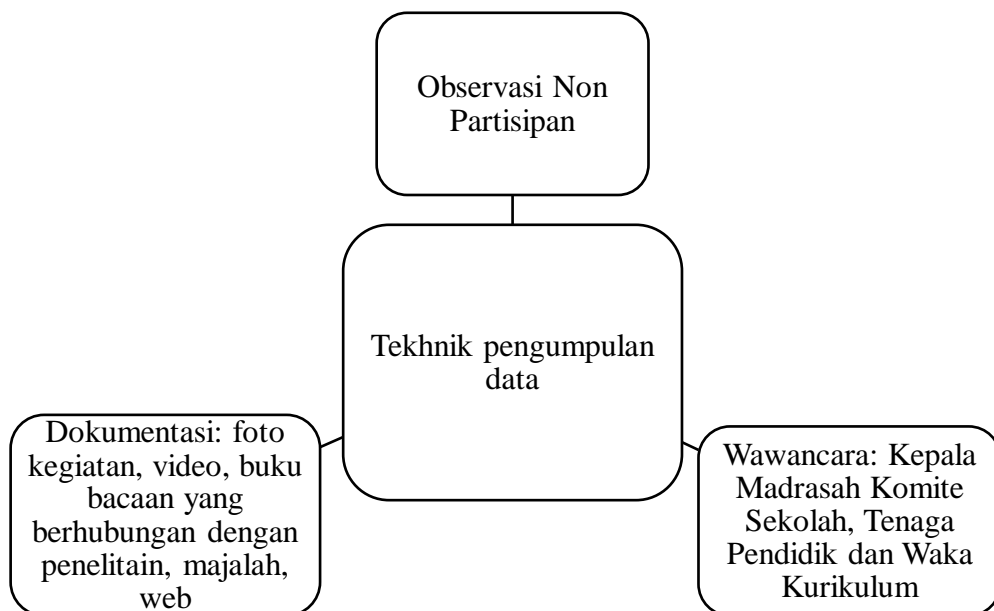
Interview atau wawancara dilakukan untuk menghasilkan data yang terkait dengan permasalahan dari pihak yang memiliki peran dalam

⁴¹ Sumardi Soeryabrata, *Metode Penelitian...*, 85

penelitian ini. Diantaranya data tersebut adalah yang memiliki peranan langsung maupun tidak langsung, seperti wawancara terhadap Kepala Madrasah, Komite Sekolah, Tenaga Pendidik dan Waka Kurikulum.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan kepemimpinan perubahandalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 3 Pamekasan, serta segala hal yang berhubungan dengan penelitian ini, seperti; foto kegiatan, video, buku bacaan yang berhubungan dengan penelitain, majalah dan web.



F. Analisis Data

Pada penjelasan sebelumnya peneliti mengemukakan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan demikian analisis dalam penelitian ini juga menggunakan jenis analisis data dengan pendekatan kualitatif. Dalam hal ini Wahid Murni mengatakanbahwa:

“Analisis data dalam penelitian kualitatif, hendaknya diuraikan dengan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis trsnkip-trsnkip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan bahan temuannya. Analisis data ini melibatkan pengerjaann, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis

data serta pencarian pola, pengungkapan hal penting, dan penentuan apa yang dilaporkan. Dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan pada waktu selama dan setelah pengumpulan data”.⁴²

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Data itu sendiri terdiri dari deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain data merupakan suatu deskripsi dari pertanyaan-pertanyaan seseorang tentang persepektif, pengalaman suatu hal, sikap, keyakinan dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program.

1. Kondensasi Data

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.⁴³

2. Penyajian Data.

Menurut Miles dan Huberman dalam Lexy J. Meloeng mengatakan bahwa: Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan

⁴² Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*, (Malang: UIN Press, 2008), 52

⁴³ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi*, (Jakarta: UI Press, 2014), 31

dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.⁴⁴

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Pada tahap ini, peneliti mulai menarik kesimpulan adalah langkah yang terakhir dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data dengan terus menerus, baik pada saat pengumpulan data. Pada awalnya kesimpulan bisa dibuat longgar dan terbuka kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar pada pokok temuan. Pada penarikan kesimpulan ini peneliti berusaha untuk mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur sebab akibat dan proporsi. Jadi dari data yang diperoleh penelitian sejak mulanya mencoba mengambil kesimpulan. Kesimpulan tersebut senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung, verifikasi dapat singkat dengan mencari data baru.⁴⁵

Jadi analisis data ini dilaksanakan dimulai dari terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang kemudian disusun secara sistematis agar memperoleh gambaran yang sesuai dengan tujuan.

G. KeabsahanData

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah.

⁴⁴ Lexy J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 45

⁴⁵ Lexy.J. Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 129

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 pengecakan 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.⁴⁶

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

⁴⁶ Lexy J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 327

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.⁴⁷

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.

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.⁴⁸

⁴⁷ Lexy J. Meloeng, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 330

⁴⁸ 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 tidak serta merta menjadi sebuah institusi atau Lembaga besar yang memiliki kualitas mapan dan meraih prestasi maksimal seperti sekarang ini. Akan tetapi ia adalah sebuah Lembaga Pendidikan Islam yang memiliki sejarah Panjang hingga akhirnya menjadi sebuah Lembaga bonafide.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, pertama-tama berangkat dari sebuah Pondok Pesantren Sumber Bungur yang terletak di Kampung sumber taman Desa Pakong, Kabupaten Pamekasan. Kendati demikian, Pondok Pesantren Sumber Bungur bukanlah satu-satunya Pondok Pesantren yang berada di wilayah Kecamatan Pakong.

Pondok Pesantren Sumber Bungur berdiri pada tahun 1921 yang dirintis oleh KH. Muhammad Khalil (1950). Beliau masih memiliki hubungan famili dengan Pesantren Sumberanyar dan Banyuanyar. Sepeninggal Kiai Khalil, kepemimpinan Pesantren dilanjutkan oleh saudaranya yang bernama KH. Abd. Majid yang wafat pada tahun 1957. Kemudian pengasuh pesantren dilanjutkan oleh dua orang putranya, yaitu KH. Achmad Madani dan KH. Ali Makki (Almarhum). Keduanya pernah mengenyam Pendidikan keagamaan di Pondok Pesantren Banyuanyar dan Pondok Pesantren Buduran Sidoarjo.

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 dibawah naungan Pemerintah (dulu Departemen Agama, sekarang Kementrian Agama), pada tahun 1990 melalui piagam yang ditanda tangani oleh Mentri Agama, dan serah terimanya di Yogyakarta Lembaga 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.B

