

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU  
MADRASAH DI MI TAMRINUSSIBYAN 1 AL HIKMAH  
SIRAMPOG KABUPATEN BREBES DAN MI MA'ARIF NU 1  
PAGERAJI CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**



**DISERTASI**

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar  
Doktor Studi Islam

Oleh

**SHOBIRIN**  
**NIM 201771027**

**PRODI DOKTOR STUDI ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

**TAHUN 2023**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shobirin  
NIM : 201771027  
Program/Prodi : Doktor (S-3)/Studi Islam  
Alamat : Pondokgandu RT 002 RW 001 Desa Pancurendang  
Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas  
No Hp : 085640230433  
Email : showbirin9@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain dan telah dinyatakan bebas plagiarisme oleh tim Pascasarjana. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto atau di perguruan tinggi lainnya;
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Purwokerto, 13 September 2023

Saya yang menyatakan,



Shobirin  
NIM 201771027



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.uinsaizu.ac.id](http://www.pps.uinsaizu.ac.id) Email : [pps@uinsaizu.ac.id](mailto:pps@uinsaizu.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor 2989 Tahun 2023

**Disertasi Berjudul:**

Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Madrasah di MI Tamrinussibyan 1  
Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok  
Kabupaten Banyumas

**Ditulis Oleh:**

Shobirin

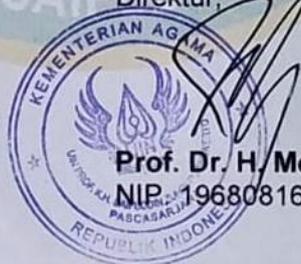
NIM. 201771027

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

**Doktor Studi Islam**

Purwokerto, 19 Desember 2023

Direktur,



**Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.**

NIP. 19680816 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp: 0281-635624, 628250, Fax: 0281-636553  
Website: www.uinsaizu.ac.id Email: humas@uinsaizu.ac.id

**PENGESAHAN**

Judul Disertasi

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH  
DI MI TAMRINUSSIBYAN 1 AL HIKMAH SIRAMPOG KABUPATEN BREBES DAN  
MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**

Oleh:

**SHOBIRIN**

NIM. 201771027

Disertasi ini sudah dipertahankan di depan tim penguji dalam forum Ujian Terbuka pada Hari/Tanggal, Kamis/ 9 November 2023 dan telah direvisi sesuai dengan catatan dari para penguji

**Dewan Penguji:**

1. Prof. Dr. H. Suwito, M.Ag.  
Ketua Sidang/Penguji
2. Dr. H. A. Lutfi Hamidi, M.Ag.  
Sekretaris/Penguji
3. Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag.  
Promotor/Penguji
4. Dr. H. M. Slamet Yahya, M.Ag.  
Co-Promotor/Penguji
5. Dr. H. Siswadi, M.Ag.  
Penguji Utama 1
6. Dr. H. Asdlori, M.Pd.I.  
Penguji Utama 2
7. Dr. Atabik, M.Ag.  
Penguji Utama 3
8. Prof. Dr. H. Maragustam Siregar, M.A.  
Penguji Utama 4

Diuji di Purwokerto pada tanggal 9 November 2023

Pukul 13.00 s.d 15.00 WIB

Hasil/Nilai: 93,75 (A)

Predikat : Memuaskan/Sangat memuaskan/Dengan Pujian \*

\*) coret yang tidak sesuai



KEMENTERIAN AGAMA  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp: 0281-635624, 628250, Fax: 0281-636553  
Website: [www.uinsaizu.ac.id](http://www.uinsaizu.ac.id) Email: [humas@uinsaizu.ac.id](mailto:humas@uinsaizu.ac.id)

PENGESAHAN PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag. (.....)

Co-Promotor : Dr. H. M. Slamet Yahya, M.Ag. (.....)





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

**NOTA DINAS**

Kepada Yth.  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah membaca, melakukan bimbingan, arahan, dan perbaikan terhadap naskah Disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH  
DI MI TAMRINUSSIBYAN 1 AL HIKMAH SIRAMPOG KABUPATEN BREBES  
DAN MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**

Yang ditulis oleh:

Nama : Shobirin  
NIM : 201771027  
Program : Doktor Studi Islam

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2023, Saya berpendapat bahwa Disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Tanggal: 31-8-2023

Promotor

  
Prof. Dr. Fauzi, M.Ag

Purwokerto, September 2023

Tanggal: 25-9-2023

Co-Promotor

  
Dr. H. M. Slamet Yahya, M.Ag

## ABSTRAK

Shobirin, NIM 201771027, Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, Program Studi Doktor Studi Islam Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Tahun 2023

Isu peningkatan mutu pendidikan tetap menjadi isu yang penting untuk dikaji secara mendalam. Mutu penyelenggaraan pendidikan dapat dijadikan potret dalam program pembangunan sumber daya manusia, generasi manusia diharapkan semakin berkualitas menjadi pribadi pekerja keras, dinamis, produktif, menguasai ilmu pengetahuan, dan teknologi yang terus berkembang. Perjalanan panjang penyelenggaraan pendidikan Islam di Indonesia secara umum telah banyak mengalami perkembangan dan peningkatan, kiprah pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas melalui lembaga-lembaga pendidikan madrasah secara khusus sudah diakui dan tidak diragukan lagi. Secara khusus masih terdapat sebagian madrasah yang sulit mengalami peningkatan mutu, didasarkan atas segala permasalahan intern dan ekstern di masing-masing madrasah tersebut. Peningkatan mutu banyak dikaitkan dengan teori manajerial, manajemen berbasis lembaga, dan peningkatan prestasi lembaga. Dalam penelitian ini penulis mengkaji terkait konsepsi, pendekatan, dan efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian naturalistik, dengan jenis penelitian yaitu studi multikasus dan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini meliputi: kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa yang berada di kedua lokasi penelitian berbeda. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisisnya menggunakan teknik analisis menurut Miles dan Huberman.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh kedua madrasah telah menciptakan madrasah yang kompetitif di tengah keberadaan madrasah-madrasah dan sekolah-sekolah lain di sekitarnya. Manajemen perubahan yang diterapkan di kedua madrasah dengan mengoptimalkan segenap potensi dan karakteristiknya berhasil mengembangkan layanan, program, dan fasilitas di madrasah masing-masing secara optimal melalui pendekatan turunan (lokal) secara humanis, transparan, kedisiplinan, kolaborasi, dan evaluatif sehingga menghasilkan sebuah pendekatan dalam manajemen perubahan yaitu Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM).

Kata Kunci: manajemen, perubahan, mutu, madrasah, transformatif

## ABSTRACT

Shobirin, NIM 201771027, Change Management in Madrasah Quality Improvement in MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Brebes Regency and MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Banyumas Regency, Postgraduate Islamic Studies Doctoral Study Program, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Year 2023

The issue of improving the quality of education remains an important issue to be studied in depth. The quality of education provision can be used as a portrait in human resource development programmes, human generations are expected to be more qualified to become hardworking, dynamic, productive, mastering science and technology that continuous to grow. The long journey of the implementation of Islamic education in Indonesia in general has experienced many developments and improvements, the work of building quality human resources through madrasah educational institutions in particular has been recognised and is not in doubt. In particular, there are still some madrasahs that are difficult to experience quality improvement, based on all internal and external problems in each madrasah. Quality improvement is widely associated with managerial theory, institution-based management, and increased institutional achievement. In this study, the author examines the conception, approach, and effectiveness of change management in improving the quality of madrasah in MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Brebes Regency and MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Banyumas Regency.

This research uses a naturalistic research paradigm, with the type of research being a multi-case study and the approach used is a qualitative approach. The data sources in this study include: madrasah principals, educators, education personnel, and students who are in the two different research locations. The data collection techniques used include interviews, observation, and documentation. While the analysis technique uses the analysis technique according to Miles and Huberman.

The findings in this study show that the changes made by both madrasahs have created competitive madrasahs in the midst of the existence of madrasahs and other schools in the vicinity. The change management applied in both madrasahs by optimising all of their potential and characteristics has succeeded in developing services, programmes, and facilities in each madrasah optimally through a derivative (local) approach in a humanist, transparent, disciplined, collaborative, and evaluative manner, resulting in an approach in change management, namely the Transformative Madrasah Approach (PTM).

Keywords: management, change, quality, madrasah, transformative

## مستخلص البحث

صابرين. الرقم الجامعي: 201771027. إدارة التغيير في تحسين جودة المدارس في MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas برنامج الدكتوراة في الدراسات الإسلامية، الدراسات العليا الجامعة الإسلامية الحكومية البروفيسور كياهي سيف الدين الزهري بوروكرتوو، عام ٢٠٢٣.

موضوع تحسين جودة التعليم قضية مهمة مازال يحتاج إلى دراسة متعمقة. يمكن استخدام مصطلح جودة تنفيذ التعليم كصورة في برامج تنمية الموارد البشرية، فمن المتوقع أن يكون جيل البشر ذو جودة أعلى ليصبحوا أفرادًا مجتهدين وديناميكيين ومنتجين، يتقنون العلوم والتكنولوجيا التي تستمر في التطور. لقد شهدت الرحلة الطويلة لتطبيق التعليم الإسلامي في إندونيسيا بشكل عام الكثير من التطوير والتحسين، وقد تم الاعتراف بالتقدم المحرز في تطوير الموارد البشرية عالية الجودة من خلال المؤسسات التعليمية المدرسية بشكل خاص وليس هناك شك في ذلك. وعلى وجه الخصوص، لا تزال هناك بعض المدارس التي يصعب تحسين جودتها، وذلك بسبب جميع المشاكل الداخلية والخارجية في كل من هذه المدارس. ويرتبط الكثير من تحسين الجودة بالنظرية الإدارية، والإدارة القائمة على المؤسسات، وزيادة الأداء المؤسسي. في هذه الدراسة، يدرس الباحث مفهوم ونهج وفعالية إدارة التغيير في تحسين جودة المدارس في MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

تستخدم هذه الدراسة نموذجًا بحثًا طبيعيًا، مع نوع من البحث عبارة عن دراسة متعددة الحالات والمنهج المستخدم هو النهج النوعي. شملت مصادر البيانات في هذه الدراسة: رؤساء المدارس والمعلمين وموظفي التعليم والأوصياء الذين كانوا في موقعين بحثيين مختلفين. وتشمل تقنيات جمع البيانات المستخدمة المقابلات والمراقبة والوثائق. بينما تستخدم تقنية التحليل التقني التحليلية حسب Miles dan Huberman.

تشير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أن التغييرات التي أجرتها المدرستان قد خلقت مدارس تنافسية في ظل وجود مدارس أخرى في المنطقة المجاورة. نجحت إدارة التغيير التي تم تنفيذها في كلتا المدرستين من خلال الاستفادة المثلى من جميع إمكاناتهما وخصائصهما في تطوير الخدمات والبرامج والمرافق في كل مدرسة على النحو الأمثل من خلال نهج مشتق (محلي) بطريقة إنسانية وشفافة وانضباطية وتعاونية وتقييمية من أجل إنتاج النهج في إدارة التغيير، أي النهج التحويلي للمدرسة (PTM).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، التغيير، الجودة، المدرسة، التحويلية

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

### A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1: Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Žal	ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye

ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

## B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

### 1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2: Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	Dammah	u	u

## 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3: Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـِـي...	Fathah dan ya	ai	a dan u
ـِـو...	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa'ala
- سِئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

## C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4: Tabel Transliterasi Maddah

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـِـي...آ	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas

...ى	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
...و	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

#### D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup  
Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".
2. Ta' marbutah mati  
Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".
3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةُ talhah

#### E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

## F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

### 1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

### 2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلِيلُ al-jalālu

## G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuzu
- شَيْءٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

## H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ / Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/  
Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn
- بِسْمِ اللَّهِ تَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا / Bismillāhi majrehā wa mursāhā

## I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ / Alhamdu lillāhi rabbi al-'ālamīn/  
Alhamdu lillāhi rabbil 'ālamīn
- الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ / Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan

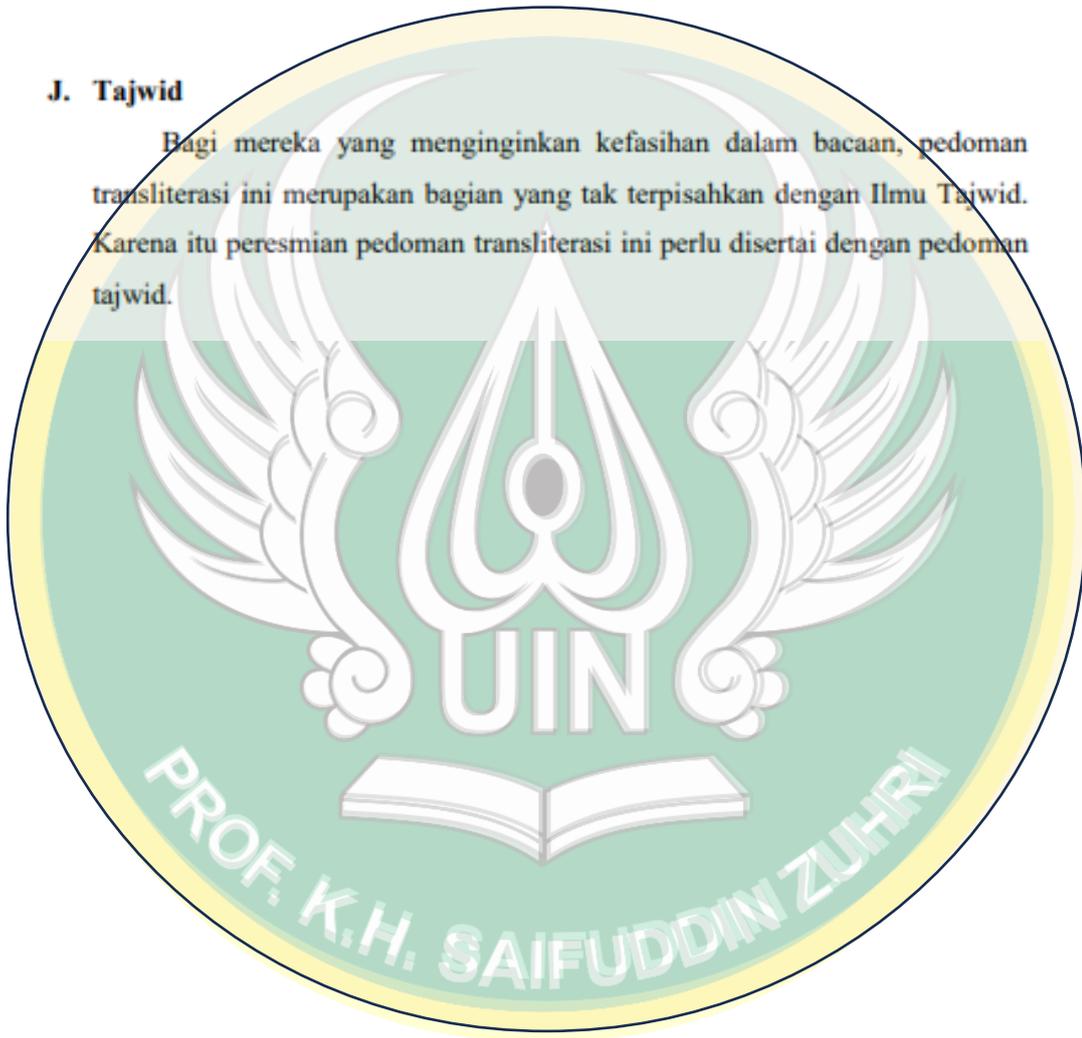
dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ            Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلّٰهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا        Lillāhi al-amru jamī'an/Lillāhil-amru jamī'an

#### J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Swt. yang telah memberikan Rahmat dan Inayah-Nya sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan waktu yang tepat. Selawat dan Salam kepada Nabi Muhammad saw. beserta keluarga dan sahabat yang mengikuti ajarannya. Semoga syafaat dan keberkahan senantiasa tercurah kepada umatnya di kehidupan saat ini dan kehidupan akhirat kelak. Aamiin.

Disertasi berjudul, *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas* merupakan hasil kajian penulis dalam melakukan penelitian lapangan terhadap fenomena yang ada di lapangan dengan terdapatnya madrasah swasta yang memiliki mutu madrasah yang diakui baik oleh sebagian masyarakat, atas pelayanan, program kegiatan, sarana dan prasarana, dan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi. Kegelisahan penulis pun muncul dikarenakan masih ada sebagian madrasah swasta yang sulit untuk berkembang dan memiliki tingkat kepercayaan dari masyarakat yang masih cukup rendah. Hal ini menjadi ketimpangan untuk dikaji lebih mendalam terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu di lembaga madrasah.

Tatanan kehidupan manusia terus berubah seiring dengan perkembangan dan peradaban manusia itu sendiri. Perubahan kehidupan manusia ditentukan oleh manusia itu sendiri, sesuai kandungan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11. Salah satu bagian dan menjadi lingkup perubahan kehidupan manusia ialah penyelenggaraan pendidikannya, terutama lembaga pendidikan Islam (madrasah). Perubahan dalam peningkatan mutu madrasah adalah hal yang sangat penting, peradaban muslim yang baik dan berkualitas dapat dihasilkan dari lulusan madrasah yang bermutu, baik dari aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilannya. Level mutu madrasah dapat ditentukan oleh para pengelolanya (manusia) itu sendiri yang ada di dalamnya, peningkatan mutu madrasah dapat diupayakan melalui berbagai cara salah satunya pendekatan transformatif madrasah (PTM). Sebuah pendekatan

dalam manajemen madrasah yang mengakomodir semua aspek melalui penyesuaian atas letak geografis madrasah, karakteristik madrasah, dan visi misi madrasah itu sendiri.

Selesainya penelitian ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara moral, materi, maupun metodologis yang penulis dapatkan dari awal hingga akhir penulisan. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengikuti Program Doktor (S-3) di lembaga yang dipimpinnya.
2. Direktur Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Prof. Dr. K.H. Moh. Roqib, M.Ag., yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar di lembaga ini dan membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Kaprodi Doktor Studi Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Prof. Dr. H. Rohmat, M.Ag. M.Pd., yang telah banyak membantu dan mendorong penulis untuk selalu konsisten dalam penulisan disertasi hingga selesai.
4. Promotor, Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag., yang telah memberikan motivasi dan membantu penulis dalam memahami konsep, alur, dan dalam menemukan tema kajian dalam penelitian disertasi ini. Kepada *Co*-Promotor Dr. H. M. Slamet Yahya, M.Ag., yang telah membantu penulis dan telah memosisikan diri menjadi teman diskusi dalam penulisan serta penyelesaian penelitian disertasi ini.
5. Penguji, Dr. H. Siswadi, M.Ag., Dr. H. Asdlori, M.Pd.I., dan Dr. Atabik, M.Ag., terima kasih atas diskusinya, arahannya, dan sarannya dalam memperbaiki penulisan, pembahasan, dan kontruksi deskripsi terkait pendekatan transformatif madrasah.
6. Ibu Khotipah, ibu saya yang telah ikhlas memberikan doa dan restunya kepada saya agar senantiasa diberikan kesehatan, kemampuan, dan kesanggupan dalam memenuhi hasrat penulis *belajar sepanjang hayat* walaupun hanya bermodal niat dan tekad yang kuat untuk belajar sampai jenjang program

pascasarjana di UIN K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Kepada kedua mertua yang selalu *support* dan ikhlas menerima penulis apa adanya. Serta terima kasih banyak kepada keluarga besar penulis yang selalu mendoakan dan mendukung penulis untuk terus menempuh pendidikan hingga jenjang ini.

7. Keluarga kecil saya, Dwi Anisti (Istri), Helmi Ardhani As-Shobar (anak pertama), dan Alika Ardhanian As Shobar (anak kedua) yang selalu mendoakan, mendukung langkah penulis untuk terus belajar hingga jenjang doctoral, dan sabar menerima serta menghadapi keadaan secara bersama-sama dari awal pendaftaran, masa perkuliahan, hingga penulisan disertasi ini selesai.
8. H. Slamet, S.Ag. M.Pd., selaku kepala madrasah, segenap tenaga pendidik dan kependidikan, dan wali siswa di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes yang telah menerima penulis untuk mengadakan penelitian dan telah membantu penulis untuk bisa menyelesaikan penelitian disertasi ini.
9. Akhmad Thontowi, M.Pd.I., selaku kepala madrasah, segenap tenaga pendidik dan kependidikan, dan wali siswa di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas yang telah menerima penulis mengadakan penelitian dan telah membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian disertasi ini.
10. Kepada teman-teman seperjuangan Angkatan 2020, terima kasih atas doa dan *support*-nya kepada penulis. Penghargaan atas kepercayaan menjadi ketua kelas akan selalu penulis kenang dan semoga persahabatan akan senantiasa terjalin dalam silaturahmi yang penuh keberkahan.
11. Dra. Hj. Siti Aniroh Slamet Effendy Yusuf, Prof. Dr. Choirul Fuad Yusuf, S.S., M.A., dan Prof. Dr. Nurhatati Fuad, M.Pd., selaku Ketua, Dewan Pembina, dan Pengurus Yayasan Aji Yumika tempat penulis berkhidmat di lembaga MI Modern Al Azhary dengan memberikan izin dan mendukung penulis untuk melanjutkan studi doktoral di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto hingga menyelesaikan studi doktoral ini.
12. Kepada teman-teman tenaga pendidik dan kependidikan MI Modern Al Azhary yang selalu mengerti, memahami, dan mendukung penulis dalam penyelesaian perkuliahan program doktor, sehingga penelitian disertasi ini dapat selesai.

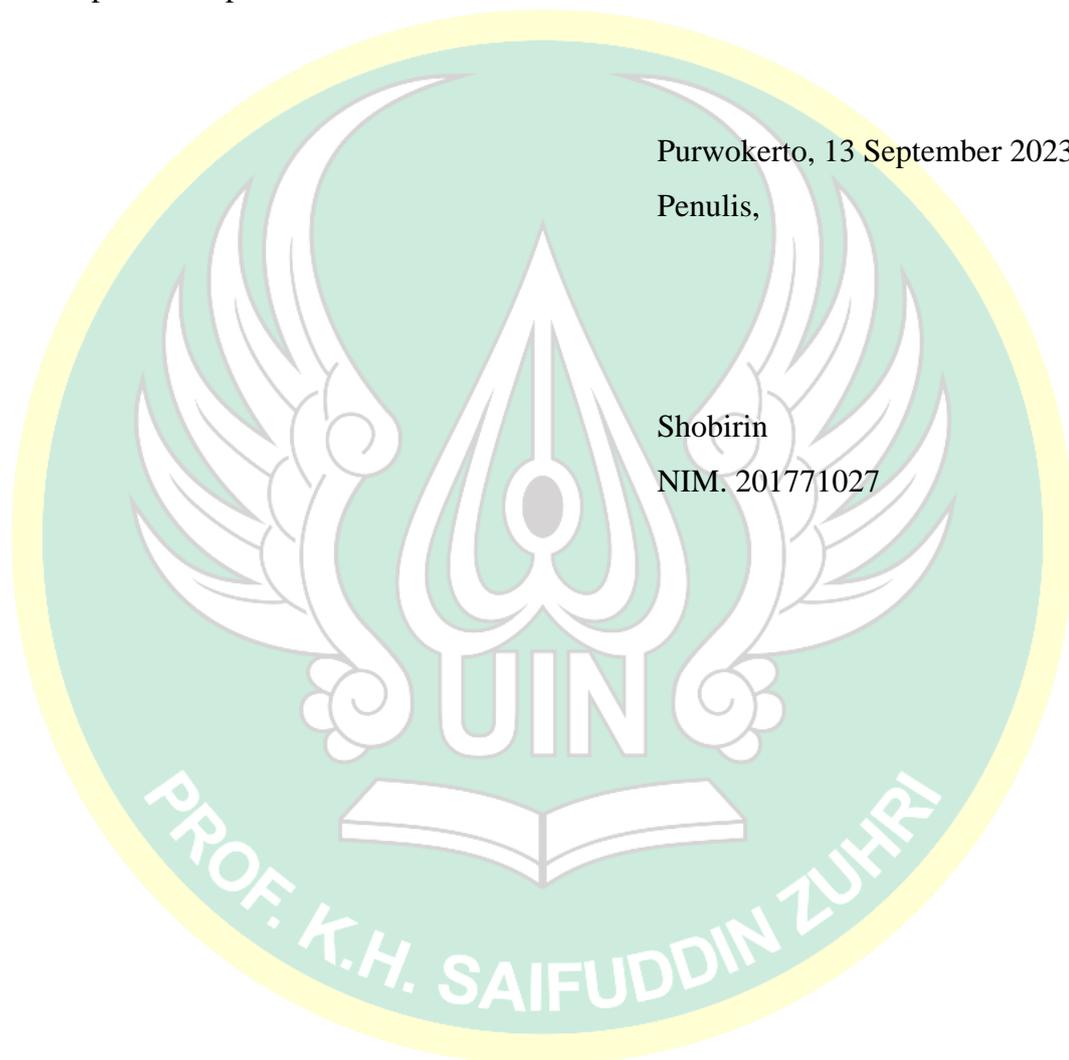
Demikian kata pengantar ini penulis sampaikan, teruntuk para pembaca semoga disertasi ini dapat menjadi tambahan referensi dan menambah wawasan keilmuan manajemen atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam (madrasah). Penulis mengakui terselesaikannya penelitian ini masih banyak kekurangan, saran dan kritik yang membangun dari para pembaca atas hasil penelitian ini akan selalu diharapkan oleh penulis.

Purwokerto, 13 September 2023

Penulis,

Shobirin

NIM. 201771027



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN DIREKTUR</b> .....	iii
<b>PENGESAHAN DEWAN PENGUJI</b> .....	iv
<b>PENGESAHAN PROMOTOR</b> .....	v
<b>NOTA DINAS</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	x
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xxi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xxiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xxiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	18
D. Manfaat Penelitian .....	19
E. Sistematika Pembahasan .....	20
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	22
A. Landasan Teori .....	22
1. Manajemen Perubahan .....	22
a. Definisi Manajemen Perubahan .....	22
b. Tujuan Manajemen Perubahan .....	31
c. Aspek Manajemen Perubahan .....	39
d. Pendekatan Manajemen Perubahan .....	47
e. Jenis-jenis Manajemen Perubahan .....	54
f. Tahapan Manajemen Perubahan .....	63
2. Mutu Madrasah .....	69
B. Penelitian yang Relevan .....	77
C. Kerangka Berpikir .....	86
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	89
A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian .....	89
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	91
1. Tempat Penelitian .....	91
2. Waktu Penelitian .....	91
a. Perizinan .....	91
b. Pengambilan Data dan Alokasi Waktu Penelitian .....	94

C. Data dan Sumber Data .....	97
D. Teknik Pengumpulan Data .....	99
1. Wawancara .....	99
2. Observasi .....	100
3. Dokumentasi .....	101
E. Teknik Analisis Data.....	101
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	104

**BAB IV GAMBARAN UMUM MI TAMRINUSSIBYAN 1 AL HIKMAH SIRAMPOG KABUPATEN BREBES DAN MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS .....** 106

A. MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes .....	106
1. Profil Madrasah .....	106
2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah .....	111
3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah .....	114
4. Tata Kelola dan Struktur Madrasah .....	116
B. MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas .....	127
1. Profil Madrasah .....	127
2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah .....	131
3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah .....	133
4. Tata Kelola dan Struktur Madrasah .....	134

**BAB V RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH .....** 141

A. Manajemen Perubahan di Madrasah .....	141
1. Konsepsi Manajemen Perubahan di Madrasah .....	141
2. Pendekatan Manajemen Perubahan di Madrasah .....	161
3. Efektivitas Manajemen Perubahan di Madrasah .....	202
4. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan di Madrasah.....	208
B. Temuan Penelitian .....	213

**BAB VI PENUTUP .....** 220

A. Simpulan .....	220
B. Implikasi .....	223
C. Saran .....	224

**DAFTAR PUSTAKA .....** 226

**LAMPIRAN-LAMPIRAN .....** 235

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....** 240

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1      Manajemen Perubahan Terencana di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes, *164*.
- Tabel 2      Manajemen Perubahan Terencana di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, *165*.



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan di Madrasah, 31.
- Gambar 2 Tujuan Manajemen Perubahan di Madrasah, 39.
- Gambar 3 Aspek Manajemen Perubahan di Madrasah, 47.
- Gambar 4 Pendekatan Manajemen Perubahan di Madrasah, 54.
- Gambar 5 Jenis-jenis Manajemen Perubahan, 63.
- Gambar 6 Tahapan Manajemen Perubahan di Madrasah, 69.
- Gambar 7 Indikator Mutu Madrasah, 77.
- Gambar 8 Kerangka Berpikir, 88.
- Gambar 9 Data Tanggal Mulai Tugas (TMT) Tenaga Pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes Tahun Pelajaran 2022/2023, 114.
- Gambar 10 Data Tanggal Mulai Tugas (TMT) Tenaga Kependidikan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes Tahun Pelajaran 2022/2023, 115.
- Gambar 11 Struktur Organisasi MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes, 126.
- Gambar 12 Data Tanggal Mulai Tugas (TMT) Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2022/2023, 134.
- Gambar 13 Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, 140.
- Gambar 14 Konsep Ruang Lingkup Manajemen Perubahan di Madrasah, 213.
- Gambar 15 Peta Konsep Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM), 219.

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Alokasi Waktu Penelitian
- Lampiran 2 Struktur Organisasi MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog
- Lampiran 3 Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok
- Lampiran 4 Surat Keterangan Selesai Penelitian



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan sangat perlu dilakukan oleh setiap lembaga secara konsisten dan berkesinambungan melalui berbagai upaya yang dapat dilakukan. Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai salah satunya melalui pengelolaan sistem informasi pendidikan.<sup>1</sup> Sistem informasi manajemen pendidikan dimanfaatkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pengelolaan lembaga pendidikan, sistem informasi ini memuat terkait pengelolaan kegiatan akademik. Pemanfaatan sistem semacam ini dalam rangka mempermudah dan memperlancar kegiatan pembelajaran, pelayanan madrasah, dan komputerisasi administrasi. Sejauh ini, peningkatan mutu pendidikan melalui pengimplementasian sistem informasi manajemen pendidikan telah dilakukan dengan pemberdayaan aplikasi SIMPATIKA (Sistem Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama), aplikasi *e-learning*, aplikasi BNI eduPATROL, aplikasi *fingerprint*, aplikasi berbasis website, dan lainnya sesuai daya dukung di tiap lembaga.

Manajemen madrasah yang dapat dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan mutu pendidikannya.<sup>2</sup> Setiap madrasah sebagai penyelenggara pendidikan dalam lingkup satuan lembaga tentu memiliki manajemen yang dilaksanakan sebagai upaya pengelolaan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Kepala madrasah sebagai manajer dituntut dalam menjalankan manajemen dengan baik, melalui peranannya sebagai kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan

---

<sup>1</sup>Nur Rahmi Sonia, "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (Simdik) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo", *Southeast Asian Journal of Islamic*, 1.1 (2020), 94–104. <http://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem>. (diakses 4 Februari 2023).

<sup>2</sup>Sabariah, "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4.1 (2021), 116–117. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1764>. (diakses 4 Februari 2023).

didasarkan atas kompetensi yang dimilikinya dalam menjalankan tugas manajemen.<sup>3</sup> Manajemen yang baik dilakukan melalui adanya tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi tindak lanjut. Perencanaan program peningkatan mutu seperti penyusunan program pembelajaran, pemenuhan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan sarana dan prasarana, dan lainnya. Pengorganisasian dilakukan dengan cara pembagian tugas, peranan, dan membangun keserasian konsep dalam bekerja sama antarbagian.

Pelaksanaan peningkatan mutu dilakukan melalui penerapan program-program yang telah direncanakan, pelaksanaan pembelajaran bermutu, pelayanan prima, pemenuhan sarana prasarana, pembentukan lingkungan yang kondusif, dan lainnya. Sedangkan evaluasi dilakukan dengan melakukan penilaian dan monitoring atas pelaksanaan program, evaluasi ini dilakukan sebagai tindakan dalam mengukur tingkat keberhasilan atas program yang dijalankan dan mutu yang dicapai. Peranan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui segenap program, agar dapat berjalan dengan efektif perlu dijalankan dengan segenap strategi.<sup>4</sup> Strategi kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer dapat dikatakan penting, strategi ini dapat mempermudah dan memperlancar serangkaian program peningkatan mutu menjadi efektif. Strategi setiap kepala madrasah dalam setiap lembaga tentu berbeda-beda sesuai karakteristik lembaganya, setiap kepala madrasah harus menguasai komponen inti seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam penyusunan dan pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan selain dapat diupayakan melalui manajemen madrasah yang dijalankan dan dikelola oleh kepala madrasah,

---

<sup>3</sup>Hecks Manora, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Edification*, 1.1 (2019), 119–122. <https://jurnal.staibslg.ac.id/index.php/ej/article/view/88> (diakses 4 Februari 2023).