2. Visi Madrasah

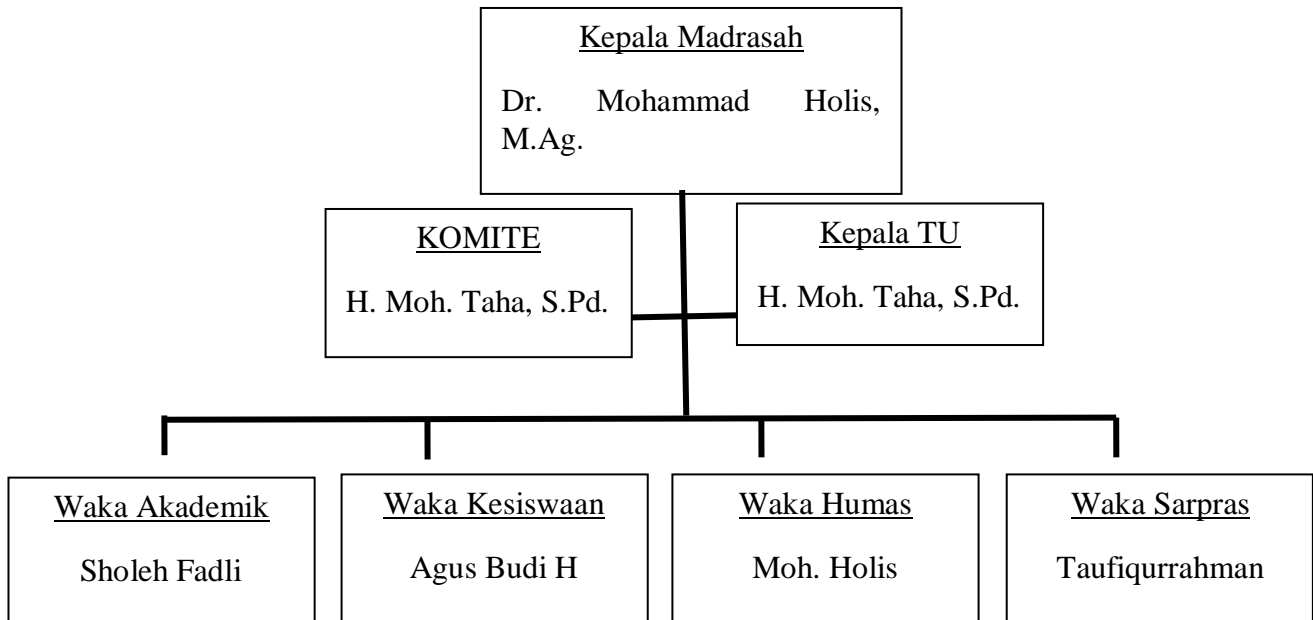
“Berakhlak Mulia,moderasi dalam keberagaman, mandiri dalam prestasi, berbudaya lingkungan dan berorientasi riset.

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 Belajar Mandiri (UKBM) serta Berbudaya Lingkungan.

- 2) Menumbuhkan semangat belajar untuk mewujudkan sumber daya manusia yang Inovatif, Kompetitif, Kompetensif, Produktif, Estetik dengan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.
- 3) Menciptakan lingkungan Madrasah yang Bersih, Sehat, Tertib, dan Estetik.
- 4) Mengembangkan budaya pembelajaran yang berorientasi riset.

4. Struktur Organisasi



B. Paparan Data

1. Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi dalam Lembaga Pendidikan harus memiliki kemampuan dan kompetensi serta strategi untuk melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, termasuk juga dengan selalu menjaga Kerjasama yang baik dengan masyarakat sebagai salah satu orang pertama yang akan menikmati hasil Pendidikan. Sehingga dengan startegi-strategi yang dilakukan oleh pemimpin dapat membuat masyarakat selalu mendukung dan saling kolaborasi untuk

sukseksi semua program yang sedang direncanakan atau bahkan yang sedang dilaksanakan oleh Lembaga Pendidikan. Dan juga mampu membangun sinergitas antara Lembaga Pendidikan dengan masyarakat.

MTsN 3 Pamekasan meskipun lokasinya berada di pelosok tepatnya di Desa Pakong yang berjarak sekitar 25 Km, akan tetapi eksistensi MTs Negeri 3 Pamekasan sebagai MTs yang diperhitungkan dan menjadi pilihan utama bukan hanya masyarakat Pamekasan namun juga Madura, walaupun letak geografisnya dapat dikatakan jauh dari pusat kota, namun tidak mempengaruhi keberadaan madrasah untuk terus eksis dan maju.

Semua pencapaian yang telah diraih MTsN 3 Pamekasan tidak terlepas dari peran dan Gerakan dari kepala madrasah dan juga *stakeholder* yang lain untuk selalu memperbaiki dan juga selalu respond terhadap perubahan zaman terlebih juga peran dan perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan juga waka humas dalam menjalin Kerjasama dan menjaga kepercayaan masyarakat sebagai orang pertama yang akan menikmati hasil dari Pendidikan.

MTsN 3 Pamekasan merupakan salah satu Lembaga Pendidikan yang selalu senantiasa terus melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik. Baik perubahan mutu Pendidikan, bahkan perubahan yang berkaitan dengan hubungan dengan masyarakat. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan yang dipimpin oleh Bapak Moh. Holis yang merupakan sosok penting dalam melakukan perubahan-perubahan dibidang hubungan masyarakat sehingga MTsN 3 Pamekasan dapat menjalin hubungan dan

Kerjasama yang baik dan juga membangun sinergi dengan masyarakat yang merupakan orang pertama yang akan merasakan hasil dari Pendidikan. Untuk menjalin Kerjasama yang baik dengan masyarakat dan mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat bapak Mohammad Holis memiliki strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat sebagaimana yang ia kemukakan sebagai berikut:

“ada beberapa strategi yang saya lakukan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat. Strategi yang saya lakukan pertama adalah dengan memberikan motivasi kepada semua elemen sekolah khususnya waka humas dan juga memberikan perintah terkait dengan pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat, kemudian Ketika ada kendala dan kesulitan dalam melaksanakan pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat maka kemudian saya memberikan pengarahannya serta pembinaan sehingga dapat memudahkan pelaksanaan pengoptimalan manajemen hubungan tersebut. Kedua yang saya lakukan adalah Menyusun sebaik mungkin baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, bahkan evaluasi sehingga kegiatan kehumasan ini benar-benar tercapai disamping juga kita memanfaatkan media sebagai sarana untuk mempromosikan setiap kegiatan yang sedang kita laksanakan.⁴⁹

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Bapak Moh Holis selaku Waka Humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan sebagai berikut:

“kepala sekolah selalu memberikan motivasi untuk selalu memiliki semangat yang sama untuk terus melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik khususnya di bidang hubungan masyarakat dan memberikan perintah dalam hal mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat, kepala sekolah juga tidak hanya memberikan perintah namun juga memberikan arahan dan pembinaan seandainya terjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan yang sudah diperintahkan, juga selalu memberikan pembimbingan mulai dari proses perencanaan dan juga dalam pelaksanaannya sehingga kegiatan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan

⁴⁹ Mohamad Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

masyarakat dapat terlaksana dengan baik dan tujuan dari kegiatan tersebut tercapai. Kepala sekolah juga sangat intens mengingatkan kita untuk terus update terlebih di media sosial agar setiap kegiatan baik yang sedang direncanakan atau yang sudah terlaksana dapat diketahui oleh masyarakat umum terlebih wali siswa yang akan menjadi orang yang akan menikmati hasil daripada proses Lembaga Pendidikan, dengan harapan masyarakat umum terkhusus wali siswa dapat selalu mendukung dan bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan. Karena Ketika masyarakat dan wali siswa mendukung dan berkolaborasi dengan Lembaga Pendidikan setiap kegiatan yang kita laksanakan dapat dengan mudah dan tujuan yang diinginkan dapat dicapai.⁵⁰

Pernyataan diatas Kembali diperkuat oleh Bapak Moh Taha selaku salah satu anggota komite sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Beliau mengatakan sebagai berikut:

“dalam hal pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat ini kepala sekolah sangat berperan penting, karena semenjak dipimpin Bapak Moh. Holis ini banyak sekali perubahan-perubahan termasuk juga dalam hubungan masyarakat. Kepala sekolah selalu aktif untuk senantiasa memberikan perintah untuk melakukan Kerjasama dan kolaborasi dengan masyarakat. Kepala sekolah disini tidak hanya menjadi orang yang hanya bisa memerintah saja namun juga dengan disertai bimbingan dan pembinaan sehingga semua kegiatan yang berhubungan dengan menjaga hubungan baik dengan masyarakat dapat berjalan dengan baik. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan selalu menjaga hubungan baik dengan masyarakat dan selalu berkolaborasi dengan masyarakat, artinya setiap kegiatan apapun yang akan kami laksanakan masyarakat mengetahui dan masyarakat antusias untuk mendukung guna kemajuan dan tercapainya tujuan Lembaga Pendidikan ini.⁵¹