<sup>4</sup>Adi Wibowo and Ahmad Zawawi Subhan, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3.2 (2020), 108–109. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IJIEM/article/view/10527> (diakses 4 Februari 2023).

dapat pula dilakukan melalui pemberdayaan kompetensi profesional pendidik yang ada di dalamnya. Kompetensi profesional yang dimiliki pendidik dapat dijadikan kunci ketercapaian keberhasilan pembelajaran yang dilaksanakan. Peran pendidik tidak hanya *transfer knowledge*, melainkan lebih dari itu yaitu menciptakan pembelajaran yang dapat mendidik dan melatih peserta didik dalam menguasai ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah yang dihadapi dikehidupannya.<sup>5</sup> Kompetensi pendidik dapat menjadi faktor ketercapaian mutu pendidikan yang unggul. Maka, kompetensi profesional pendidik penting untuk senantiasa ditingkatkan melalui keikutsertaan dalam diklat, pelatihan, penataran, *workshop*, bimtek, dan diskusi kelompok kerja guru.

Peningkatan mutu pendidikan dapat pula diupayakan melalui manajemen peserta didik.<sup>6</sup> Mutu pendidikan sering digambarkan atas capaian keberhasilan lulusan peserta didik pada suatu lembaga, lulusan peserta didik sebagai keluaran yang dihasilkan lembaga dinilai dari tingkat kualitas akademik dan keterampilannya. Semakin baik kualitas lulusan dari suatu lembaga madrasah, maka berimplikasi pula pada mutu pendidikan yang dicapai dan kepercayaan masyarakat sekitar. Pada upaya peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen peserta didik dapat dikelola melalui program pengaturan peserta didik, perencanaan kegiatan peserta didik, skema penerimaan peserta didik, orientasi peserta didik, pengelompokan peserta didik, pengelolaan ruang kelas, dan evaluasi hasil belajar peserta didik. Upaya-upaya tersebut jika dapat dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan dalam proses pendidikan, maka dapat memberikan efek peningkatan mutu pendidikan yang tergambar pada output lembaga yang dihasilkan.

Upaya peningkatan mutu lainnya dapat ditempuh melalui arah kebijakan. Arah kebijakan yang berkembang saat ini seperti kebijakan merdeka belajar, kebijakan ini sebagai cara dalam mendidik peserta didik melalui

---

<sup>5</sup>Sulastri, Happy Fitria, and Alfroki Martha, "Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Journal of Education Research*, 1.3 (2020), 258–260. <https://www.jer.or.id/index.php/jer/article/view/30> (diakses 5 Februari 2023).

<sup>6</sup>Muhamad Khorul Umam, "Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Peserta Didik", *FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman*, 9.2 (2018), 62–76 <<https://doi.org/10.36835/falasifa.v9i2.115>>. (diakses 6 Februari 2023).

pemberian kebebasan dalam belajar dengan berangkat dari ketidaktahuan dan ketidakmampuan mereka guna mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan, penerapan kebijakan ini untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan pembelajaran, komitmen bersama, peran, dan dukungan kepala madrasah.<sup>7</sup> Mutu dalam pendidikan bagian dari cerminan atas status capaian kegiatan pendidikan yang diselenggarakan, sejauh ini pemerintah terus mengupayakan standarisasi nasional penyelenggaraan pendidikan di Indonesia baik lingkup lembaga sekolah atau madrasah. Standardisasi nasional penyelenggaraan pendidikan diatur dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan yang meliputi bidang umum, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, dan standar pembiayaan.<sup>8</sup> Kemudian perkembangannya pemerintah melakukan perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan melalui Peraturan Pemerintah RI Nomor 4 Tahun 2022 sebagai bentuk penyempurnaan atas bunyi pasal.<sup>9</sup>

Peraturan pemerintah yang mengatur tentang standar nasional pendidikan sebagai indikator baku mutu pendidikan di Indonesia harus diturunkan dalam standar mutu di tiap lembaga masing-masing. Setiap lembaga pendidikan melalui arah kebijakannya dapat diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu adanya kebijakan implementasi sistem penjaminan mutu internal atau yang lebih dikenal dengan sebutan Tim Penjamin Mutu Madrasah (TPMM). Kebijakan ini mengarahkan pada pembentukan sebuah tim yang diberikan tugas tambahan dalam merumuskan

---

<sup>7</sup>Siti Baro'ah, "Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Tawadhu*, 4.1 (2020), 73 (1021) <http://ejournal.iaiiig.ac.id/index.php/TWD/article/view/225> (diakses 5 Februari 2023)

<sup>8</sup> 'Peraturan Pemerintah R I Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan', *Standar Nasional Pendidikan*, 2021, 1–49. <<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/165024/pp-no-57-tahun-2021>>. (diakses pada 7 Mei 2023).

<sup>9</sup> 'Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan', *Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2022*, 2022, 1–16 <<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/196151/pp-no-4-tahun-2022>>. (diakses pada 7 Mei 2023).

pencapaian mutu suatu lembaga, tim ini dapat terdiri dari beberapa pendidik, unsur yayasan, unsur komite, unsur wali siswa, dan akademisi. Melalui turunan standar mutu yang dibuat oleh masing-masing lembaga tentu akan lebih merasionalkan pencapaian dan peningkatan mutu lembaga sesuai arah program dan visi misi-nya.

Sejauh ini diyakini bahwa implementasi sistem penjaminan mutu telah meningkatkan mutu lembaga yang ditandai adanya proses pembelajaran semakin inovatif, capaian prestasi meningkat, dan kepuasan pengguna jasa lulusan.<sup>10</sup> Sistem penjaminan mutu dapat dijalankan melalui tahapan evaluasi diri madrasah yang dilakukan secara konsisten guna mengetahui capaian dan penilaian diri madrasah, selanjutnya membuat perencanaan program peningkatan mutu, dilakukan pelaksanaan perbaikan mutu sesuai rekomendasi hasil penilaian diri madrasah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan, dan dilakukan penyusunan kembali peningkatan mutu yang harapannya dicapai pada peningkatan mutu madrasah selanjutnya sehingga perkembangan dan kemajuan pendidikan semakin baik dan meningkat dalam rangka mencetak generasi penerus bangsa dan negara.

Deskripsi penelitian peningkatan mutu lembaga pendidikan yang sudah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diketahui ada berbagai variabel yang dapat dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan. Variabel-variabel tersebut seperti kajian tentang peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan melalui implementasi manajemen sekolah, peran kepala madrasah dalam mengelola lembaga, strategi kepala madrasah dalam memanejemen sumber daya yang dimiliki, manajemen peserta didik, dan ada pula yang dikaitkan dengan pemberdayaan kebijakan negara dan lembaga itu sendiri. Berbagai variabel tersebut tentu memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, dari sekian variabel tersebut penulis belum menemukan penelitian terdahulu yang

---

<sup>10</sup>Neng Gustini and Yolanda Muly, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar", *Jurnal Islamic Educational Management*, 4.2 (2019), 229. <https://doi.org/DOI:10.15575/isema.v4i2.5695>. (diakses 4 Februari 2023).

mengaitkan antara variabel manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pada suatu lembaga madrasah.

Berdasarkan publikasi hasil riset yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia terkait potret pendidikan merupakan isu yang sangat penting. Isu potret pendidikan tidak hanya penting bagi negara Indonesia, melainkan di berbagai negara belahan dunia isu peningkatan mutu pendidikan pun dinilai sangat penting. Mutu penyelenggaraan pendidikan dijadikan sebagai potret dalam pembangunan sumber daya manusia. Hal yang diharapkan atas peningkatan mutu pendidikan mampu mengubah penduduk menjadi manusia pekerja keras, dinamis atas peradaban, menguasai ilmu pengetahuan, produktif, kreatif, dan menguasai teknologi. Berdasarkan data publikasi BPS Indonesia diketahui bahwa pembangunan pendidikan di Indonesia terus membaik seiring dengan upaya pengelolaan lembaga pendidikan yang semakin tertata dan terkonsep, walaupun pembangunan pendidikan di Indonesia saat ini belum mampu menjangkau seluruh penduduk secara optimal.<sup>11</sup>

Sejalan dengan publikasi hasil riset di atas bahwa keadaan pendidikan di Indonesia terus membaik, diikuti dengan pengakuan atas kiprah pendidikan Islam di Indonesia saat ini. Hasil riset lainnya terkait peningkatan pendidikan Islam yaitu perjalanan panjang pendidikan Islam di Indonesia mulai diakui secara nasional. Fenomena yang terjadi saat ini banyaknya madrasah modern dan pondok pesantren unggulan di berbagai wilayah serta diiringi dengan fenomena meningkatnya masyarakat ekonomi menengah ke atas yang seolah-olah gandrung untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah atau pondok pesantren tertentu. Meningkatnya kepercayaan masyarakat atas keberadaan lembaga pendidikan Islam didasarkan atas mutu penyelenggaraan pendidikan yang tidak kalah dengan lembaga pendidikan umum lainnya, tetapi justru memiliki kelebihan khusus yang menjadi nilai tambah yaitu pengajaran nilai-

---

<sup>11</sup>Rida Agustina et.al., *Potret Pendidikan Indonesia: Statistik Indonesia*, 2020, 3–6 <https://www.bps.go.id/publication/2020/11/27/347c85541c34e7dae54395a3/statistik-pendidikan-2020.html> (diakses 9 Februari 2022).

nilai Islam atas lembaga tersebut.<sup>12</sup> Fenomena yang terjadi tersebut ialah bagian atas keberhasilan perubahan keadaan lembaga yang menjadi lebih baik atas asas kebaruan pengelolaan, sehingga *image* (gambaran) dan stigma negatif pada lembaga madrasah dan pondok pesantren di masa lalu secara signifikan sudah mulai pudar. Pengakuan atas peranan pendidikan Islam di Indonesia terbukti pada kiprah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang sudah tidak diragukan lagi, sehingga penguatan eksistensi pendidikan Islam di Indonesia secara jelas dan baku dicantumkan dalam regulasi kebijakan strategis negara. Secara umum regulasi kebijakan pendidikan nasional tersebut terbentuk menjadi Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No. 30 Tahun 2003, sedangkan secara khusus tertuang pada beberapa pasal yaitu pada Pasal 17 terkait Lembaga Pendidikan Formal, Pasal 26 terkait Lembaga Pendidikan Nonformal, Pasal 27 terkait Lembaga Pendidikan Informal, Pasal 28 terkait Lembaga Pendidikan Dini, Pasal 30 terkait Pendidikan Keagamaan, dan Pasal 36, Pasal 37, serta Pasal 41 terkait Pendidikan Islam sebagai muatan mata pelajaran.<sup>13</sup>

Didasarkan pada perspektif pembangunan pendidikan secara nasional, maka ranah pendidikan sudah semestinya memiliki peran dalam membangun seluruh potensi manusia di dalamnya. Pembangunan secara utuh terhadap taraf sumber daya manusia, maka tentu memiliki kebermanfaatan atas kehidupan kemasyarakatan dan pembangunan secara nasional. Hasil riset di atas menyampaikan informasi bahwa upaya perubahan yang dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia masih dihadapkan pada permasalahan seperti pemerataan dan perluasan akses, pengelolaan tata kelola, peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, akuntabilitas dan citra publik, dan terhadap peningkatan pembiayaan.<sup>14</sup> Permasalahan yang masih ada di

---

<sup>12</sup>Nata, *Pembaharuan Pendidikan Islam Di Indonesia*.

<sup>13</sup>Miftahul Huda, "Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia dan Upaya Penguatannya dalam Sistem Pendidikan Nasional", *Journal of Islamic Education Research*, 1.02 (2020), 39–40. <https://doi.org/10.35719/jier.v1i02.24> (diakses 2 Februari 2022).

<sup>14</sup>S. Suryana, "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan", *Edukasi*, 14.1 (2020) <https://doi.org/10.15294/edukasi.v14i1.971> (diakses 5 Februari 2022).

masyarakat menjadi tanggung jawab dan perhatian bersama oleh semua pihak, hal itu akan lebih mudah dengan penyelesaian sesuai dengan wilayah kewenangannya masing-masing pada tiap lembaga/instansi. Seperti lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, sehingga mutu pendidikan di Indonesia terkonsepsi dari mutu lembaga penyelenggara layanan Pendidikan itu sendiri.

Mutu pendidikan seyogyanya diupayakan bersama guna mencapai pembangunan pendidikan nasional yang didasarkan pada pedoman perubahan yang terencana dan dilakukan secara terus menerus.<sup>15</sup> Upaya meningkatkan mutu pendidikan dapat ditempuh dengan dua strategi yaitu peningkatan mutu pendidikan berorientasi akademik dan peningkatan mutu pendidikan berorientasi pada keterampilan hidup.<sup>16</sup> Peningkatan mutu pendidikan yang diorientasikan pada akademik ditujukan sesuai prasyarat perkembangan peradaban saat ini dan yang akan datang, manusia yang terbentuk betul-betul memiliki pondasi pengetahuan yang cukup dan dapat digunakan pada kehidupan bermasyarakat. Sedangkan peningkatan mutu pendidikan yang diorientasikan pada keterampilan hidup agar manusia dapat bertahan dan menjalani kehidupan secara mandiri dan berkembang sesuai potensi yang dimilikinya masing-masing. Peningkatan mutu pendidikan melalui dua strategi tersebut memerlukan dan mengharuskan adanya komitmen bersama, komitmen yang dibangun antarpihak atau unsur tidak hanya salah satunya saja. Dalam Islam diajarkan bahwa komitmen perubahan dapat dibangun melalui komunitas muslim yang kuat, demi menjaga stabilitas perubahan ke arah yang lebih baik dapat tercapai. Sesuai firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an bahwa:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ  
أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

<sup>15</sup>Vidlina Lie, et.al., 'Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pendekatan Transformatif Gerakan Mutu Secara Mandiri Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 10.1 (2021), 55–61 <<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i1>>.

<sup>16</sup>Darimus, "Faktor Penentu Mutu Pendidikan Madrasah Swasta di Kota Pekanbaru (Studi : Pengaruh Penerapan Manajemen SDM, Budaya Organisasi Dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Mutu Pendidikan Madrasah Swasta Di Kota Pekanbaru)" (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020), 25.

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhan-mu Dialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.” (Q.S. An Nahl (16): 125).

Komitmen atas perubahan tata kelola penyelenggaraan pendidikan di madrasah dan lembaga pendidikan lainnya dalam peningkatan mutu, harus dapat diupayakan dan dilaksanakan oleh setiap unsur yang berbentuk kinerja secara nyata.

Kinerja memberikan citra penting bagi peningkatan kemajuan suatu lembaga yang dilakukan oleh setiap unsur terkait pencapaian peningkatan kemajuan lembaga atau organisasi tersebut. Peningkatan kemajuan lembaga tidak lepas terhadap suatu sistem di dalamnya, upaya peningkatan kinerja bukanlah hal mudah untuk direalisasikan melainkan perlu kerja keras dan kesadaran bersama. Upaya dalam peningkatan kinerja lembaga dapat ditentukan dan dilaksanakan dengan dasar pelaksanaan manajemen perubahan.<sup>17</sup> Setiap lembaga diberbagai bidang baik di bidang kesehatan, ekonomi, politik, dan pendidikan mengharapkan terjadinya peningkatan dan capaian kemajuan secara berkelanjutan. Jalan mempermudah dan mencapai peningkatan dan kemajuan tersebut terfokus pada upaya peningkatan kinerja pada sumber daya yang ada melalui pembangunan sistem yang baik di dalamnya.

Pembangunan suatu sistem yang baik dalam berorganisasi guna memperlancar kegiatan, mobilisasi, pengefektifan kegiatan, pengefisienan pembiayaan, perumusan kebijakan, dan pencapaian tujuan dengan mudah. Hal-hal tersebut selalu ditujukan sebagai upaya membangun, menjalankan, dan mengembangkan organisasi. Organisasi yang dijalankan oleh manusia secara berkelompok senantiasa dihadapkan dengan berbagai tuntutan aspek pemenuhan kebutuhan organisasi, kebutuhan pelanggan, perkembangan

---

<sup>17</sup>Jessicha Fischasia Menda et.al., "Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung)", *Jurnal EMBA*, 6.4 (2018), 2578–2587.

masyarakat, dan perubahan sosial-ekonomi. Segala upaya terus dilakukan guna memenuhi kebutuhan dan tuntutan tersebut, tetapi semua itu tidaklah bersifat konstan melainkan perlunya perubahan yang bersifat koersif-adaptif.<sup>18</sup> Perubahan yang terjadi diberbagai lini kehidupan berjalan secara masif, cepat, dan dinamis. Niscaya semua itu harus dihadapi dengan perubahan yang sejalan dan tepat, agar organisasi atau lembaga dapat bertahan dan berkembang lebih baik. Tidak sedikit badan usaha yang berorientasi profit dan lembaga nonprofit yang sudah lama berjalan dan dikenal banyak orang harus bangkrut karena manajemen yang tidak siap beradaptasi terhadap tuntutan perubahan secara nyata, upaya untuk tetap mempertahankan cara-cara lama belum tentu dapat mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi jika tidak dibarengi adanya transformasi mutu organisasi atau lembaga.

Pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan sistematis, terpadu, dan terencana untuk mengefektifkan kegiatan organisasi serta memecahkan semua permasalahan yang timbul di dalamnya agar tidak menghambat kegiatan organisasi. Diketahui bahwa hal mendorong adanya perubahan terhadap tata kelola organisasi sebagai langkah strategis ialah adanya pengaruh baru terhadap evolusi *organization development*.<sup>19</sup> Pengembangan organisasi menuju arah perubahan secara transformatif mutu organisasi dapat dipahami dengan jalan mengubah nilai-nilai manusia dan struktur organisasi; melakukan penyempurnaan secara terencana dan menyeluruh; perubahan dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Perubahan mengutamakan pendekatan situasional dan kontingensi guna meningkatkan keefektifan organisasi, penekanan pada sistem operasional organisasi sebagai sasaran perubahan, dan perubahan yang dilakukan adalah perubahan bersifat disengaja (*planned change*).

---

<sup>18</sup>Ahmad Bairizki et.al., *Manajemen Perubahan*, I (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 1–3.

<sup>19</sup>Manahan P Tampubolon, *Change Management*, Pertama (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020), 1–2.

Upaya pengembangan organisasi (*organization development*) sebagai langkah nyata adanya manajemen perubahan pada suatu lembaga atau organisasi tentu memiliki dasar, landasan, atau dorongan yang memberikan pengaruh sehingga perlu dilakukan langkah strategis perubahan. Dasar, landasan, ataupun dorongan atas manajemen perubahan yang diterapkan akan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor manajemen perubahan pada lembaga atau organisasi dapat berdasar dari faktor dalam (internal) dan faktor dari luar (eksternal) lembaga itu sendiri. Di mana kedua faktor tersebut dapat sengaja diadakan dan memang dapat muncul dalam masalah dan hambatan karena keadaan secara alami yang perlu diselesaikan.

Manajemen perubahan dengan didasarkan atas faktor internal dapat dikategorikan berdasarkan segala dorongan yang bersumber dari dalam lingkungan lembaga itu sendiri.<sup>20</sup> Faktor-faktor internal muncul dapat dikarenakan perubahan kebijakan, perubahan tujuan lembaga, perubahan visi dan misi lembaga, perubahan sikap dan perilaku manusia di dalamnya, perluasan ekspansi kegiatan lembaga, perubahan orang yang menjabat secara struktural, perubahan pembiayaan lembaga, dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan segala sesuatu yang dapat menjadi dasar adanya dorongan manajemen perubahan sebagai bentuk penyesuaian dengan keadaan sekitar lembaga.<sup>21</sup> Keadaan dan lingkungan sekitar lembaga harus senantiasa diamati dan diperhatikan perkembangannya. Hal itu dikarenakan perkembangan dan kemajuan lembaga memiliki keterpengaruh terhadap lingkungan dan keadaan sekitar. Beberapa dasar perlu dilakukannya manajemen perubahan yang tergolong faktor eksternal meliputi: perkembangan teknologi, faktor ekonomi, kebijakan pemerintah, wabah penyakit, bencana, tuntutan masyarakat, kemajuan lembaga kompetitor, dan lainnya. Hal demikian menguatkan bahwa kehidupan sosial di masyarakat turut serta memengaruhi

---

<sup>20</sup>Wookjoon Sung and Changil Kim, "A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior", *Sustainability (Switzerland)*, 13.4 (2021), 17. <<https://doi.org/10.3390/su13042079>>.

<sup>21</sup>Bashori Bashori et.al., "Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia", *Social Work and Education*, 7.1 (2020) <<https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.7>>.

perubahan pada sekitarnya, hampir semua aspek kehidupan manusia akan mengalami perubahan sesuai dengan arah dan perkembangannya.<sup>22</sup>

Manajemen perubahan jika ditelisik terbentuk dari dua buah unsur kata dan jika dipenggal kalimatnya maka jelas berbeda di kedua unsur kata tersebut. Manajemen memiliki makna sebagai proses tata kelola, mengelola, dan mengatur tentang sesuatu. Hal demikian didukung dalam teori manajemen menurut Henri Fayol (1949) dalam bukunya Jeffrit, dkk. bahwa manajemen diartikan sebagai suatu proses dalam mengelola sebuah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pemerintahan. Selanjutnya terdapat elemen-elemen dasar yang selalu melekat di dalam proses manajemen guna mencapai tujuan lembaga yang meliputi merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.<sup>23</sup> Kelima hal tersebut kemudian dijadikan sebuah teori yang dikenal dengan lima fungsi manajemen menurut Henri Fayol. Sedangkan perubahan memiliki makna pergeseran, pergantian, dan transformasi dari satu hal ke hal lain. Jelas manajemen dan perubahan memiliki definisi yang berbeda dan tidak ada keterkaitan, tetapi manajemen perubahan dapat disatupadukan sehingga memiliki makna sebagai upaya yang dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis memanfaatkan sumber daya, sarana, dan pengetahuan guna membantu individu, tim, dan lembaga merealisasikan perubahan keadaan saat ini ke keadaan baru yang dinilai lebih baik. Perubahan sejatinya tidak akan berhenti melainkan terus berubah sesuai faktor-faktor yang mempengaruhinya, kehidupan akan terus berjalan dan berubah sehingga membuat individu, kelompok, dan lembaga turut ikut berubah dengan melakukan penyesuaian diri melalui manajemen perubahan.

Keadaan silih berganti dan mengikuti perkembangan peradaban adalah bagian yang turut mempengaruhi bidang pendidikan. Pendidikan di Indonesia

---

<sup>22</sup>Icol Dianto, 'Paradigma Perubahan Sosial Perspektif Change Agent Dalam Al Qur'an (Analisis Tematik Kisah Nabi Yusuf As)', *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 14.1 (2019), 59-63. <<https://doi.org/10.14421/jsr.v14i1.1476>>.

<sup>23</sup>Jeffrit Kalprianus Ismail et.al., *Pengantar Manajemen*, ed. by Dimas Haikal Ningrum (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022), 3.

dan negara-negara belahan dunia tentu bersifat dinamis, hal itu dikarenakan salah satu tugas dan fungsi pendidikan adalah menyiapkan sumber daya manusia yang sesuai dengan keadaan saat ini dan yang akan datang. Lembaga madrasah sebagai salah satu lembaga penyelenggara pendidikan Islam di Indonesia harus menyesuaikan diri terhadap perkembangan peradaban bangsa dan perkembangan teknologi serta informasi guna menghasilkan lulusan yang bermutu, lulusan yang Islami, mendapat kepercayaan masyarakat, dan membentuk pelajar Pancasila dan *rahmatan lil'alam*. Eksistensi lembaga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan Islam di Indonesia sangat penting bagi masyarakat Indonesia, hal itu karena masyarakat Indonesia sebagian besar adalah muslim sehingga tentu menjadi tantangan tersendiri.<sup>24</sup> Segala keterbatasan yang ada terkait regulasi, anggaran pendidikan, dan kebijakan pendidikan Islam di madrasah tidak boleh menjadi hambatan dan kendala. Hal ini karena pendidikan Islam sangat penting, dua hal yang menjadi dasar penting yaitu pendidikan menjadi upaya dalam membentuk manusia menjadi pribadi yang baik dengan melalui proses panjang sehingga hasilnya tidak dapat dengan segera diketahui dan dasar lainnya pendidikan dengan didasari nilai-nilai Al-Qur'an dan hadits sehingga diharapkan membentuk sikap dan perilaku baik yang berlandaskan ajaran Islam.<sup>25</sup>

Secara sejarah Islam telah mencatatkan masa kejayaan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga secara langsung turut serta dalam mempengaruhi peradaban saat ini.<sup>26</sup> Dunia mengakui kemajuan kaum muslimin pada saat itu sehingga menghasilkan tokoh-tokoh ensiklopedik dari berbagai ragam ilmu pengetahuan, sejak Baghdad dihancurkan pada sekitar abad ke-13 sehingga pada saat itu juga Islam seperti mengalami kemunduran

---

<sup>24</sup>Shobirin and Fauzi, "Analysis of Islamic Education Existence in the National Education System in the Aspect of Education Funding Policy in Indonesia", *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4.2 (2021), 2927–2937. <<https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2002>>.

<sup>25</sup>Saihu Saihu, 'Konsep Pembaharuan Pendidikan Islam Menurut Fazlurrahman', *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2.1 (2020), 82–90. <<https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i1.76>>.

<sup>26</sup>Nelly Yusra, 'Muhammadiyah Gerakan Pembaharuan di Indonesia', *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 4.No. 1 (2018), 103.

dan perkembangan keilmuan Islam belum nampak lagi dengan jelas hingga sekarang. Perubahan dalam pengembangan dan peningkatan pendidikan Islam perlu dilakukan, dalam rangka mengembalikan kembali kejayaan Islam dalam menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perjalanan dan peningkatan lembaga madrasah sebagai penyedia layanan pendidikan sejak berdiri hingga saat ini tentu memiliki cerita panjang dan memiliki perbedaan dalam perubahan tiap lembaga. Perkembangan madrasah secara umum semakin baik dalam memberikan layanan dan pendidikan yang berkualitas dan bermutu, dipastikan buah atas dasar manajemen perubahan yang dilakukan dan diperjuangkan selama ini. Peningkatan lembaga madrasah menjadi bermutu dengan kepercayaan publik yang tinggi dengan didasarkan pada: visi dan misi yang jelas, kepala madrasah profesional, tenaga pendidik dan kependidikan profesional, lingkungan belajar kondusif, kurikulum yang luas dan berimbang, sistem penilaian dan pelaporan bermakna, manajemen pengelolaan yang terarah, dan adanya komitmen kuat dalam pelibatan masyarakat dan warga madrasah dalam pengelolaan dan kegiatan lembaga.

Selanjutnya penulis menyusun indikator-indikator lembaga madrasah tergolong ke dalam kategori lembaga madrasah bermutu berdasarkan turunan standar mutu lembaga antara lain: memiliki hasil penilaian akreditasi yang sangat baik atau nilai A dan memiliki nilai kepercayaan masyarakat tertinggi pada levelnya dengan dilihat dari parameter keberadaan jumlah peserta didik pada kurun waktu tertentu. Madrasah-madrasah yang tergolong di atas perlu rasanya untuk ditelisik dan diungkap bagaimana dan seperti apa manajemen perubahan yang diterapkan selama ini. Hal ini menjadikan kegelisahan akademik penulis terkait pentingnya manajemen perubahan dalam tatanan pengelolaan lembaga madrasah yang sampai saat ini belum dilaksanakan secara optimal pada setiap lembaga madrasah yang ada.

Secara empirik, ada fakta unik di lapangan di mana ada dua lembaga madrasah yang telah mampu menerapkan manajemen perubahan dengan berhasil membawa madrasah menjadi lembaga yang kompetitif di era persaingan lembaga pendidikan Islam saat ini dengan tetap mempertahankan

karakteristiknya masing-masing. MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dengan karakteristik madrasah berafiliasi pondok pesantren dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas dengan karakteristik madrasah yang dikelola oleh organisasi kemasyarakatan tetap dapat tumbuh dan berkembang dengan baik di tengah masyarakat, dari kedua madrasah yang memiliki keunikan masing-masing ini telah berhasil melakukan lompatan-lompatan perubahan sehingga menjadi keadaan madrasah seperti saat ini.

Melalui dasar tersebut penulis berargumen bahwa mengkaji manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah perlu untuk dilakukan. Dinamika kebijakan pendidikan di Indonesia terus berubah dan berkembang sebagai langkah peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia, tidak semua lembaga secara langsung mampu dalam mengikuti dan melaksanakan perubahan kebijakan tersebut. Justru perubahan pengelolaan madrasah masih dianggap sebagai rutinitas periode jabatan, *rolling* pembagian tugas, pemberlakuan kurikulum baru, dan perubahan jadwal pelajaran sebagai penyesuaian perubahan tugas mengajar. Memahami manajemen perubahan sebagai upaya menjaga eksistensi dan peningkatan mutu madrasah masih minim saat ini. Kajian ini mengangkat pembahasan manajemen perubahan terkait tata kelola sumber daya manusia, manajerial, struktur, lingkungan, dan capaian madrasah pada lembaga pendidikan atau madrasah yang telah melaksanakannya.

Penulis dalam penelitian ini melakukan kajian terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah dengan objek penelitian di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Pemilihan lembaga-lembaga madrasah tersebut dengan karakteristiknya masing-masing adalah MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes merupakan madrasah yang berafiliasi dengan Pondok Pesantren Al Hikmah 2 Sirampog, penyelenggaraan pendidikannya pun didasarkan atas adopsi kurikulum pondok pesantren yang disesuaikan dengan level peserta didik madrasah ibtidaiyah,

keberadaannya di wilayah pedesaan atau jauh dari keramaian kota, dan melaksanakan manajemen perubahan dalam pengelolaannya. Selanjutnya madrasah ini berdasarkan data dokumentasi memiliki hasil penilaian akreditasi sangat baik atau nilai A dan menjadi madrasah swasta yang memiliki jumlah siswa terbanyak di Kabupaten Brebes dengan jumlah peserta didik 548 anak hingga pada Tahun Pelajaran 2023/2024.<sup>27</sup>

Selanjutnya MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas adalah madrasah yang berbasis dengan organisasi kemasyarakatan dan berada di Kabupaten Banyumas, penyelenggaraan pendidikan yang berafiliasi kepada Lembaga Pendidikan Ma'arif, keberadaan madrasah ini berada di tepi jalan raya nasional atau jalur pantura yang memiliki akses yang sangat mudah dari kendaraan pribadi atau pun transportasi umum, madrasah ini telah melaksanakan manajemen perubahan dalam pengelolaannya dengan didasarkan keadaan madrasah nya, madrasah ini berdasarkan data dokumentasi juga memiliki hasil akreditasi yang sangat baik dengan nilai A, dan menjadi madrasah swasta yang memiliki jumlah peserta didik terbanyak yaitu 678 anak hingga pada Tahun Pelajaran 2023/2024.<sup>28</sup>

Data awal hasil wawancara dan observasi tersebut menggambarkan bahwa kedua madrasah ini sama-sama memiliki kategorisasi sebagai madrasah bermutu antara lain: visi dan misi yang jelas, kepala madrasah yang profesional, tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, kurikulum yang dibuat dan dikembangkan sendiri, lingkungan belajar yang kondusif, manajemen pengelolaan yang jelas, sistem penilaian dan pelaporan jelas, dan

---

<sup>27</sup>Hasil penelusuran data peserta didik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog berdasarkan data Emis Pendis Operator Kabupaten Brebes. Diakses melalui <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=madrasah&action=detail&prov=33&kab=BREBES> dan divalidasi lagi atas hasil wawancara secara langsung dengan informan 1 pada Kamis, 24 Agustus 2023.