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat saya simpulkan bahwa kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan memiliki strategi khusus dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, diantaranya dengan memberikan perintah dan juga pembinaan kepada seluruh tenaga

⁵⁰Moh Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

⁵¹ Moh. Taha, Wawancara (Pamekasan, 31 Oktober 2022).

pendidik maupun tenaga kependidikan untuk senantiasa setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan maupun yang sedang direncanakan untuk senantiasa dapat disosialisasikan terhadap masyarakat dan juga wali siswa sehingga masyarakat dan wali siswa dapat mendukung dan berkolaborasi dengan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Kemudian kepala sekolah selalu ikut andil memberikan pengarahan dan pembinaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap program kehumasan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Terakhir kepala sekolah selalu aktif dalam menggunakan media promosi untuk selalu memberikan informasi kepada masyarakat terkait dengan program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan atau bahkan yang sedang direncanakan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sehingga masyarakat dan wali siswa dapat mendukung dan berkolaborasi dengan masyarakat dalam mencapai tujuan yang diinginkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Karena masyarakat khususnya wali siswa juga merupakan bagian terpenting dalam suksesi Lembaga Pendidikan.

Selain menerapkan beberapa strategi diatas, untuk dapat mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan ternyata juga melihat pada beberapa karakter yang ada didalam diri seorang kepala sekolah. Karakter tersebut juga menjadi pengaruh yang sangat menentukan terhadap pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Karakter kepemimpinan perubahan harus memiliki karakter

yang jujur, integritas, keadilan, ketekunan, dan kasih sayang sehingga karakter ini menjadi ujung tombak dalam melakukan perubahan-perubahan khususnya dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Mohammd Holis selaku kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan sebagai berikut:

“dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat haruslah memiliki karakter. Karakter ini yang melekat pada diri seorang pemimpin, karena karakter jujur, integritas, dan juga kasih sayang akan lebih mudah dalam membuat semua orang mudah untuk menyatukan tujuan. Karakter-karakter perubahan ini juga yang kemudian menjadi salah satu hal yang membuat Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan dapat bekerjasama dan berkolaborasi dengan masyarakat karena dengan karakter-karakter ini kemudian seluruh komponen sekolah lebih semangat dan lebih ikhlas serta semangat dalam melaksanakan tugas sehingga tugas-tugas yang diberikan dapat terlaksana dengan baik meskipun terkadang masih butuh arahan dan pembinaan namun hal ini menjadi proses pembelajaran dalam membangun Lembaga yang maju dan dapat disenangi masyarakat.⁵²

Pernyataan diatas diperkuat oleh bapak Moh Holis selaku Waka Humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan sebagai berikut:

“karakter kepala madrasah dalam hal ini untuk mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat adalah dengan menumbuhkan semangat kerja dan juga kejujuran dan kasih sayang. Sehingga semua yang direncanakan dan diperintahkan baik itu kepada waka humas maupun kepada elemen Lembaga Pendidikan yang lain dapat diterima dan dikerjakan dengan senang hati. Juga karakter kepala sekolah tetap memberikan pembinaan dan pembimbingan sehingga setiap kendala yang ada dalam pelaksanaan pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat akan mudah tercapai sehingga Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan benar-benar mampu bekerjasama dan berkolaborasi dengan masyarakat.⁵³

⁵² Mohamamd Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

⁵³ Moh Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Moh Taha selaku salah satu anggota komite di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, Beliau menegaskan bahwa:

Karakter kepala madrasah ini yang mendorong kami untuk selalu meningkatkan dan mengoptimalkan hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah memiliki karakter yang jujur dan memiliki integritas dimana sekali tugas di perintahkan maka harus selesai namun tidak hanya bisa untuk memberikan perintah akan tetapi juga memberikan bimbingan dan pembinaan sehingga Lembaga Pendidikan dan masyarakat memiliki satu tujuan yang hal ini tidak lepas dari pada karakter pemimpin perubahan yang pada diri kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.⁵⁴

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat saya simpulkan bahwa, untuk mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan adalah dengan cara memberikan contoh melalui karakter yang tercermin dan melekat dalam diri seorang kepala sekolah. Karakter kepala sekolah ini yang kemudian juga mampu membuat perubahan-perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan khususnya di bidang hubungan masyarakat. Karena menjaga hubungan baik dengan masyarakat merupakan salah satu upaya agar tujuan Pendidikan dan tujuan masyarakat bisa menjadi satu tujuan yang sama.

Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi atau pengamatan mendalam berkaitan dengan strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa kepala sekolah melakukan

⁵⁴ Moh Taha, Wawancara (Pamekasan, 31 Oktober 2022).

beberapa strategi dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat, salah satunya dengan memberikan pembinaan secara berkala kepada waka humas yang ada di Lembaga tersebut, pembinaan tersebut bisa untuk personal maupun untuk semua komponen Lembaga Pendidikan yang didalamnya juga termasuk komite Lembaga. Selain strategi diatas kepala sekolah juga memiliki karakter yang jujur, memiliki integritas dan penuh kasih sayang, sehingga dengan karakter yang dimiliki kepala sekolah mampu membangun semangat di semua komponen yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

Selain dari hasil wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen-dokumen sekolah yang berkaitan dengan pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Dari beberapa dokumen yang kita lihat ditemukan bahwa setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan selalu melibatkan masyarakat didalamnya, baik itu terlibat langsung dalam kegiatan maupun hanya di undang sebagai salah satu bentuk sosialisasi yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sehingga masyarakat mampu mendukung secara penuh terhadap semua kegiatan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

2. Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Kepemimpinan merupakan semacam kekuatan dimana satu orang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau mengubah nilai-nilai, kepercayaan, perilaku, dan sikap orang lain. Fungsi kepemimpinan sangat penting dalam sebuah Lembaga Pendidikan, bahkan organisasi dan Lembaga Pendidikan bisa tidak ada tanpa seorang pemimpin. Dalam sebuah lembaga Pendidikan tujuan bergantung pada siapa orang-orang yang ada didalamnya terlebih seperti apa pemimpinnya.

Seorang pemimpin harus mampu menjawab tantangan perubahan, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan harus memiliki inovasi untuk mampu melakukan perubahan karena eksistensi Lembaga Pendidikan ditentukan bagaimana seorang pemimpin bisa melakukan perubahan dan mampu mempengaruhi bawahannya untuk juga melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Tentu dalam melakukan perubahan seorang pemimpin haruslah memiliki pendekatan-pendekatan yang harus menyesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi di Lembaga Pendidikan yang sedang dipimpinnya.