<sup>28</sup>Hasil penelusuran data peserta didik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok berdasarkan data Emis Pendis Operator Kabupaten Brebes. Diakses melalui <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=madrasah&action=detail&prov=33&kab=ANYUMAS> dan divalidasi lagi atas hasil wawancara secara langsung dengan informan 1 pada Rabu, 23 Agustus 2023.

adanya pelibatan masyarakat dan warga madrasah dalam beberapa kegiatan.<sup>29</sup> Didukung pula bahwa kedua madrasah tersebut memiliki nilai akreditasi 'A' (sangat baik) dan kepercayaan masyarakat sekitar yang tinggi terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikannya.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui kedua madrasah di atas yaitu MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas memiliki karakteristik penyelenggaraan pendidikan yang berbeda, kedua madrasah sama-sama masuk ke dalam pemetaan madrasah bermutu atas pengelolaan lembaga melalui manajemen perubahan yang dilaksanakan dengan konsep pengelolaannya masing-masing, kedua madrasah tersebut sama-sama memiliki nilai hasil akreditasi yang sangat baik, dan kedua madrasah tersebut juga sama-sama menjadi kategori madrasah yang memiliki tingkat kepercayaan masyarakat tertinggi di wilayahnya dengan pembuktian jumlah peserta didik terbanyak pada levelnya. Oleh sebab itu, penulis berargumen bahwa kedua madrasah tersebut perlu diteliti demi menggali; mengungkap; dan menganalisis secara mendalam manajemen perubahan yang dilaksanakan. Penulis juga berpendapat pemilihan kedua madrasah tersebut sudah cukup memiliki keterwakilan sebagai madrasah yang dijadikan subjek penelitian terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

Guna memberikan kemudahan dalam memahami penelitian disertasi ini maka perlu adanya batasan masalah tema yang menjadi fokus penelitian disertasi ini. Ruang lingkup yang diangkat dalam kajian penelitian ini yaitu terkait dengan mengkaji, menganalisis, dan mendeskripsikan konsep manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas serta disesuaikan dengan periode tugas kepala madrasah pada masing-masing lembaga. Manajemen perubahan

---

<sup>29</sup>Hasil wawancara awal oleh peneliti dengan Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada hari Senin, 21 Februari 2022.

di madrasah adalah sebuah kebutuhan yang menjadi proses dalam pengelolaan lembaga yang dilakukan secara terus menerus untuk memperbaharui lembaga menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Selanjutnya dari gambaran empirik yang diperoleh atas hal tersebut, dilakukan analisis guna menghasilkan sebuah pendekatan manajemen perubahan di madrasah. Pendekatan manajemen perubahan adalah pondasi pengetahuan dan pedoman dalam melaksanakan pembaharuan atas pengelolaan lembaga menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Pembatasan selanjutnya mengenai efektivitas manajemen perubahan di madrasah adalah terkait keberhasilan pencapaian pembaharuan sesuai apa yang ditargetkan oleh kepala madrasah selaku manajer dalam pengelolaan lembaga yang dijalankannya. Didasarkan latar belakang dan batasan masalah di atas, maka disusun rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas?
2. Bagaimana pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas?
3. Bagaimana efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang didasarkan pada rumusan masalah di atas antara lain:

1. Mengkaji dan mendeskripsikan secara lebih mendalam terkait konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.
2. Menggali informasi dan menganalisis terkait pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al

Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

3. Mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas terkait pelaksanaan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis dan secara praktis yaitu:

##### **1. Secara Teoretis**

Manfaat secara teoretis diharapkan atas penelitian ini yaitu dapat menghasilkan sebuah Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) dalam upaya peningkatan mutu madrasah di setiap satuan pendidikan khususnya di madrasah dalam manajemen lembaga pendidikan. Temuan dalam pendekatan transformatif madrasah ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan memperkaya ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yaitu madrasah. Sehingga dengan istilah lain bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber diskusi dan sumber inspirasi baik bagi pengamat pendidikan Islam, bagi para praktisi pendidikan Islam, bagi para peneliti, dan bagi kepala madrasah sebagai pengelola penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Penulis sekaligus sebagai peneliti diharapkan mampu mengambil manfaat yang dapat meningkatkan intelektualitas dan memperdalam khasanah keilmuannya. Serta mampu mengomunikasikan, mendeskripsikan, dan mampu mengaplikasikan pendekatan transformatif madrasah dalam pengelolaan madrasah secara riil di lapangan.
- b. Memberi masukan dan rekomendasi kepada Kementerian Agama Republik Indonesia terkhusus Direktorat Jenderal (Dirjen) Pendidikan

Islam dan pengelola lembaga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan Islam baik yang berbasis organisasi kemasyarakatan (ormas) atau berafiliasi dengan pondok pesantren agar memperhatikan dan menerapkan kaidah-kaidah dalam menetapkan kebijakan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang senantiasa diarahkan pada pembaharuan pencapaian keadaan yang lebih baik dari sebelumnya, disesuaikan dengan karakteristik dan kearifan lokal madrasah masing-masing.

- c. Sebagai referensi ilmiah dan percontohan pengembangan dan peningkatan mutu lembaga madrasah melalui manajemen perubahan pada madrasah-madrasah bermutu lainnya, sehingga lembaga pendidikan Islam dapat terus meningkatkan kontribusinya secara optimal dalam pembangunan generasi yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan inovasi sesuai karakteristik pengetahuan dan keterampilan abad ke-21 yaitu *creative thinking* (berpikir kreatif), *critical thinking and problem solving* (berpikir kritis dan pemecahan masalah), *communication* (komunikasi), dan *collaboration* (kolaborasi) atau dikenal dengan istilah 4C.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Guna memberikan kemudahan memahami alur penulisan penelitian disertasi ini, maka penulis menyajikan sistematika pembahasan dalam bentuk alur penulisan disertasi ini yang meliputi:

*Pertama*, Bab I adalah pendahuluan. Pada bagian ini memuat antara lain: latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

*Kedua*, Bab II adalah kajian teori. Kajian teori merupakan penyajian konsep ideal yang bisa dimanfaatkan sebagai alat analisis. Hal itu memuat antara lain: landasan teori terkait tentang manajemen perubahan dari sub pembahasan meliputi definisi manajemen perubahan, tujuan manajemen perubahan, aspek manajemen perubahan, pendekatan manajemen perubahan, jenis-jenis manajemen perubahan, dan tahapan manajemen perubahan. Pada

bagian selanjutnya dideskripsikan pula terkait mutu madrasah, selanjutnya penulis cantumkan beberapa hasil penelusuran penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir penulis terkait fokus pembahasan.

*Ketiga*, Bab III adalah metode penelitian. Bagian ini memuat terkait: paradigma; jenis; dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data.

*Keempat*, Bab IV adalah gambaran umum MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Bagian ini memuat deskripsi singkat kedua tempat penelitian yang meliputi: profil madrasah, visi misi dan tujuan madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan madrasah, dan tata kelola dan struktur madrasah.

*Kelima*, Bab V adalah ruang lingkup manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah. Cakupan dalam bab ini merupakan penyajian atas hasil temuan penelitian yang mensinergikan secara komprehensif objektivitas antara teori dengan fakta, sehingga dapat digali dan dideskripsikan terkait manajemen perubahan di madrasah tentang konsep manajemen perubahan di madrasah, digali dan dianalisis tentang pendekatan manajemen perubahan di madrasah, dideskripsikan tentang efektivitas manajemen perubahan di madrasah, dan ruang lingkup manajemen perubahan di madrasah. Selanjutnya pada bagian ini secara lengkap dipaparkan pula hasil penelitian sebagai bentuk temuan dan *novelty* penulis dalam penelitian ini.

*Keenam*, Bab VI adalah penutup. Dalam bab penutup ini meliputi: simpulan, implikasi, dan saran sebagai epilog dari proses kerja ilmiah yang diharapkan secara tepat memberikan rekomendasi upaya pengelolaan madrasah yang senantiasa dilakukan pembaharuan menuju ke keadaan yang lebih baik dari sebelumnya melalui pendekatan transformatif madrasah (PTM) di setiap satuan pendidikan Islam atau madrasah.

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Landasan Teori

#### 1. Manajemen Perubahan

##### a. Definisi Manajemen Perubahan

Renald Kasali mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses kebutuhan yang harus dilakukan oleh lembaga, badan, perusahaan, dan organisasi. Perubahan akan selalu ada dan dilakukan bagi suatu lembaga tergolong masih aktif untuk berkembang dan meningkatkan capaiannya, perubahan pada lembaga dapat dipengaruhi atas keadaan lingkungan dan sumber daya yang turut berubah secara dinamis dan berkelanjutan.<sup>30</sup> Sebuah lembaga atau organisasi dikatakan masih aktif karena kegiatan dan serangkaian aktivitasnya masih memiliki ambisi dikejar, ambisi tersebut dapat berupa visi, misi, dan tujuan lembaga atau organisasi yang dicapai secara efektif dan efisien dengan tindakan baru atau belum dilakukan sebelumnya dan upaya nyata yang perlu dilaksanakan bersama-sama.

Manajemen perubahan ialah sebuah proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam upaya memperbaharui organisasi terhadap arah kebijakan, struktur, dan peningkatan kemampuan dalam melayani kebutuhan yang selalu berubah dan bertambah dari pangsa pasar, dari pelanggan, dari masyarakat, dan para pekerja atau anggota di dalamnya.<sup>31</sup> Situasi dan kondisi di lapangan yang terus berubah dan berganti, tumbuh dan berkembang didasarkan atas cuaca, keamanan, kesehatan,

---

<sup>30</sup>Rhenald Kasali, *Change; Tak Peduli Berapa Jauh Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 10.

<sup>31</sup>Yusup Suwandono and Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi* (Yogyakarta: CV Budi Utama, Cet. I, 2019), 17. dan Vural Hoşgörür, "Primary School Administrators on Change in Schools and Change Management Practices", *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 16.6 (2016), 2029–2055, <https://doi.org/10.12738/estp.2016.6.0099> (diakses 14 Februari 2022).

kebutuhan, ekonomi, peradaban, informasi, peralatan hingga teknologi sehingga memaksa pula sebuah lembaga atau organisasi turut andil untuk berubah menyesuaikan diri agar tetap bertahan dan eksis di masyarakat. Manajemen perubahan merupakan istilah yang telah dikenal secara luas dan dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang seseorang berdasarkan bidangnya masing-masing, sehingga beragam definisi terkait manajemen perubahan dapat ditemui. Berikut beberapa definisi tambahan selain yang sudah dijabarkan di atas tentang manajemen perubahan di antaranya:

- 1) J. Winardi, mengemukakan manajemen perubahan sebagai upaya yang ditempuh oleh manajer selaku pimpinan dalam mengatur perubahan menjadi lembaga yang lebih efektif. Bagi seorang manajer visioner tentu sudah memiliki pandangan ke depan terkait keadaan lembaganya pada perjalanan abad ke-21, mereka tidak dapat mengelak dan menutupi diri atas perubahan terjadi dan harus dilakukan. Dalam perspektif ini dibutuhkan pemahaman utuh terkait motivasi, konflik, kepemimpinan, kelompok, dan komunikasi. Hal itu karena semuanya memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan manajemen perubahan yang dijalankan.<sup>32</sup>
- 2) Wibowo, mendeskripsikan manajemen perubahan sebagai sebuah proses yang sistematis dengan ruang lingkup penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan sebagai daya dukung mempengaruhi perubahan terhadap orang dan lingkungan sekitar. Perubahan dilakukan dengan tahapan-tahapan jelas dan terukur, setiap tahapan disusun capaian indikator tertentu guna sebagai tolak ukur ketercapaian tujuan perubahan itu sendiri.<sup>33</sup>
- 3) Rue & Byars, mendefinisikan manajemen perubahan sebagai “*a form of work activities involves coordinating an organization’s and*

---

<sup>32</sup>J Winardi, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)* (Jakarta: Kencana, 2015), 61.

<sup>33</sup>Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2006), 37.

*capial-toward accomplishing organizational objectives.*"<sup>34</sup>

Manajemen perubahan dinilai sebagai proses yang menghubungkan antaranggota di dalam suatu organisasi dalam menjalin kerja sama tim mencapai tujuan dengan upaya yang sama. Setiap individu sebagai anggota di dalam organisasi memiliki peranannya masing-masing sesuai tugasnya, tugas setiap individu tidak dapat dipisahkan dengan bagian-bagian lainnya. Oleh karena itu, setiap anggota di dalam kelembagaan memiliki keterkaitan dengan anggota lainnya sehingga perubahan diharapkan membawa keterhubungan tugas yang lebih efektif dan efisien.

- 4) Liz Charke, mengutarakan bahwa perubahan dapat diprediksi. Bagi seorang manajer dan sekelompok anggota yang memahami tentang proses perubahan, maka akan semakin mudah menyiapkan anggota lainnya menghadapi ancaman masalah dan perasaan takut gagal yang dirasa akan dialami. Pemahaman baik terhadap perubahan adalah bagian dari titik awal mengembangkan sensitivitas pada isu-isu perubahan, hal ini memudahkan pula pada pengelolaan atau manajemen perubahan organisasi.<sup>35</sup> Penanganan pada proses perubahan organisasi dan perubahan personal tidaklah berbeda, hal-hal yang terjadi di antara kedua hal tersebut akan sama. Berangkat dari asumsi sentral bahwa proses perubahan adalah proses yang menyakitkan, dapat membawa kesiapsiagaan manajer dan organisasinya menyiapkan diri dalam bergerak melewati tahapan dan hambatan yang telah diprediksi sebelumnya.
- 5) Nawawi, mengemukakan bahwa hakikat dari perubahan adalah perubahan itu sendiri. Kehidupan manusia di muka bumi senantiasa dihadapkan dengan penuh perubahan, sehingga manusia yang bijak ialah manusia yang dapat merespon sekaligus memanfaatkan

---

<sup>34</sup>Leslie W. Rue and Byars Llyod L., *Human Resources Management* (Boston: Irwin, 2000), 4.

<sup>35</sup>Liz Clarke, *The Essence of Change* (Printice Hall International (UK) Ltd, 1999), 85-107.

perubahan tersebut. Hal yang berubah pada kehidupan manusia antara lain: perubahan perilaku, perubahan sistem nilai, perubahan dalam metode dan cara kerja, perubahan tata nilai dan penilaian, perubahan cara bersikap, perubahan pola pikiran, perubahan teknologi, serta peralatan, dan perubahan lainnya.<sup>36</sup> Perubahan dapat dikelola melalui manajemen yang baik, baik itu organisasi publik maupun organisasi bisnis. Perubahan dapat bermanfaat terhadap ketahanan dan eksistensi keberadaan organisasi tersebut, pada era *society* saat ini organisasi harus dapat menempatkan seorang manajer yang sensitif atas perubahan lingkungan, tuntutan lingkungan, perubahan kompetitor, dan tuntutan atau harapan masyarakat. Jika beberapa hal tersebut terlenakan oleh manajer, maka keberadaan organisasi tidak akan mampu bertahan dan justru akan lenyap tergilas oleh perubahan yang terjadi lantaran tidak mampu berubah dan berkembang menjadi lebih baik.

- 6) Achmad, mendefinisikan hakikat manajemen perubahan merupakan proses formal yang ada dalam organisasi dan dilakukan dengan pendekatan secara sistematis melalui pengaplikasian terhadap pengetahuan, peralatan, dan sumber daya lainnya.<sup>37</sup> Manajemen perubahan ialah istilah yang sangat luas dan komprehensif, perubahan dapat menyangkut perubahan pada individu, organisasi, dan lingkungan masyarakat. Sejatinya perubahan adalah proses formal yang dapat dikelola melalui manajemen yang bersifat formal, manajemen ini harus dilakukan dengan fase dan langkah yang sistematis walaupun didasarkan pada keadaan yang sedang terjadi pada saat itu, manajemen perubahan dilakukan dengan basis pengetahuan secara ilmiah, dan dilakukan hanya melalui prasyarat kemampuan untuk berubah bagi para pengelolanya.

---

<sup>36</sup>Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, Cet. I, 2014), 1–4.

<sup>37</sup>Achmad Sobirin, *Manajemen Perubahan* (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, Cet. XIII, 2020), 3.5-3.8.

7) Karna, menyampaikan perubahan merupakan bagian fundamental dari eksistensi manusia. Manusia terus tumbuh dan berkembang, menjadi manusia tua dan akhirnya mati. Perubahan sudah menjadi karakteristik utama dalam dunia pendidikan pada perjalanan tahun terakhir ini ketika pemerintahan mengesahkan beragam regulasi perundang-undangan baru tentang pendidikan di Indonesia. Perubahan yang dikelola dalam dunia pendidikan ditujukan guna menyelamatkan warga sekolah dan diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang dialami peserta didik dan sekolah.<sup>38</sup> Manajemen perubahan di sekolah/madrasah dengan keberadaan orang di dalamnya yang tidak sedikit, maka membutuhkan banyak orang yang harus terlibat agar upaya perubahan sekolah/madrasah menjadi keadaan lebih baik dan menjaga eksistensi di tengah masyarakat. Selain itu, setiap perubahan yang terjadi pada situasi apa pun membutuhkan perencanaan dan dilaksanakan secara sistematis berdasarkan keadaan saat itu. Hal tersebut guna menjamin perubahan yang sedang terjadi, perkembangan, dan pertumbuhan dapat membawa pada kemajuan nyata bagi sekolah/madrasah (*real progres*) dengan dukungan penuh dari warga sekolah/madrasah.

Tingkat keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan pada suatu lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti: peranan manajer, penerapan pengetahuan, sarana yang tersedia, dan sumber daya manusia yang ada.<sup>39</sup> Faktor-faktor tersebut secara efektif dapat digolongkan menjadi dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal, kedua kategori faktor tersebut tidak tentu sama pada tiap lembaga, dikarenakan tiap lembaga memiliki keunikan dan karakteristiknya masing-masing. Faktor internal di dalam lembaga yang mendorong perlu dilakukan

---

<sup>38</sup>Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, ed. by Beni Ahmad Saebani, (Bandung: Cv Pustaka Setia, Cet. I, 2015), 16–19.

<sup>39</sup>Abdellouahab Errida and Bouchra Lotfi, "The Determinants of Organizational Change Management Succes: Literature Review and Case Study", *International Journal of Engineering Business Management*, 13.I (2021), 1–15, <https://doi.org/10.1177/18479790211016273> (diakses 8 Februari 2022).

perubahan tata kelola kelembagaan seperti: visi dan misi yang berubah, potensi dan konflik yang berkembang, pergantian manajer atau pimpinan secara struktural, peralihan atau mutasi tugas, perubahan pembiayaan, keadaan sumber daya di lembaga, dan lainnya. Hal senada juga diterangkan bahwa seorang manajer akan mendapat tantangan berat adalah saat ia berusaha *me-manage* rekan-rekannya yang tidak akan selalu mudah, hal itu dapat dipengaruhi oleh karakteristiknya, wataknya, perilakunya, kebutuhannya, kebiasaannya, keinginannya,<sup>40</sup> pengetahuannya, loyalitasnya, dan pendidikannya.

Henri Fayol dalam Wening mengemukakan keyakinannya bahwa keberhasilan yang dicapai oleh seorang manajer dalam mengelola manajemen lembaga tidak hanya ditentukan dengan didasarkan pada mutu pribadinya semata melainkan dipengaruhi oleh pengimplementasian metode manajemen yang tepat sesuai apa yang dikuasai sebelumnya melalui pengetahuan dan keterampilan manajemen.<sup>41</sup> Selanjutnya faktor eksternal yang mendorong perlu dilakukan perubahan tata kelola kelembagaan tentu di setiap madrasah ada, akan tetapi pada tiap lembaga madrasah belum tentu sama. Faktor-faktor eksternal tersebut dapat meliputi: persaingan atau rivalitas antar lembaga yang sejenis, lingkungan, kebijakan nasional atau daerah, bencana, pola pikir masyarakat, tuntutan pangsa pasar, globalisasi, dan lain sebagainya. Faktor-faktor yang muncul dan berkembang di dalam dan di luar lembaga adalah sekelumit hambatan yang harus diselesaikan, tantangan yang harus dilalui agar keberlangsungan lembaga baik dari ketahanan dan eksistensi lembaga tetap terjaga. Hambatan dan tantangan yang melanda harus dicari dan dirumuskan strateginya, manajemen perubahan dari banyak definisi di atas menjadi salah satu jawabannya.

---

<sup>40</sup>Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah (Pengajaran Iman Menuju Madrasah Impian)*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, Cet. I, 2007), 48.

<sup>41</sup>Wening Nalurita and Ririn Dwi Astuti Kartika Sari, 'Perkembangan Teori Manajemen', *Muara: Jurnal Manajemen Pelayaran Nasional*, 6.1 (2023), 13–17.

Melalui manajemen perubahan dalam pengelolaan lembaga membuat tatanan kelembagaan menjadi berubah dan beradaptasi dari sisi kinerja dan produktivitas lembaga dalam menyelesaikan dan menghadapi hambatan dan tantangan secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sarana, sumber daya, dan pengetahuan guna mencapai keadaan yang lebih baik dengan tetap meminimalkan dampak yang terjadi atas perubahan. Pemahaman terhadap keadaan lingkungan lembaga yang memiliki pengaruh krusial terhadap keberlangsungan lembaga adalah sangat penting.<sup>42</sup> Banyak lembaga yang telah tutup setelah sekian lama berdiri dan populer pada zamannya, hanya dikarenakan tidak mampu dan tidak mengikuti perubahan keadaan lingkungan sekitarnya.

Perubahan yang terjadi di lembaga pendidikan Islam melulu diidentikan dengan adanya penambahan sarana prasarana, penambahan jumlah peserta didik, dan perubahan pembagian tugas semata. Menurut Fazlurrahman dalam Saihu menawarkan adanya tiga pendekatan pembaharuan dalam pendidikan Islam sebagai perubahan yang dilakukan, tiga pendekatan tersebut meliputi:<sup>43</sup>

- 1) Mengislamkan pendidikan sekuler modern, pendekatan ini dilakukan melalui penanaman komitmen nilai ke dalam *tarbiyah* (pendidikan moral) dan mengkomunikasikan pengetahuan ilmiah melalui *ta'lim* (pengajaran).
- 2) Menyederhanakan silabus-silabus dalam rangka pendidikan tradisional, pendekatan ini lebih mendorong adanya pengembangan segenap bakat dan potensi peserta didik. Sehingga proses pembelajaran lebih fokus pada peserta didik (*student center*), guna membentuk kepribadian peserta didik yang kreatif dan kritis.
- 3) Menggabungkan cabang-cabang ilmu pengetahuan, pendekatan ini lebih mengarah adanya sistem pembelajaran secara tematik terpadu.

---

<sup>42</sup>Liz Clarke, *The Essence of Change*, (t.t.p., Prentice Hall, 1994), 2.

<sup>43</sup>Saihu Saihu, 'Konsep Pembaharuan Pendidikan Islam Menurut Fazlurrahman', *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2.1 (2020), 82–95. <<https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i1.76>>.

Penggabungan cabang-cabang ilmu pengetahuan dapat dilakukan melalui penerapan tema sebagai pemersatu cabang ilmu pengetahuan dan kegiatan peserta didik.

Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan yang mengutamakan terjadinya proses secara terus menerus terjadi. Keberlangsungan proses tersebut menandakan berjalannya pengelolaan lembaga yang dilakukan oleh sumber daya di dalamnya, proses yang terjadi dapat berupa upaya merencanakan, mendesain, menerapkan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan kinerja kelembagaan.<sup>44</sup> Secara lebih efektif pemahaman terkait manajemen perubahan adalah hakikatnya konsep penerapan manajemen itu sendiri. Konsep manajemen secara lazim sudah banyak dikenal meliputi: kegiatan *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Perbedaan yang mendasar atas pendekatan manajemen perubahan ketimbang pendekatan manajemen secara umum adalah adanya upaya yang diperjuangkan untuk membentuk dan merealisasikan progres keadaan lembaga lebih baik dari keadaan sebelumnya, baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Manajemen perubahan sengaja dilakukan dalam rangka pembaharuan oleh setiap orang yang ada di dalam lembaga terutama lembaga pendidikan Islam, sebagai upaya memperbaiki dan meningkatkan keadaan lembaga menjadi lebih baik. Tanpa adanya gerakan perubahan yang dilakukan, niscaya pembaharuan keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya mustahil dicapai. Seperti dalam firman Allah Swt.:

... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ ...

Artinya; "... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. ..." (Q.S. Ar-Ra'd: 11)

Menurut Harun Nasution dalam Wahidah, dkk., manajemen perubahan dilakukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam

---

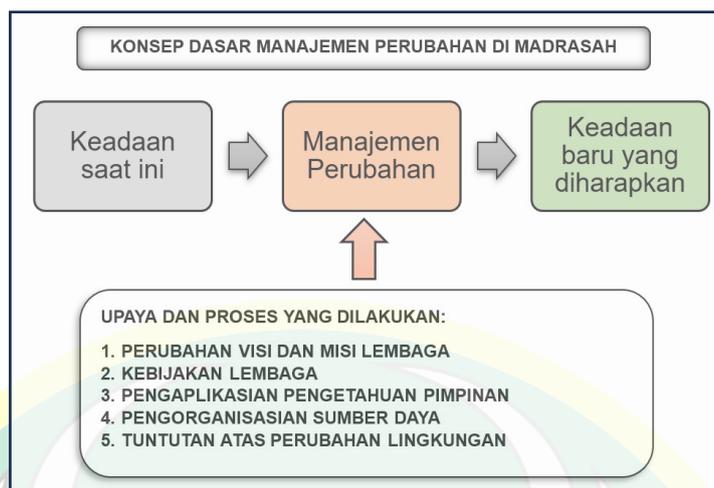
<sup>44</sup>Nur Arifah, "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4.1 (2020): 57–70.

sebagai wujud pembaharuan pendidikan Islam dapat berupa perubahan sistem pendidikan Islam yang awalnya konvensional menuju sistem yang terbuka, mengedepankan pendidikan moral pada peserta didik, dan mengoptimalkan potensi berpikir kritis pada peserta didik. Perubahan ini sebagai wujud penyesuaian atas pembaharuan perkembangan era *society* 5.0 saat ini, sehingga generasi muslim ke depan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan peradaban dunia.<sup>45</sup> Perkembangan peradaban manusia dan dunia seakan tidak ada ujungnya, selagi kehidupan manusia masih berjalan maka perubahan akan senantiasa terjadi. Lembaga pendidikan Islam harus turut serta menyiapkan generasi muslim sesuai zamannya, maka upaya pembaharuan yang perlu dilakukan dalam manajemen perubahan lembaga pendidikan Islam meliputi: penekanan pembelajaran pada pengoptimalan kemampuan peserta didik dalam aspek kreatif, berpikir kritis, kolaboratif, dan komunikatif. Selain itu pengembangan kurikulum dilandaskan pada aspek moral, spiritual, dan intelektual. Peningkatan kompetensi pendidik yang mampu menjadi teladan dalam sikap, perilaku, dan tutur kata bagi peserta didik.

Didasarkan dari beragam definisi manajemen perubahan di atas, maka penulis mengambil garis besar bahwa istilah manajemen perubahan di madrasah dapat didefinisikan sebagai sebuah kebutuhan dalam proses pengelolaan lembaga yang dilakukan secara terus menerus untuk memperbaharui lembaga menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Upaya dan proses yang diperjuangkan melalui visi misi lembaga, kebijakan, pengaplikasian pengetahuan kepala madrasah sebagai manajer, pengorganisasian sumber daya, dan tuntutan perubahan lingkungan sekitar madrasah. Konsep dasar manajemen perubahan di madrasah dapat penulis gambarkan menjadi sebuah peta konsep sebagai berikut:

---

<sup>45</sup>Wahidah Ma'rifatunnisa', Muhammad Ilham Rusydi, and Mohamad Salik, 'Pembaharuan Pendidikan Islam Harun Nasution Dan Relevansinya Dengan Konsep Pendidikan Islam Era Society 5.0', *Zawiyah: Jurnal Pemikiran Islam*, 8.1 (2022), 18. <<https://doi.org/10.31332/zjpi.v8i1.3487>>.



Gambar 1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan di Madrasah

#### b. Tujuan Manajemen Perubahan

Menurut Agus Wibowo, secara klasik manajemen perubahan dimaknai sebagai upaya membawa individu dan organisasi dari keadaan saat ini yang sudah tidak diinginkan ke keadaan baru yang lebih baik. Ditambahkan pula bahwa pandangan HCMBOK<sup>®</sup> terkait tujuan dari manajemen perubahan adalah merencanakan, menerapkan, mengukur, dan memantau. HCMBOK<sup>®</sup> adalah sebuah Badan Pengetahuan Manajemen Perubahan Manusia, yang membidangi metodologi dan seperangkat praktik serta alat dengan didasarkan pada berbagai disiplin ilmu.<sup>46</sup> Berdasarkan laporan HCMBOK<sup>®</sup>, manajemen perubahan memiliki peran dan tujuan yang sangat strategis untuk ketahanan dan keberlangsungan sebuah lembaga. Lembaga yang senantiasa melakukan perubahan, akan dapat memperluas peluang pencapaian target dan tujuannya.

Tujuan pelaksanaan manajemen perubahan tentu mengupayakan adanya perubahan dari tata kelola, produktivitas, dan keadaan lembaga agar mengalami proses transformasi keadaan saat ini menjadi keadaan lebih baik dengan kinerja lembaga yang unggul dan mampu mencapai harapan secara lebih efektif dan efisien. Capaian-capaian tersebut dapat

<sup>46</sup>Agus Wibowo, *Manajemen Perubahan (Change Management)*, ed. by Joseph Teguh Santoso (Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2021), 15–20.

berbentuk tujuan sebagai target bersama atas keberhasilan lembaga yang meliputi:<sup>47</sup>

- 1) Ketahanan dan keberlangsungan hidup lembaga, perusahaan, atau pun organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Keberhasilan adaptasi diri lembaga, perusahaan, atau pun organisasi dengan perubahan yang terjadi secara internal dan eksternal.
- 3) Peningkatan dan pengembangan efektivitas perusahaan, agar dapat bersaing dengan lembaga atau perusahaan lainnya.
- 4) Menjaga eksistensi lembaga, perusahaan, atau organisasi agar tetap eksis dan diketahui banyak orang bahkan hingga perluasan ekspansinya.

Seorang manajer yang sadar pentingnya peningkatan kualitas dan kuantitas bagi madrasah tentu menganggap bahwa proses perubahan sangatlah penting dan perlu dilakukan. Proses perubahan dapat diinisiasi melalui upaya pengelolaan madrasah secara lebih baik, perubahan perbaikan tersebut dilaksanakan dalam tata kelola madrasah dengan meminimalkan benturan pada tantangan dan peluang di depannya yaitu berkaitan dengan resistansi.<sup>48</sup> Perbaikan dan pengembangan lembaga untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya dari sisi kualitas dan kuantitas, melalui pemanfaatan sarana, sumber daya yang ada, dan pengetahuan manajer dengan penekanan dampak yang tidak besar atas perubahan yang dilaksanakan menjadi bagian tujuan atas manajemen perubahan.

Manajemen perubahan dalam penyelenggaraan lembaga dapat berjalan seiring dengan perubahan tatanan sosial alias tidak direncanakan sebelumnya seperti halnya pada perumusan rencana dan tujuan lembaga jangka panjang. Perubahan tatanan sosial sekarang ini telah banyak

---

<sup>47</sup>Aqimi Dinana and Subiyantoro, "Peran Pengasuh dalam Manajemen Perubahan pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Tegalsari di Masa Pandemi Covid-19", *Jurnal Pendidikan*, 9.2 (2021), 62.

<sup>48</sup>Sumarto and Emmi Kholilah Harahap, "Proses Benchmarking Kepala Madrasah dalam Melakukan Transformasi Madrasah di Kota Jambi", *Jurnal Literasiologi*, 3.1 (2020), 157.

berubah, seperti terjadinya wabah penyakit menular Covid-19 selama kurang lebih 2–3 tahun lamanya sehingga muncul sebuah istilah baru yaitu kultur digital pada dunia pendidikan.<sup>49</sup> Penyelenggaraan pendidikan pun beberapa tahun lalu melakukan perubahan sebagai bentuk penyesuaian diri dari model pembelajaran konvensional ke arah digitalisasi yang dilakukan secara mendadak dan peralihan dengan begitu cepat tanpa perencanaan atau *prepare* sebelumnya. Hal ini dengan tujuan menyelamatkan dunia pendidikan di mana ada banyak orang di dalamnya dari berbagai tingkatan dan golongan. Hal ini menjadi bukti nyata atas bagian dari upaya manajemen perubahan, didasarkan atas keadaan lingkungan dapat memaksa untuk berubah. Atas kasus semacam itu maka pelaksanaan manajemen perubahan dapat dilaksanakan berdasarkan keadaan realita di lapangan yang sedang terjadi dan membutuhkan peralihan dengan segera, secara tidak langsung manajemen perubahan tidak harus melalui fase-fase yang formal. Hariscandra berpendapat bahwa ada beberapa jenis manajemen perubahan yang dapat dilaksanakan dengan didasarkan pada beberapa tujuan:<sup>50</sup>

- 1) Perubahan terjadi secara lambat, sistematis, dan prediktif (*smooth incremental change*).
- 2) Perubahan terjadi relatif tenang dan sesekali dilakukan dengan percepatan dengan didasarkan keadaan lingkungan yang terjadi (*bumpy incremental change*).
- 3) Perubahan terjadi cenderung secara cepat didasarkan adanya pergeseran secara struktural, strategi, dan budaya yang ada di lapangan (*discontinuous change*).

---

<sup>49</sup>Uswatun Hasanah et.al., "Kultur Digital sebagai Solusi Transformasi Nilai-Nilai Islam Moderat di Madrasah Ibtidaiyah", in *Muktamar Pemikiran Dosen PMII Se-Indonesia* (Tulungagung, 2021), 1019. <https://prosiding.muktamardosenpmii.com/index.php/mpdpmii/issue/view/2> (diakses 20 Agustus 2022).

<sup>50</sup>Mulyadi and Widi Winarso, *Pengantar Manajemen* (Purwokerto: CV. Pena Persada, Cet. I, 2020), 22.

Beberapa alasan tujuan dilakukannya manajemen perubahan pada lembaga pendidikan dan organisasi lainnya menurut Rhenald Kasali adalah:<sup>51</sup>

- 1) Perubahan adalah petanda kehidupan.
- 2) Cara lama sudah tidak sesuai dengan zamannya.
- 3) Selera dan minat masyarakat sudah berubah.
- 4) Tatanan masyarakat yang berubah.
- 5) Sikap dan nilai perilaku manusia berubah.
- 6) Era dan peradaban manusia yang silih berganti dan berubah.
- 7) Teknologi dan peralatan berkembang pesat dan semakin modern.

Kehidupan selalu ditandai dengan perubahan, manusia yang hidup akan selalu berubah. Manusia dilahirkan berawal dari manusia kecil (bayi) kemudian belajar berjalan dan hidupnya tergantung dari orang lain yang ada di sekitarnya, manusia terus tumbuh dan berkembang belajar segalanya sehingga menjadi bisa (mandiri). Perjalanan hidup manusia tersebut menjadi salah satu petanda perubahan pada diri manusia.