Pendekatan dalam kaitannya dengan manajemen hubungan masyarakat merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin mengingat begitu beragamnya masyarakat sehingga pendekatan-pendekatan yang diterapkan pun harus melihat pada kondisi masyarakat sekitar Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Begitu pula yang dilakukan oleh Bapak Mohammad Holis selaku kepala sekolah

di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan sebagai berikut:

“ada beberapa pendekatan yang saya terapkan dalam upaya mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat yaitu dengan menggunakan pendekatan hubungan. Pendekatan hubungan ini yaitu dengan lebih sering memberikan motivasi kepada mereka untuk terus melakukan aktifitasnya dengan harapan menyadari seperti apa tugas pokok dan fungsinya, dengan pendekatan ini pun diharapkan mampu memberikan motivasi yang tinggi sehingga mampu menjalankan tugas dengan baik dan bisa menjalin hubungan dan kerjasama yang baik dengan masyarakat. Kemudian selain pendekatan hubungan tadi saya selalu mengambil keputusan dengan melibatkan semua elemen sekolah baik itu tenaga pendidik bahkan kalau kaitannya dengan masyarakat saya melibatkan partisipasi masyarakat sehingga pendekatan partisipasi ini diharapkan mampu menumbuhkan rasa kepedulian dan semangat yang sama dengan apa yang menjadi cita-cita Lembaga Pendidikan. Dan ada juga pendekatan manajemen dimana pendekatan ini lebih mengarah pada bagaimana merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi setiap kegiatan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan khususnya kegiatan yang ada keterlibatan dengan masyarakat.⁵⁵

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Bapak Moh Holis selaku Waka Humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, Beliau menyatakan bahwa:

Dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat sebenarnya kepala sekolah pertama merencanakan dengan baik setiap kegiatan yang akan dilaksanakan, kemudian setelah kegiatan selesai dilaksanakan kemudian ada evaluasi sehingga kegiatan yang dilaksanakan bisa diperbaiki. Kemudian selain melalui proses pendekatan manajemen tadi kepala sekolah juga menggunakan pendekatan dengan cara memberikan motivasi secara terus menerus kepada saya selaku waka humas sehingga dengan motivasi tersebut saya selaku waka humas semakin semangat untuk melaksanakan kegiatan sehingga Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan benar-benar bisa bekerjasama dan berkolaborasi dengan masyarakat. Dan juga kepala sekolah Ketika mau mengambil keputusan tentunya atas partisipasi juga dari kami selaku waka humas dan juga dari komite sekolah termasuk juga

⁵⁵ Mohamad Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

dari tokoh masyarakat dan stakeholder di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.⁵⁶

Kemudian pernyataan diatas diperkuat oleh Bapak Moh Taha selaku salah satu anggota komite di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau menyatakan bahwa:

“pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat tidak terlepas dari pada proses manajemen. Asrtinya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, bahkan sampai evaluasi. Selain proses pendekatan manajemen tadi kepala sekolah juga selalu dan terus menerus memberikan motivasi, memberikan bimbingan dan pembinaan kepada kami dalam membangun Kerjasama dan untuk selalu berkolaborasi dengan masyarakat. Dalam hal pengambilan keputusan juga kepala sekolah selalu melibatkan partisipasi dari waka humas, komite, bahkan melibatkan partisipasi masyarakat sehingga dengan melibatkan partisipasi masyarakat tersebut masyarakat merasa menjadi bagian dari pada kepala sekolah sehingga masyarakat selalu mendukung pada program yang direncanakan dan juga yang sudah dilaksanakan.⁵⁷

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat saya simpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan menggunakan tiga pendekatan. Pertama menggunakan pendekatan partisipasi, dimana pendekatan ini dianggap benar-benar mampu membangun Kerjasama dan kolaborasi dengan masyarakat. Kemudian yang kedua menggunakan pendekatan manajemen, dimana dalam proses Pendidikan tentunya penting sekali memahami dan mengetahui proses manajemen, dalam kaitannya dengan hubungan masyarakat tentu tidak terlepas dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kemudian yang ketiga menggunakan pendekatan hubungan

⁵⁶ Moh Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

⁵⁷ Moh Taha, Wawancara (Pamekasan, 31 Oktober 2022).

dimana kepala sekolah secara terus menerus memberikan motivasi, bimbingan, dan pembinaan dalam upaya mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

Dari hasil pengamatan di lapangan, peneliti melihat bahwa pendekatan-pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sudah berjalan dengan sangat baik. Pendekatan-pendekat yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah dianggap mampu memberikan perubahan-perubahan khususnya dalam bidang hubungan masyarakat, hal ini terbukti dengan beberapa kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan selalu didukung penuh oleh masyarakat.

Selain juga dari hasil wawancara dan observasi, peneliti juga menemukan bukti melalui dokumen-dokumen yang ada. Dalam dokumen tersebut sudah jelas setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan selalu didukung penuh oleh masyarakat. Salah satu contoh kegiatan yang benar-benar didukung oleh masyarakat dan juga berkolaborasi dengan masyarakat adalah kegiatan pemeran batik dimana kegiatan tersebut dilaksanakan disekitar permukiman warga dan jelas sebelum pelaksanaan kegiatan ini pihak sekolah melakukan sosialisasi terhadap masyarakat termasuk didalamnya tokoh masyarakat dan juga kepala desa setempat.

3. Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat memiliki beberapa implikasi terhadap Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, akan membuat citra Lembaga menjadi baik, ataupun bisa membangun kerjasama-kerjasama baik dengan masyarakat maupun dengan instansi-instansi terkait. Beberapa Implikasi dari pada pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat antara lain pertama, dapat membangun citra baik dengan masyarakat maupun dengan instansi sehingga dapat membangun Kerjasama dengan mudah yang akan mendukung dan akan memudahkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan dalam membangun Kerjasama dalam melaksanakan setiap kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Kedua, pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat akan berimplikasi pada pelaksanaan setiap kegiatan yang ada di sekolah baik itu kegiatan yang berkaitan dengan siswa ataupun kegiatan yang melibatkan masyarakat. Kemudian implikasi dari kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat adalah menjadi jembatan komunikasi baik itu dengan satu instansi dengan instansi yang lain ataupun menjadi jembatan komunikasi dengan masyarakat dan menjaga kepercayaan masyarakat bahwa Lembaga Pendidikan akan terus menjadi dan mencetak generasi sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Hal ini senada dengan apa yang

disampaikan oleh Bapak Mohammad Holis selaku kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa:

“ada beberapa implikasi dari proses pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, yaitu untuk membangun citra baik Lembaga kepada instansi yang lain maupun kepada masyarakat. Kemudian setiap melaksanakan kegiatan di sekolah akan selalu mendapat dukungan dari masyarakat sehingga lebih memudahkan pelaksanaan kegiatan karena sudah berkolaborasi dengan masyarakat. Dan implikasi yang terakhir adalah menjadi jembatan komunikasi yang baik antara Lembaga dengan instansi maupun dengan masyarakat sehingga tujuan yang ingin dicapai Lembaga akan mudah dicapai karena sudah ada komunikasi yang baik.”⁵⁸

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Moh Holis selaku waka humas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan bahwa:

Dalam proses pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat memiliki beberapa implikasi yang ini sangat dirasakan oleh Lembaga Pendidikan. Yaitu dengan membangun citra baik Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, hal ini terbukti dengan banyaknya siswa atau peserta didik yang di sekolahkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan semakin banyak, ini menjadi salah satu bukti bahwa citra Lembaga di mata masyarakat memiliki citra yang baik. Kemudian kita sudah bisa dan mampu menjalin Kerjasama dengan instansi lain, dalam Kerjasamanya yaitu untuk saling mendukung dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Terakhir implikasi yang betul dirasakan oleh humas sendiri adalah membangun komunikasi yang baik sehingga memudahkan bagi humas sendiri ketika akan melaksanakan kegiatan.⁵⁹

Pernyataan tersebut diperkuat oleh salah satu anggota komite di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, beliau mengatakan sebagai berikut:

Implikasi daripada semua proses pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat adalah bisa memudahkan sekolah dalam

⁵⁸Mohammad Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

⁵⁹Moh Holis, Wawancara (Pamekasan, 28 Oktober 2022).

membangun komunikasi dengan pihak luar sekolah baik itu dengan masyarakat maupun dengan instansi lain. Kemudian juga citra Lembaga ini menjadi lebih baik di mata masyarakat umum sehingga ini akan menarik masyarakat untuk menarik minat siswa dalam menyekolahkan anaknya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Dan yang terakhir dalam menjalin Kerjasama akan sangat mudah karena kita sudah melalui proses pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat.⁶⁰

Dari beberapa wawancara diatas dapat saya simpulkan bahwa implikasi pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan antara lain. Pertama, membangun citra baik sehingga memudahkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan dalam menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan dan juga masyarakat lebih percaya kepada sekolah karena sudah memiliki citra baik di mata masyarakat. Kedua, implikasi pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat adalah memudahkan dalam membangun komunikasi baik dengan instansi yang lain maupun dengan masyarakat. Terakhir mampu menjalin Kerjasama dan mendsapatkan dukungan penuh dari pihak luar sekolah baik instansi maupun masyarakat sehingga akan memudahkan dalam melaksanakan setiap kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

C. Temuan Penelitian

Pada poin ini peneliti akan memaparkan beberapa temuan penelitian dari paparan data yang sudah digambarkan, adapun temuan dalam penelitian dapat dilihat dibawah ini:

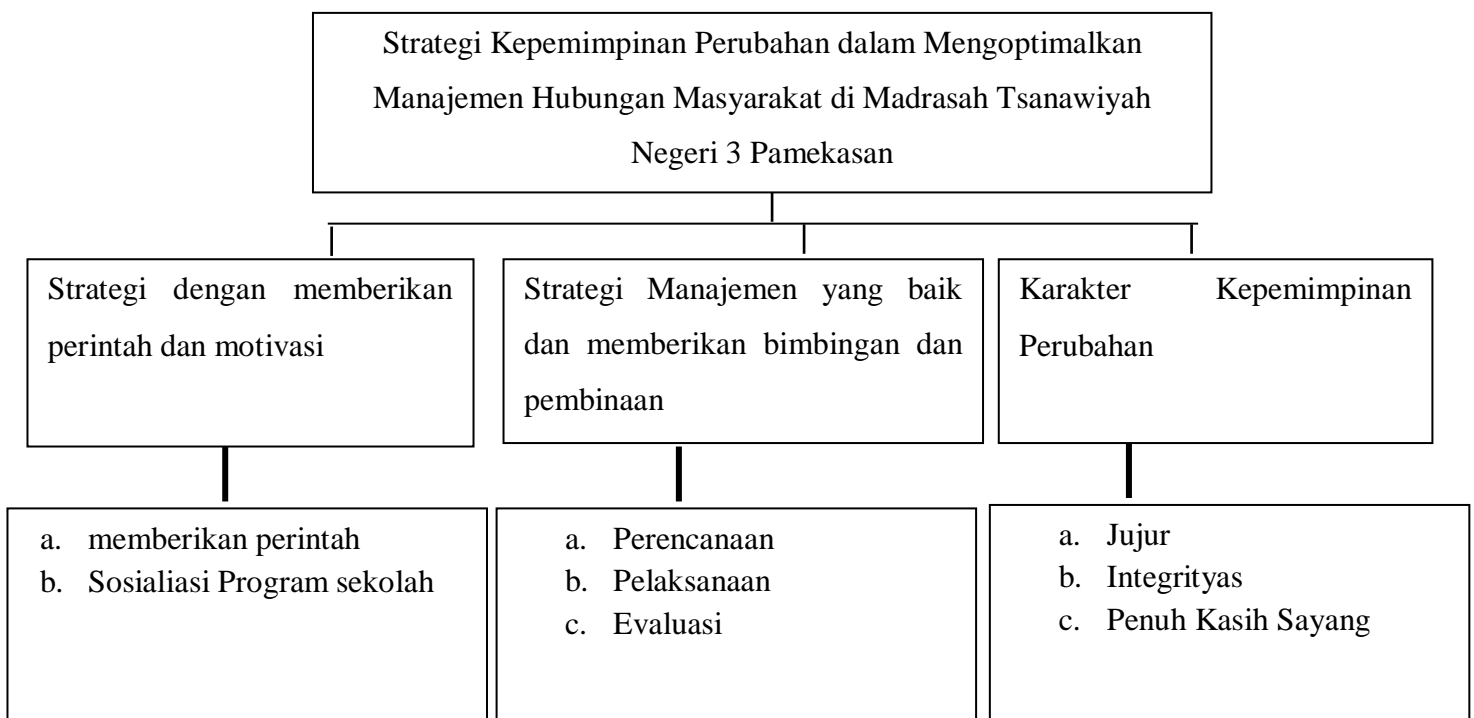
⁶⁰Moh Taha, Wawancara (Pamekasan, 31 Oktober 2022).

1. Strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Dari hasil paparan data penelitian tentang strategi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasaan, peneliti mengambil kesimpulan sekaligus sebagai temuan, yaitu:

- a. Strategi pertama, kepala sekolah memberikan perintah kepada waka humas untuk selalu mensosialisasikan program yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, kemudian selain perintah juga memberikan pengarahan pembinaan dan juga motivasi kepada seluruh komponen sekolah khususnya waka humas agar selalu membangun komunikasi yang baik dan selalu mensosialisasikan setiap rangkaian kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan untuk bisa mendapatkan dukungan dan hubungan timbal balik yang baik dari masyarakat.
- b. Strategi kedua, mempersiapkan dengan baik mulai dari proses perencanaan program, pelaksanaan program, bahkan sampai evaluasi program yang sudah dilaksanakan. Ini bertujuan agar setiap kegiatan dalam dilaksanakan dengan baik dan bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Kemudian melalui proses manajemen tersebut diharapkan mampu membangun Kerjasama yang baik dengan masyarakat dan mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat.

c. Kemudian selain strategi kepemimpinan perubahan, kepala sekolah juga memiliki karakter yang jujur, berintegritas, dan kasih sayang dapat dengan mudah menyatukan tujuan baik dari kepala sekolah, waka humas, pendidik, dan juga masyarakat sebagai orang pertama yang akan menikmati hasil dari proses Pendidikan.