Arie de Geus dalam Rhenald Kasali mengemukakan bahwa lembaga atau organisasi adalah salah satu bagian dari makhluk hidup (*a living organism*). Lembaga atau organisasi diawali dengan dilahirkan atau dibentuk, tumbuh dan berkembang sesuai dengan upayanya, jatuh atau perubahan keadaan lembaga tersebut terjadi didasarkan pada sekompok orang yang merawatnya. Perawatan inilah mempengaruhi keadaan lembaga dikemudian hari, semakin baik perawatan dengan berbagai upaya dan strategi maka umur lembaga akan semakin panjang. Sebaliknya perawatan yang kurang baik dan condong tidak baik akan mempengaruhi umur lembaga cenderung singkat dan tergilas dengan perubahan. Upaya-upaya dan strategi perawatan inilah menjadi bagian dan jawaban tujuan dari dilakukannya manajemen perubahan pada lembaga atau organisasi.

---

<sup>51</sup>Rhenald Kasali, *Change* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006) 2–6.

Menurut Ismail, ada beberapa tujuan dari manajemen perubahan yang diharapkan tercapai antara lain:<sup>52</sup>

1) *Reengineering*

Tujuan atas manajemen perubahan berkenaan dengan produk dan layanan dapat menggunakan cara *reengineering* (rekayasa ulang). Hal ini guna memikirkan kembali terkait desain atau konsep usaha agar meningkatkan kembali efektivitas lembaga atau keorganisasian. Produk dan layanan yang terlalu lama tidak mengalami sentuhan perubahan tentu akan membuat bosan bagi para pelanggan, upaya perubahan dengan cara *reengineering* diharapkan dapat mendesain ulang produk dan layanan bagi lembaga atau organisasi sehingga terkesan baru dan membuat semakin menarik bagi pelanggan atau pengguna.

2) Restrukturisasi

Tujuan atas manajemen perubahan berkenaan dengan perampingan struktur dan efektivitas kinerja lembaga dapat menggunakan cara restrukturisasi. Cara ini menghendaki adanya pengurangan dari bagian-bagian yang dinilai kurang efektif dan kurang efisien, ada dua langkah dapat dipilih antara lain: *Pertama*, lembaga atau organisasi yang bersangkutan mengurangi diferensiasi pada integrasinya dengan jalan meniadakan divisi-divisi atau departemen-departemen tertentu. *Kedua*, lembaga atau organisasi yang bersangkutan mengurangi jumlah pekerja atau anggotanya. Tujuan dengan cara ini memunculkan perubahan pada pengurangan biaya operasional lembaga atau organisasi.

3) Inovasi (*innovation*)

Tujuan atas manajemen perubahan berkenaan dengan pengembangan produk, layanan, atau sistem yang telah ada. Cara ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan potensi pada sumber daya untuk

---

<sup>52</sup>Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), 12.

mengembangkan produk dan layanan baru, pengembangan sistem pengoperasian baru sehingga diharapkan lebih efektif dan menarik bagi para pengguna produk dan layanan lembaga serta bagi pelanggan baru.

Perkembangan saat ini telah terjadi adanya modernitas barat yang mempengaruhi pada perubahan pemikiran Islam ke arah pembaharuan. Gerakan perubahan dalam rangka pembaharuan ditujukan sebagai kesadaran mengubah keadaan menjadi lebih baik dan sebagai dorongan umat Islam untuk bangkit atas kemunduran sebelumnya. Muhammad Abduh dan Rasyid Ridha berpendapat bahwa modernisasi pendidikan penting dilakukan sebagai perubahan ke arah lebih baik, dapat dicapai melalui pembaharuan kurikulum pendidikan Islam.<sup>53</sup> Muhammad Abduh berpendapat bahwa perubahan dalam rangka pembaharuan di lembaga pendidikan lebih efektif dimulai dari sistemnya yaitu kurikulum, melalui kurikulum yang mengedepankan pembentukan jiwa keagamaan dapat mempengaruhi pendidikan di dunia Islam yang lebih baik.

Menurut Rasyid, perubahan dalam pembaharuan di lembaga pendidikan Islam yang dimulai dari kurikulumnya dapat dilakukan melalui pengembangan program kreatif dan inovatif baik dalam pengajaran dan kegiatan pendidikan lainnya melalui pengelolaan yang baik. Pengelolaan perubahan dilakukan oleh lembaga atau organisasi harus dipertegas dahulu pada tujuan apa yang hendak dicapai. Selanjutnya seorang manajer sebagai pimpinan lembaga perlu mensosialisasikan latar belakang mengapa perubahan perlu dilakukan kepada semua anggota, hal ini agar semua anggota dapat mengetahui dan memahami tujuan yang hendak dicapai bersama. Kesepahaman ini penting agar perubahan dapat berjalan efektif dan efisien mencapai tujuannya.

---

<sup>53</sup>Ayuningsih, et.al., 'Pembaharuan Pendidikan Islam (Studi Pemikiran Muhammad Abduh dan Rasyid Ridha)', *Jurnal Penelitian Agama*, 22.1 (2021), 87-101. <<https://doi.org/10.24090/jpa.v22i1.2021.pp87-101>>.

Pada dasarnya tujuan adalah hal penting dalam upaya melakukan manajemen perubahan atas sebuah lembaga. Tujuan sebagai panduan dan arah terhadap pemahaman dan perencanaan perubahan di madrasah, dengan didasarkan atas *assess needs* dan *problems seriously*. Tujuan dapat memberikan panduan dan arah tindakan pada setiap level dan tenggat waktu tertentu.<sup>54</sup> Pondasi kesuksesan atas perubahan pada lembaga madrasah terletak atas sikap-sikap positif dalam tujuan perubahan dengan dirancang secara kooperatif, kompleksitas tujuan yang dibuat akan membuat manajer dan anggotanya bekerja secara efektif dan efisien.

Ketercapaian tujuan kinerja lembaga secara efektif dan efisien tentu tidaklah mudah namun bisa diupayakan. Pengupayaan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien dapat diusahakan melalui pengelolaan secara baik, diusahakan melalui tata kelola yang berbeda dari yang biasanya dikerjakan. Menurut Wibowo, pendekatan dalam manajemen perubahan perlu diperhatikan dengan saksama terkait perumusan tujuan dilakukan yang meliputi: *pertama*, mengidentifikasi siapa saja yang akan terkena dampak atas perubahan dan siapa saja di antara mereka yang kemungkinan besar akan menolak perubahan tersebut; *kedua*, perlu dilakukan telaah mendalam berkaitan sumber, tingkat, dan tipe resistansi yang kemungkinan akan muncul; *ketiga*, lakukan penyusunan konsep strategi guna meminimalkan dampak dan resistansi di lapangan.<sup>55</sup> Diharapkan dengan adanya persiapan secara matang pelaksanaan perubahan yang diterapkan pada lembaga dapat membawa hasil dan harapan sesuai keinginan yaitu terwujudnya transformasi kelembagaan yang lebih baik dari sisi kualitas dan kuantitas.

---

<sup>54</sup>Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah* (Bandung: Cv Pustaka Setia, Cet. I, 2015), 89–101.

<sup>55</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet. III, 2016), 242.

Winardi, mengklasifikasikan tujuan manajemen perubahan yang dilakukan oleh lembaga ke dalam dua tipe tujuan yaitu:<sup>56</sup>

- 1) Tujuan diarahkan untuk memperbaiki kemampuan lembaga atau organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang tidak direncanakan atau tidak diketahui sebelumnya akan terjadi.
- 2) Tujuan diarahkan untuk mengubah perilaku dan kinerja orang-orang yang ada di dalam lembaga, guna lebih mengefektifkan pencapaian target dan tujuan lembaga.

Tujuan pertama perubahan dilakukan secara jelas didasarkan keadaan yang tidak disangka-sangka sebelumnya akan terjadi dan upaya mempertahankan dan menjaga lembaga tetap ada dan eksis adalah dengan jalan perubahan itu sendiri. Hal ini umumnya dipengaruhi oleh bencana alam, regulasi pemerintah yang berhubungan dengan kegiatan lembaga, perkembangan layanan atau produk kompetitor yang dinilai dapat mengancam keberlangsungan layanan atau produk lembaga sendiri, dan hal lainnya. Melalui hal-hal tersebut, maka lembaga dinilai perlu melakukan perubahan guna menyesuaikan dengan perubahan di sekitar lembaga. Sedangkan untuk tujuan kedua menurut Winardi di atas ditujukan pada capaian kinerja sumber daya di lembaga. Hal ini dapat dipengaruhi adanya penyesuaian sistem kinerja baru, pembentukan sikap dan nilai baru dalam bekerja, pengadaan kegiatan pelatihan, peningkatan produktivitas lembaga, dan lainnya.

Penulis mengambil benang merah terkait tujuan dari manajemen perubahan yang dilaksanakan di madrasah berdasarkan deskripsi tujuan manajemen perubahan dari para ahli di atas, bahwa tujuan manajemen perubahan dilaksanakan di tiap madrasah secara khusus berbeda-beda sesuai dengan arah pencapaian perubahan yang dimaksud. Perbedaan perubahan tiap madrasah disesuaikan dengan visi misi madrasah, program madrasah jangka pendek, menengah, dan hingga jangka

---

<sup>56</sup>Winardi, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)* (Jakarta: Kencana, 2015), 87.

panjang. Sedangkan secara umum perubahan di madrasah ditujukan pada:

- 1) Peningkatan mutu madrasah
- 2) Penyesuaian perubahan tatanan masyarakat
- 3) Bagian atas kehidupan sebuah lembaga/organisasi
- 4) *Reengineering*
- 5) Restrukturisasi
- 6) *Innovation*
- 7) Eksistensi madrasah

Berikut penulis sajikan tujuan manajemen perubahan di madrasah dalam bentuk gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 2 Tujuan Manajemen Perubahan di Madrasah

### c. Aspek Manajemen Perubahan

Pelaksanaan manajemen perubahan perlu dilakukan secara komprehensif pada berbagai aspek sehingga keadaan baru lembaga menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Walaupun diakui bahwa semakin banyak aspek yang diubah, tentu akan semakin sulit dalam realisasi-nya. Perubahan pada pengelolaan lembaga sejati-nya memang sangat luas dan tidak ada batasan, dikarenakan banyak aspek yang saling berkaitan dan berhubungan. Semakin besar suatu lembaga maka akan

semakin luas pula cakupan komponen perubahan. Secara umum aspek-aspek dalam manajemen perubahan meliputi:<sup>57</sup>

- 1) Sumber Daya Manusia,
- 2) Manajerial,
- 3) Struktur,
- 4) Lingkungan,
- 5) Capaian.

Aspek-aspek yang dikenai perubahan dalam pengelolaan lembaga adalah semua aspek yang secara langsung dan secara tidak langsung memberi pengaruh atas keadaan lembaga mendatang. Seperti halnya disebutkan sebelumnya beberapa aspek dikenai antara lain sumber daya manusia. Individu dan kelompok orang di dalam lembaga adalah aspek utama yang memiliki peran dan hubungan langsung dengan perubahan sehingga menepati urutan pertama, sumber daya manusia tersebut dapat berperan sebagai penggagas dan aktor perubahan yang terjadi. Selain itu, sebagian orang lainnya dapat memiliki peran sebagai individu dan kelompok yang dikenai perubahan itu sendiri.

Struktur dalam kelembagaan atau keorganisasian mudah menemui titik jenuh. Kejenuhan akan muncul manakala strukturisasi sebuah lembaga tidak memiliki periodisasi yang jelas dan baku, program kerja yang bersifat stagnan dan cenderung tidak ada pengembangan atau peningkatan, serta lebih ekstrem lagi adalah strukturisasi disusun atas kedekatan personal bukan didasarkan keahlian yang harus dimiliki. Sehingga struktur sebuah lembaga termasuk bagian dari aspek perubahan yang dilakukan oleh manajemen, jika struktur tersebut sudah tidak sehat dan tidak berkembang sesuai apa yang diharapkan, resistansi akan mudah muncul dalam proses perubahan ini dikarenakan melibatkan dan keterpengaruhan yang tinggi dengan aspek

---

<sup>57</sup>Agus Wibowo, *Manajemen Perubahan (Change Management)*, ed. by Joseph Teguh Santoso (Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2021), 9.

lainnya. Komitmen bersama dan upaya komunikasi harus jelas dan dinamis, sehingga lebih memudahkan proses perubahan pada aspek ini.

Lingkungan adalah aspek yang tidak kalah penting untuk dikenai dan menjadi perhatian dalam perubahan tata kelola kelembagaan. Salah satu aspek ini memiliki fungsi dan peranan ganda, sebagai unsur pendukung dan unsur tantangan bagi pengelola. Disebut unsur pendukung karena lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai potensi dan peluang untuk peningkatan keadaan lembaga, seperti sarana dan kondisi itu sendiri. Di sisi lain dapat pula menjadi tantangan dikarenakan lingkungan dapat menjadi sumber resistansi bagi lembaga jika perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang berkembang di sekitar lembaga. Perubahan pada pengelolaan lembaga diharapkan dapat mengantarkan pada keadaan dan situasi lebih baik sebagai wujud transformasi lembaga, maka dari itu lingkungan perlu turut diubah sehingga capaian dan keberhasilan lembaga ke depan memiliki kebermanfaatan dan umpan balik terhadap lingkungan sekitar tidak hanya kepada lembaga secara khusus.

Capaian di sini dapat dimaknai sebagai visi, misi, tujuan, atau pun target yang diharapkan tercapai oleh lembaga. Seperti halnya lembaga madrasah capaiannya meliputi: prestasi, kepercayaan masyarakat, jumlah peserta didik yang stabil dan condong meningkat, peningkatan layanan, pengembangan fasilitas dan sarana prasarana, peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan, serta lainnya. Capaian lembaga yang baik senantiasa berubah dan berkembang sesuai perubahan tatanan masyarakat, kebutuhan, tuntutan pelanggan, dan peningkatan kelembagaan itu sendiri. Manajemen perubahan terhadap lembaga perlu melibatkan setiap unsur di dalamnya, dari level tertinggi yaitu manajer hingga level terendah yang ada dimiliki lembaga.

Perkembangan isu-isu kontemporer saat ini terkait perubahan dalam rangka pembaharuan lembaga pendidikan Islam perlu untuk

diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh para pengelola lembaga melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang berkelanjutan dalam rangka peningkatan keadaan menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Hal itu dapat diupayakan melalui: peningkatan kualitas pendidik, pengembangan kurikulum, penerapan *student centered approach*, pembinaan peserta didik, pengelolaan sarana dan prasarana yang lebih efektif, pembiayaan, peningkatan hubungan lembaga dengan masyarakat sekitar, peningkatan mutu pembelajaran, dan peningkatan kompetensi lulusan.<sup>58</sup> Di sisi lain upaya perubahan dapat didasarkan atas aspek lainnya, guna mempermudah pemahaman dan pelaksanaan atas perubahan yang dimaksud. Menurut Christina dan Denis, ada tujuh aspek yang perlu untuk diperhatikan antara lain;<sup>59</sup>

- 1) *Desire* (keinginan),
- 2) *Definition* (definisi),
- 3) *Development* (pengembangan),
- 4) *Differentiation* (pembedaan),
- 5) *Determination* (ketetapan),
- 6) *Delegation* (pendelegasian),
- 7) *Duration* (rentang waktu).

*Pertama, desire* (keinginan) untuk dilakukan perubahan atas pengelolaan sebuah lembaga adalah hal utama dan pertama yang harus ada sebelum perubahan itu sendiri dilakukan. Keinginan atau minat ini harus tumbuh di dalam intern lembaga, baik dari unsur pemangku kebijakan, dari unsur anggotanya, hingga dari keinginan lembaga itu sendiri secara umum. Tanpa keinginan bersama maka perubahan yang dilakukan akan sulit direalisasikan, apalagi manakala banyak kepentingan personal yang dipertaruhkan. Selanjutnya keinginan

---

<sup>58</sup>Slamet Sholeh, 'Isu-Isu Kontemporer Pembaharuan Pendidikan Islam', *Jurnal Wahana Karya Ilmiah*, 4.2 (2020), 722. <<https://journal.unsika.ac.id/index.php/pendidikan/article/view/4338>>.