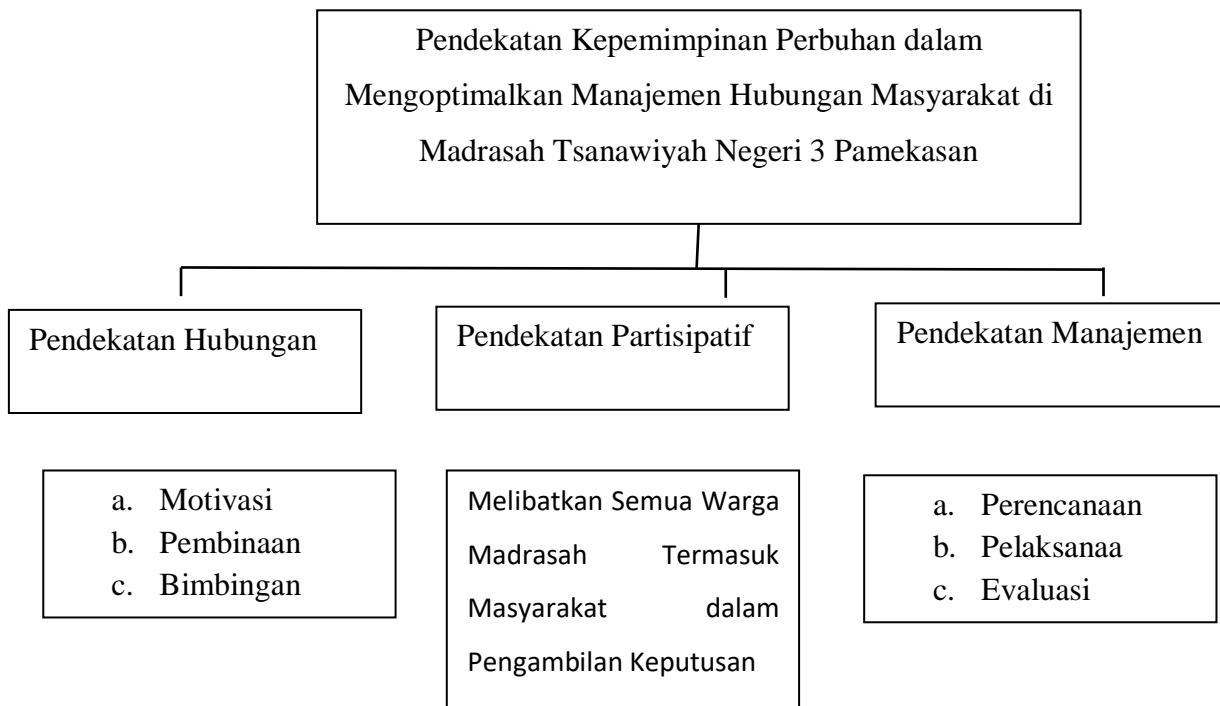


2. Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Dari paparan data penelitian tentang pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan peneliti mengambil

kesimpulan sekaligus temuan penelitian, bahwa pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan hubungan dimana pendekatan ini lebih mengarah kepada pemberian motivasi dari kepala sekolah dan juga pemberian pengarahan dan juga pembinaan sehingga waka humas dan juga komite sekolah lebih memiliki kesamaan tujuan betapa pentingnya memahami dan mengetahui tugas pokok dan fungsinya.
- b. Pendekatan partisipatif dimana pendekatan ini dengan lebih melibatkan bawahan dan juga masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dalam proses mencapai tujuan yang diinginkan Bersama.
- c. Pendekatan manajemen dimana pendekatan ini lebih mangarah pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga kegiatan yang dilaknakan benar-benar tercapai sesuai dengan yang diinginkan Bersama.



3. Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

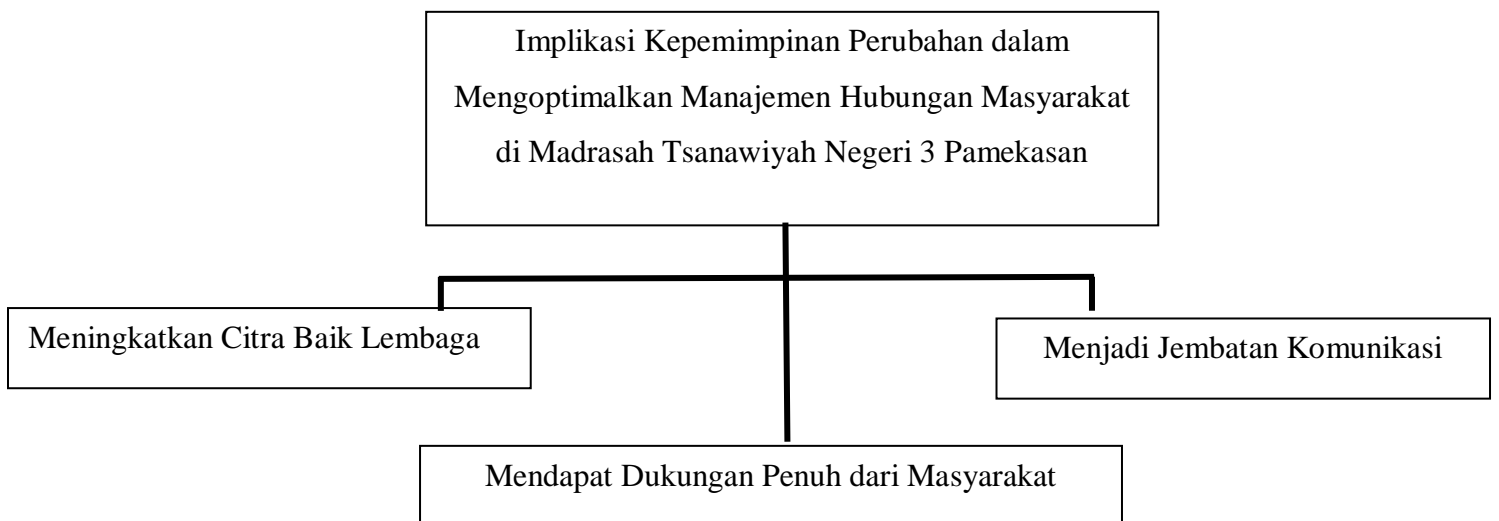
Dari paparan data penelitian tentang implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, peneliti mengambil kesimpulan sekaligus sebagai temuan penelitian bahwa ada beberapa implikasi dari kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, diantaranya:

- a. Implikasi yang pertama adalah mendapatkan citra baik dari masyarakat dan juga instansi yang lain sehingga dengan citra yang baik ini kemudian lebih mudah mendapatkan kepercayaan masyarakat

dan juga lebih mudah dalam menarik minat siswa dan orang tua siswa untuk sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

b. Kemudian implikasi selanjutnya adalah menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dengan pihak luar baik itu dengan masyarakat maupun dengan Lembaga-lembaga yang lain sehingga dapat dengan mudah mensosialisasikan kegiatan yang akan dilaksanakan

c. Dan implikasi yang terakhir adalah setiap melaksanakan kegiatan mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat dan juga lembaga-lembaga terkait karena sudah mendapatkan citra baik dan sudah menjadi jembatan komunikasi yang baik dengan pihak diluar sekolah.



Rangkuman Penelitian

Tabel 4.1 Temuan Penelitian

Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Strategi memberikan perintah dan motivasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Memberikan perintah melaksanakan program pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat 2. Sosialisasi kegiatan madrasah b. Strategi manajemen <ul style="list-style-type: none"> 1. Proses perencanaan 2. Proses pelaksanaan 3. Proses evaluasi c. Karakter pemimpin perubahan\ <ul style="list-style-type: none"> 1. Jujur 2. Integritas 3. Kasih sayang
Pendekatan Kepemimpinan Perubahan Dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan hubungan <ul style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Pembinaan 3. Bimbingan b. Pendekatan partisipatif <ul style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan warga madrasah dalam pengambilan keputusan c. Pendekatan manajemen <ul style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pelaksanaan 3. evaluasi
Implikasi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendapatkan citra baik dari masyarakat dan instansi lain b. Menjadi jembatan komunikasi c. Mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Kepemimpinan Perubahan dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Strategi dapat diartikan sebagai salah satu cara atau Teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seorang pemimpin (kepala sekolah) untuk mencapai tujuan, serta mengembangkan lembaga yang dipimpinya, termasuk untuk mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat. Secara Bahasa strategi bisa diartikan sebagai siasat, kiat, trik, cara. Sedangkan secara umum strategi ialah suatu garis besar Haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁶¹ Dalam hal ini maka seorang pemimpin harus dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya.

Salah satu faktor yang menentukan efektifitas pelaksanaan pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat adalah ketepatan penggunaan strategi, penggunaan beberapa strategi terletak pada seseorang pemimpin untuk dapat memahami beberapa strategi, akan dapat memilih dan menentukan strategi mana yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan.

⁶¹ Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengejar*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), 3.

Dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat perlu peran serta dari kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat agar hubungan masyarakat terus mengalami peningkatan dan terus menjalin hubungan baik dengan masyarakat, sehingga proses pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan atau akan dilaksanakan dapat berjalan dengan baik. Dari hasil temuan penelitian di lapangan kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan memiliki cara tersendiri dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat. Adapun strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan antara lain sebagai berikut:

a. Strategi memberikan motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya, termasuk bagi waka humas. Dengan motivasi yang baik maka waka humas akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan bagi sekolah tersebut.

Menurut Mulyo motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan Bersama. Menurut Herold Koontz, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.⁶²

⁶² Mulyo Hasbian, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Rajawali, 2001), 219.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan mengerahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.⁶³

Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan memberikan motivasi kerja kepada waka humas secara berkala dan terus menerus. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mendorong dan menggerakkan waka humas agar bekerja secara totalitas, serta dapat menjalin Kerjasama dan memberikan informasi yang baik kepada masyarakat. Dari hasil penelitian di lapangan ditemukan bahwa motivasi kerja dari kepala sekolah sangat berperan penting dalam pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, karena dengan motivasi dari kepala sekolah yang dilakukan secara berkala mampu meningkatkan semangat, serta mampu mendorong waka humas untuk selalu menjalin Kerjasama yang baik dan memberikan sosialisasi terkait dengan program yang sedang dan akan dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sehingga dapat mampu mendukung dan berkolaborasi dengan masyarakat. Waka humas mengaku ada suntikan semangat dari kepala sekolah selaku pemangku kebijakan yang membuat mereka terus termotivasi untuk terus membangun citra baik sekolah dan membangun jembatan komunikasi sekolah dengan masyarakat.

⁶³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Psikologi Perusahaan*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 46.

Dari beberapa uraian diatas dapat saya simpulkan bahwa, strategi pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat yaitu dengan cara memberikan motivasi kerja. Motivasi kerja ini terbukti mampu mendorong dan menggerakkan para waka humas dan juga komite sekolah untuk terus membangun citra baik Lembaga di mata masyarakat dan juga membangun jembatan komunikasi dengan masyarakat dan juga instansi sehingga mampu berkolaborasi dan bekerjasama dengan masyarakat sehingga tujuan yang diinginkan tercapai.

b. Pembinaan dan bimbingan

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat serta tuntutan public dan pekerjaan yang semakin kompleks maka waka humas harus dapat menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi adalah dengan cara pembinaan dan bimbingan. Suryosubroto dan Ceoi Safruddin mengemukakan bahwa pembinaan dan bimbingan adalah semua upaya yang dilakukan oleh Lembaga untuk mempertahankan para personel untuk tetap berada di lingkungan organisasi dan mengupayakan pula kedinamisan keterampilan, pengetahuan, serta sikapnya agar mutu kerjanya bisa tetap dipertahankan.⁶⁴

Pembinaan dan bimbingan merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, agar dapat memberikan pembinaan dan bimbingan yang

⁶⁴ Mustari Mohammad, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 108.

tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan waka humas, maka kepala sekolah dituntut untuk memiliki manajemen sekolah. Dengan memiliki kemampuan dalam hal manajemen sekolah maka kepala sekolah dapat memberikan pengarahan dan bimbingan yang menunjang pekerjaan waka humas.

Dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat, kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan senantiasa melakukan pembinaan dan bimbingan. Pembinaan tersebut biasanya dilakukan dengan hanya memanggil waka humas sehingga pembinaan yang dilakukan lebih spesifik mengarah pada proses manajemen hubungan masyarakat, mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya, dan bahkan evaluasi diberikan pembinaan khusus terhadap waka humas. Kemudian pembinaan yang kedua juga dengan melakukan pembinaan kepada semua masyarakat sekolah, baik itu tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan juga didalamnya termasuk waka humas. Proses pembinaan ini yang kemudian membuat waka humas semakin memahami dan mampu mengerjakan tugasnya sehingga apa yang diharapkan dalam proses manajemen hubungan masyarakat dapat tercapai.

B. Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasasan

Kepemimpinan perubahan adalah semacam kekuatan dimana satu orang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau mengubah nilai-nilai, kepercayaan, perilaku dan sikap orang lain. Seseorang dengan

kemampuan kepemimpinan yang kuat akan menjadi contoh atau panutan yang baik bagi anggota organisasi, karena pemimpin yang mampu secara efektif mencapai beberapa hasil atau pencapaian yang baik maka akan berdampak pada kepercayaan dan kekaguman bawahan kepada seorang pemimpin, dan secara tidak sengaja mengubah nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku mereka.

Kepemimpinan perubahan adalah fungsi penting dalam setiap Lembaga. Bahkan Lembaga bisa tidak ada tanpa seorang pemimpin. Tujuan Lembaga Pendidikan manapun bergantung pada orang-orang di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berbicara tentang inovasi, inisiatif, kreatif, adaptif, dan fleksibel dalam menanggapi berbagai perubahan lingkungan yang mempengaruhi organisasi.

Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan memiliki beberapa pendekatan untuk mampu menjawab perubahan-perubahan yang terjadi yang dapat mempengaruhi sekolah. Pendekatan ini yang dapat mempengaruhi waka humas dalam melaksanakan tugas karena pada dasarnya kepala sekolah merupakan pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain dengan kata lain setiap pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan berdampak besar pada perubahan bawahannya.

Ada tiga pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan diantara pertama, menggunakan pendekatan manajemen. Dimana pendekatan ini lebih mengarah terhadap proses-proses manajemen dalam hubungan

masyarakat. Dalam proses manajemen ini kepala sekolah dan waka humas merencanakan program yang akan dilaksanakan misalnya merencanakan sosialisasi kegiatan kepada masyarakat. Kemudian setelah merencanakan melaksanakan segala bentuk rencana yang sudah dirumuskan dan proses manajemen selanjutnya adalah melakukan evaluasi, apakah kegiatan yang dilaksanakan sekolah didukung oleh masyarakat dan apakah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan mengalami peningkatan dari segi citra baik terhadap masyarakat dan apakah waka humas ini benar-benar berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara sekolah dengan masyarakat.

Kemudian pendekatan yang kedua adalah pendekatan hubungan. Dimana kepala sekolah membangun hubungan baik. Baik itu dengan waka humas maupun dengan masyarakat. Pendekatan ini terbukti mampu membangun emosional antara kepala sekolah dengan waka humas terlebih dengan masyarakat. Sehingga waka humas mampu bekerja dengan totalitas karena sudah terjalin emosional yang baik begitu pula dengan masyarakat.

Kemudian pendekatan yang ketiga adalah pendekatan partisipatif. Pendekatan ini lebih kepada pendekatan yang sifatnya melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga dengan pendekatan partisipasi ini kepala sekolah dengan waka humas tidak mengambil keputusan sepihak namun dengan melalui musyawarah mufakat. Hal ini mampu memberikan dampak yang luar biasa terhadap kualitas kinerja waka humas sehingga mampu membangun citra Lembaga yang baik bagi masyarakat.

C. Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan

Dalam semua proses strategi dan pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap sekolah. Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Terbukti dengan strategi dan pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan mampu eksis dan menjalin hubungan baik, baik itu dengan masyarakat ataupun dengan instansi.

Implikasi yang terjadi dalam kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat yang pertama adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan mempunyai citra yang baik di mata masyarakat dan juga instansi dan Lembaga-lembaga yang lain terbukti hari ini Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 pamekasan mampu menjalin Kerjasama dengan instansi-instansi guna meningkatkan kualitas Lembaga. Kemudian citra baik di mata masyarakat adalah dengan semakin banyaknya masyarakat yang percaya dan anak nya disekolahkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan.

Kemudian dampak yang kedua adalah sekolah dengan masyarakat selalu menjadi komunikasi yang baik. Ini terjadi karena waka humas mampu menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dengan masyarakat.

Sehingga masyarakat mendukung dan juga berkolaborasi dengan sekolah guna mensukseskan setiap agenda kegiatan yang akan dilaksanakan.

Dampak yang selanjutnya adalah masyarakat di sekitar Madrasah Tsanawiyah negeri 3 Pamekasan menjadi patner sekolah guna menjaga dan menjalin hubungan baik sehingga setiap ada kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat sekitar sekolah.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Strategi Kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan: strategi pertama yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan perintah dan selalu memberikan perintah untuk melakukan sosialisasi terkait dengan program yang akan dilaksanakan, kemudian dengan melaksanakan proses manajemen yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sehingga kegiatan yang dilaksanakan berjalan dengan sistematis. Kemudian kepala madrasah juga memperlihatkan karakter jujur, integritas, dan penuh kasih sayang.
2. Pendekatan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan: pertama, pendekatan hubungan dimana pendekatan ini lebih pada pemberian motivasi, pembinaan, dan juga bimbingan. Sehingga dalam proses pengoptimalan hubungan masyarakat dapat dicapai dengan baik apa yang diinginkan. Pendekatan kedua adalah menggunakan pendekatan partisipatif yaitu yang dimaksud adalah dengan melibatkan warga madrasah dalam pengambilan keputusan sehingga warga sekolah dan juga masyarakat sama-sama memiliki semangat yang sama dalam mencapai tujuan Pendidikan. Kemudian pendekatan yang terakhir adalah pendekatan manajemen, dimana pendekatan ini lebih mengarah pada proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan juga evaluasi, sehingga

program yang dijalankan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat dievaluasi.

3. Implikasi kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan: implikasi dalam proses pengoptimalan manajemen hubungan masyarakat yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mendapatkan citra baik dari masyarakat dan juga dari instansi lain sehingga sangat mudah dalam melakukan Kerjasama yang dapat mendukung tercapainya tujuan Pendidikan. Kemudian menjadi jembatan komunikasi dan juga mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat dan juga instansi lain.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, selanjutnya diajukan saran-saran dari peneliti, sebagai berikut:

1. Kepada Lembaga, terus mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat sehingga Lembaga Pendidikan dengan masyarakat tetap menjaga hubungan baik.
2. Kepada kepala madrasah, diharapkan bisa terus memberikan perubahan-perubahan positif dalam segi kehumasan, sehingga dapat tercipta kepercayaan dari masyarakat dan dapat meningkatkan kualitas Lembaga Pendidikan.
3. Kepada Waka Hubungan Masyarakat diharapkan terus memberikan dan meningkatkan Kerjasama dan hubungan baik dengan masyarakat

dan juga dengan instansi lain sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Kepada akademisi, diharapkan kepada akademisi yang akan melaksanakan penelitian mengenai kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat dapat lebih mengembangkan kajian-kajian yang sudah ada mengenai kepemimpinan perubahan dalam mengoptimalkan manajemen hubungan masyarakat.
5. Kepada seluruh pengelola madrasah untuk meningkatkan dan melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik sehingga prestasi yang sudah diraih oleh Lembaga dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan.

DAFTAR RUJUKAN

- A. Kahar,Irawati,*Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008
- Alim, Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015).
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Psikologi Perusahaan*, Bandung: Trigenda Karya, 1993.
- Budi Wibowo, Udik.*Teori Kepemimpinan*, BKD Kota Yogyakarta, 14 Juni 2011.
- Cortada, J. W., *Total Quality Management, edisi Indonesia*, Jogyakarta: Penerbit Andi, 1996
- Darto, Mariman.*Memimpin Perubahan*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro
- Ellitan,Lena,*Teknik Perbaikan Terus Menerus*, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2005
- 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
- Henriyani,Eti. *Pemimpin dan Budaya Organisasi di Era Perubahan*, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008
- Huda,Misbahul,*Dari Langit Turun Ke Bumi*, Surabaya: PT. Temprina Media Grafika,2012
- Kasali ,Rhenald, *Change Leadership*, Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017

- Mar'atuz Zahro, Anna et. al, Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomer 3 September.
- Masrokan Mutohar, Prim, *Manajemen Mutu Sekolah*, Jogjakarta: Arruz_Media, 2013
- Melayu Hasbian, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Rajawali, 2001.
- Meloeng, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 45
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi*, Jakarta: UI Press, 2014
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013
- Murni, Wahid, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*, Malang: UIN Press, 2008
- Mustari Mohammad, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2015.
- Nur Ali, Wahid Murni, *penelitian Tindakan Kelas, Pendidikan Agama dan Umum: Disertai Contoh Hasil Penelitian*, Malang: UIN Maliki Press, 2008
- 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.

- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011
- Pupuh Fathurrohman dan M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengejar*, Bandung: Refika Aditama, 2011.
- PutransuAspranawa, AnangDwi, Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi, *An-Nisbah*, Volume 1 Nomer 2 April 2015.
- Rahmat, Abdul, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017
- Rukhaiyah, Siti, *Implementasi Program Peningkatan Budaya Mutu di MAN 2 Langkat*, (Medan: Tesis UIN Sumatera Utara Medan, 2019).
- Sahar, Santri *Pengantar Antropologi: Integrasi Ilmu dan Agama*, Makassar: Cara Baca, 2015
- Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Soeryabrata, Sumardi, *Metode Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo, 1998
- Soliha Euis dan Hersugondo, *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 2008
- 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
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta, 2013

- Sukamdinata, Nana Syaodah, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008
- Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press, 2015
- Tasman Hamami dan Muhammad Afifullah Nizary, Budaya Sekolah “Jurnal At-tafkir”. VOL. 13 No. 2 TAHUN 2020.
- Trioctavia, Jayanti et-al, *Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.40, No. 01 November 2006
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sisdiknas), Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003
- Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016
- Wirawan, *Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017
- Zainul, Moh. 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.
- Zalukhu, Eloy et. al *I'm Leader*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017.



SURAT KETERANGAN

Nomor : B.946/ Mts.13.22.03/PP.00.5/12/2022

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

Nama : AFIF FARIQI
NIM : 200106220017
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Telah melaksanakan penelitian tentang " Kepemimpinan Perubahan Kepala Madrasah dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan" pada tanggal 02 November – 10 Desember 2022.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pamekasan, 10 Desember 2022
Kepala,



MALIK RASYIDI



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-179/Ps/HM.01/12/2022
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

12 Desember 2022

Kepada
Yth. Kepala MTs Negeri 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 : Afif Fariqi
NIM : 200106220017
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H.Abd. Haris, M.Ag
2. Dr. H. R. Taufiqurrochman, MA
Judul Tesis : Kepemimpinan Perubahan Kepala Madrasah Dalam Mengoptimalkan Manajemen Hubungan Masyarakat (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan)

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,



Wahidmurni

Dokumentasi Kerjasama MTsN 3 Pamekasan dengan Instansi Lain





RIWAYAT HIDUP



Nama : Afif Fariqi
NIM : 200106220017
Alamat : Dsn. Blingih 1, Ds. Plakpak, Kec. Pegantenan,
Kab. Pamekasan
Tempat & tanggal lahir : Pamekasan, 23 April 1998
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
No. Telp/Hp : 087855969440
Riwayat Pendidikan :

1. SDN Plakpak 1 : 2010
2. MTs Ummul Quro : 2013
3. SMK Matsaratul Huda : 2016
4. S1 Manajemen Pendidikan Islam IAIN Madura : 2020
5. S2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang : 2022

Batu, 12 Desember 2022
Hormat Saya

Afif Fariqi
200106220017