<sup>59</sup>Christine Bridget and Dennis Edward Fernando, "The 7Ds of Change Management", *Think India (Quarterly Journal)*, 22.4 (2019), 6258–6269.

perubahan yang sudah terbentuk perlu didorong dan diarahkan oleh pemangku kebijakan yaitu manajer di lembaga, manajer memiliki kekuasaan dan kewenangan yang berbeda dari anggota dinilai memiliki peranan sentral atas perubahan yang sedang direncanakan dan harus berandil lebih besar. Keinginan perubahan harus dirumuskan dalam tujuan yang jelas dan konstruktif, tujuan atas perubahan ini harus dibahas dan dikaji oleh setiap unsur di dalam lembaga sehingga tujuan dapat disusun dengan tepat sesuai arah kebijakan lembaga.

*Kedua, definition* (definisi) atas perubahan yang direncanakan. Definisi perubahan ini dijadikan sebagai batasan perubahan apa dan sejauh mana yang dilakukan, sehingga operasional teknis di lapangan dapat berjalan dengan jelas dan mudah. Pendefinisian ini perlu dilakukan agar individu atau kelompok yang menginisiasi atas perubahan dapat memproyeksikan hal sama kepada individu atau kelompok lainnya, walaupun biasanya inisiasi perubahan muncul dari manajer namun tidak menutup kemungkinan perubahan untuk kemajuan lembaga muncul dari anggota atau divisi yang ada di lembaga. Manajemen perubahan yang didefinisikan bersama ini selanjutnya dapat dirumuskan menjadi pola dan strategi perubahan yang mudah dipahami dan dilaksanakan, pola dan strategi disusun secara bertahap dan terstruktur. Hal ini dapat menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi perubahan yang dilakukan dalam pengelolaan lembaga, di sisi lain juga mengantarkan proses transformasi lembaga sesuai keinginan dan tujuan.

*Ketiga, development* (pengembangan) dalam perubahan harus mengantarkan manajemen pada masa transisi dari keadaan saat ini ke keadaan lebih baik. Setelah lembaga merencanakan perubahan dalam bentuk pola dan strategi, pola dan strategi tersebut harus disusun secara berlapis guna mengantisipasi ketidakcocokan penerapan pola dan strategi tersebut terhadap kinerja individu atau kelompok tertentu sehingga ada strategi alternatif lainnya yang dapat dijalankan. Upaya lembaga melakukan perubahan mengakibatkan lembaga memasuki masa transisi

dari keadaan sebelumnya ke keadaan baru yang diinginkan, pada masa inilah kinerja dan capaian lembaga harus selalu diperhatikan guna meminimalkan dampak yang terjadi atas perubahan tersebut.

*Keempat, differentiation* (pembedaan) atas perubahan yang diinisiasi untuk direalisasikan pada keadaan lembaga ke depan. Manajemen perubahan atas lembaga dinilai berhasil manakala dapat menciptakan keadaan yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, hal ini perlu untuk terus dilakukan studi komparatif oleh manajer atau pengelola lembaga sesuai keadaan di lapangan. Pada bagian ini penting juga dilakukan pemahaman kepada setiap unsur di dalam lembaga terkait perubahan atas pembedaan yang direncanakan untuk direalisasikan pada pengelolaan lembaga, hal ini dikarenakan tidak hanya manajer saja yang berperan dan pelaksana perubahan melainkan setiap unsur intern lembaga memiliki andil dan peranannya masing-masing.

*Kelima, determination* (ketetapan) perlu ditentukan agar keyakinan atas perubahan yang direncanakan dapat menggambarkan kepastian keadaan lembaga dikemudian hari. Atas ketetapan perubahan yang direncanakan untuk dicapai, maka lembaga melalui manajer perlu membujuk dan mengajak individu yang ada di lembaga untuk bergerak bersama menuju perubahan. Pada aspek ini dimungkinkan tingkat resistansi akan lebih besar muncul, dikarenakan perubahan yang dicanangkan sudah ditetapkan untuk dilaksanakan bersama. Manajer perlu membuat rencana dan strategi mengatasi dan menangani resistansi agar tidak mempengaruhi individu lainnya, sehingga kinerja lembaga dan perubahan tetap berjalan sesuai pola dan tahapannya. Dorongan untuk tiap individu menanamkan sikap perubahan kepada individu lain pun dibutuhkan baik dari teknis dan sistem perubahan tersebut, sehingga keberhasilan lembaga dalam mentransformasi dapat berjalan efektif dan efisien.

*Keenam, delegation* (pendelegasian) perubahan pengelolaan lembaga kepada tim yang berkompeten. Manajemen perubahan dalam

pengelolaan lembaga tidak dapat dilakukan oleh manajer secara individual, melainkan perlu membentuk tim perubahan sebagai delegasi dalam merealisasikan manajemen perubahan atas pengelolaan lembaga agar lebih efektif dan efisien. Tugas dari tim ini adalah mengimplementasikan dan mencontohkan sikap perubahan yang sudah dirumuskan dan ditetapkan, sehingga dapat memberikan pengaruh kepada individu lainnya untuk turut serta mengimplementasikan perubahan tersebut. Pendelegasian ini perlu disiapkan oleh manajer dengan mempertimbangkan beberapa individu yang dinilai dan dianggap cakap mengimplementasikan perubahan, semakin tepat pemilihan delegasi maka akan semakin efektif pula manajemen perubahan yang diterapkan.

*Ketujuh, duration* (alokasi waktu) adalah aspek terakhir yang disampaikan oleh Christina dan Dennis dalam upaya manajemen perubahan atas pengelolaan lembaga. Pembagian alokasi waktu ini dinilai perlu agar pola dan strategi yang disusun dapat direalisasikan dalam alokasi waktu yang tepat, keberhasilan pencapaian pola dan strategi dapat pula disesuaikan dengan alokasi waktu yang ditempuh. Seorang manajer harus dapat membagi tugas-tugas dan alokasi waktu pengerjaan berkaitan dengan perubahan pada kinerja lembaga sesuai taraf dan level kompleksitasnya.

Ketujuh aspek di atas merupakan penjabaran dalam ruang lingkup pelaksanaan perubahan pada pengelolaan lembaga. Pemahaman dan pengetahuan terkait tujuh aspek tersebut sangat penting, sehingga gagasan melakukan perubahan dalam pengelolaan lembaga menuju keadaan dan capaian lembaga yang lebih baik dari sebelumnya mudah dicapai, ketimbang melakukan perubahan tanpa perencanaan, konsep, dan arah yang jelas.

Penulis menyimpulkan aspek-aspek dalam manajemen perubahan di madrasah dapat dilakukan melalui pengelolaan lembaga yang didasarkan atas deskripsi para ahli di atas guna mencapai

transformasi madrasah ke keadaan baru yang dianggap lebih baik dari keadaan sebelumnya. Aspek-aspek ini penting diketahui oleh setiap pengelola lembaga madrasah, hal itu karena berangkat dari aspek ini maka teknis perubahan dilaksanakan dengan terarah, mudah, dan meminimalkan resistansi yang muncul di lapangan. Tujuh aspek manajemen perubahan di madrasah perlu mendapat sentuhan menurut penulis dalam merealisasikan transformasi madrasah mencapai keadaan ke depan lebih baik dari keadaan sebelumnya sesuai kebutuhan dalam peningkatan mutu madrasah yaitu:

- 1) Visi dan misi madrasah,
- 2) Kepala madrasah,
- 3) Tenaga pendidik dan kependidikan,
- 4) Wali siswa,
- 5) Peserta didik,
- 6) Strukturisasi,
- 7) Lingkungan madrasah.

Selain aspek-aspek yang perlu diketahui, kepala madrasah sebagai manajer dan setiap unsur yang terlibat perlu juga mengidentifikasi dan memahami tujuh aspek pendorong keberhasilan sebagaimana menurut Christine Bridget dan Dennis Edward Fernando, hal tersebut menjadi pedoman di lapangan seperti:

- 1) *Desire* (keinginan)
- 2) *Definition* (definisi)
- 3) *Development* (pengembangan)
- 4) *Differentiation* (pembedaan)
- 5) *Determination* (ketetapan)
- 6) *Delegation* (pendelegasian)
- 7) *Duration* (rentang waktu)

Berikut penulis sajikan aspek-aspek dalam manajemen perubahan di madrasah dalam bentuk gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 3 Aspek Manajemen Perubahan di Madrasah

#### d. Pendekatan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses kebutuhan atas pengelolaan lembaga terhadap peningkatan atau pembaharuan keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Pengelolaan lembaga meliputi segala unsur dan sumber daya di dalamnya, seperti: visi dan misi lembaga, tenaga pendidik kependidikan, sumber daya yang ada, lingkungan, dan program-program lain yang ingin dicapai baik dalam alokasi waktu pendek, menengah, serta panjang. Di dalam perubahan juga dikenal adanya pendekatan manajemen perubahan dengan didasarkan keadaan dan kondisi lingkungan yang dihadapi, pendekatan ini memiliki fungsi dan kegunaan sebagai pondasi pengetahuan serta pedoman dalam realisasi perubahan pada lembaga.

Penerapan manajemen perubahan dapat dilakukan melalui arah kepemimpinan transformatif dengan pendekatan seperti pemberian pengaruh idealisme berupa adanya kesepahaman dan komitmen bersama dengan anggota, pemberian motivasi inspiratif yang dilakukan melalui arah komunikasi yang membangun inspirasi anggota, pemberian keteladanan, dan pemberian saran/kiat khusus, pemberian stimulus intelektual berupa keterbukaan atas saran dan kritik yang bersumber dari bawahan, dan penguatan individu anggota atas kebutuhan dan aspirasi

dari bawah.<sup>60</sup> Pendekatan yang digunakan dalam arah manajemen perubahan lembaga ditujukan sebagai upaya pimpinan memperlancar pembaharuan untuk peningkatan mutu lembaga menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pendekatan dalam manajemen perubahan lembaga dapat berkembang menjadi banyak berdasarkan kebutuhan dan keadaan di lapangan.

Banyak pilihan pendekatan manajemen perubahan, setiap pendekatan memiliki karakteristiknya masing-masing dan setiap lembaga belum tentu cocok dengan semua pendekatan manajemen perubahan. Artinya dari sekian banyak pendekatan ada salah satu atau beberapa pendekatan yang dinilai tepat dan sesuai untuk diterapkan oleh lembaga, ada pula yang dinilai tidak tepat atau tidak sesuai untuk diterapkan. Wibowo dalam bukunya memaparkan dua pendekatan manajemen perubahan antara lain:<sup>61</sup>

1) *Planned Approach* (pendekatan terencana)

Pendekatan manajemen perubahan yang dilakukan dengan adanya perencanaan sebelumnya. Pendekatan ini dapat dinilai lebih aman dan stabil, karena melalui beberapa fase secara urut dan runtut sehingga perealisasiannya menjadi sistematis. Menurut Bullock dan Batten dalam bukunya Wibowo bahwa pendekatan perubahan terencana dapat dilakukan dengan melalui empat fase tindakan yaitu:

a) *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Fase awal ini lembaga melakukan penggalan informasi mendalam terkait dengan spesifikasi perubahan seperti apa yang dibutuhkan. Manakala perubahan spesifik operasional lembaga sudah ditetapkan maka lembaga perlu membangun kepedulian bersama antara orang-orang di dalam lembaga untuk melakukan

---

<sup>60</sup>Moh Rifad, Firdiansyah Alhabsyi, and Sitti Nadirah, 'Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik Di SD Alkhairaat 1 Palu', *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 2.1 (2023), 49–58. <<https://doi.org/10.24239/jimpe.v2i1.1866>>.

<sup>61</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet. III, 2016), 246–249.

perubahan, mencari dan meminta bantuan pihak eksternal dalam merencanakan dan pengimplementasian perubahan, dan perlu membangun kerja sama pula dengan para konsultan pengelolaan lembaga yang dinilai kompeten dan paham arah kebijakan lembaga sehingga perubahan lembaga yang sudah ditetapkan dapat dijalankan dan harapan ke depan dapat tercapai.

b) *Planning phase* (fase perencanaan)

Terjalannya mitra kerja sama antara lembaga dan konsultan pengelola lembaga dinilai mampu memahami arah kebijakan dan transformasi capaian lembaga ke depan, maka dalam fase perencanaan ini kedua pihak secara bersama-sama mengumpulkan data dan informasi yang telah digali sebagai bahan rencana perubahan lembaga ke depan. Data dan informasi yang dibutuhkan oleh lembaga dalam fase ini berupa diagnosis problematika lembaga di lapangan, penetapan tujuan dalam bentuk harapan transformasi lembaga ke depan, dan pelibatan semua stakeholder serta semua unsur di dalam lembaga untuk mendukung perubahan tersebut.

c) *Action phase* (fase tindakan)

Fase ketiga ini adalah fase paling urgent. Di mana dalam fase ini mulai mengimplementasikan apa yang sudah direncanakan dari fase sebelumnya, secara konsep dan desain perubahan dilakukan harus mampu membawa transformasi bagi lembaga dari *current state* (keadaan saat ini) ke *future state* (harapan keadaan mendatang). Resistansi rentan muncul pada fase ini, sehingga lembaga harus menciptakan pola dan strategi tepat untuk mengatasi dampak berlebih dari tindakan perubahan yang sedang diimplementasikan. Selain itu, kegiatan evaluasi dan umpan balik terus dilakukan setiap penyesuaian atas perubahan sebagai bentuk perbaikan yang dilakukan.

d) *Integration phase* (fase integrasi)

Fase integrasi bisa dikatakan sebagai fase finalisasi. Fase ini tidak menyatakan bahwa perubahan telah selesai, melainkan perubahan masih berlanjut hingga benar-benar terinternalisasi ke dalam lembaga secara utuh. Hal ini dilakukan melalui upaya mengonsolidasi dan menstabilkan perubahan lembaga yang sudah terbentuk agar menjadi bagian formal kelembagaan, operasional kinerja, dan penguatan perilaku menjadi sebuah budaya di lembaga. Fase ini mengharuskan lembaga mulai memandirikan diri dari pengaruh konsultan secara bertahap dan melatih manajer untuk memonitor perubahan dan perbaikan secara konsisten.

2) *Emergent Approach* (pendekatan darurat)

Pendekatan perubahan darurat lebih menekankan pada keadaan yang memaksa untuk diperbaharui menjadi lebih baik atau bentuk penyesuaian atas keadaan untuk dapat bertahan. Pendekatan ini memberikan arahan dan gambaran atas beberapa keadaan lembaga yang perlu dilakukan perubahan seperti:

a) *Organizational structure* (struktur organisasi)

Struktur organisasi merupakan bagian dari perubahan secara struktural menuju pada keadaan lembaga menjadi lebih baik melalui pendelegasian dan hierarki yang lebih meminimalkan munculnya resistansi atas perubahan. Keadaan semacam ini memiliki konsep bahwa gerakan membangun lembaga didasarkan kepada pelanggan, setiap orang dianggap pelanggan sehingga tanggap terhadap pasar yang berbeda memicu pada perubahan lembaga yang lebih efektif.

b) *Organizational culture* (budaya organisasi)

Perubahan pada lembaga dengan mendasarkan pada perbaikan budaya lembaga organisasi, dinilai memiliki linearitas atas keadaan lembaga ke depannya. Perbaikan atas perubahan budaya

lembaga yang berbeda dari biasanya, guna mengembangkan dan memperbaiki keadaan lembaga dapat efektif melalui upaya bersama dengan pembiasaan perilaku kerja dari manajer hingga anggota-nya. Namun diakui bahwa tidak selalu budaya dalam lembaga memiliki pengaruh yang pasti, melainkan semuanya dapat saling dikaitkan dalam perubahan yang dilakukan.

c) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Perubahan melalui pembelajaran diberikan kepada orang akan memberikan efek penyiapan sumber daya manusia yang siap dan bersedia melakukan perubahan atas pemahamannya. Perubahan yang dapat dilakukan dapat juga didasarkan atas ketidakpuasan capaian dan dorongan lembaga pada saat sekarang, sehingga membutuhkan organisasi pembelajaran yang dapat lebih efektif mempengaruhi perubahan lembaga.

d) *Organizational behaviour* (perilaku manajerial)

Manajer dinilai sebagai orang yang memiliki dan memegang segalanya atas kewenangan dan kekuasaan pengelolaan lembaga, hal itu dapat memberikan arahan dan pengaruh terhadap anggota dalam berkinerja. Perilaku manajer dapat menginisiasi dan melakukan perubahan lebih dulu dapat menjadi contoh dan menjadi pemimpin, fasilitator, pelindung, pemecah masalah dan konflik, pemberi motivasi, dan memenuhi kebutuhan anggota atas ketercapaian perubahan bagi lembaga.

e) *Power and politics* (kekuatan dan politik)

Gambaran perubahan dari keadaan ini adalah pentingnya ketercapaian perubahan yang diinginkan secara efektif, salah satunya melalui kekuatan dan politik. Upaya memperoleh dukungan terhadap perubahan lembaga dari lembaga pusat, manajemen lokal, dan anggota guna mempermudah dan memperlancar perubahan atas keadaan lembaga saat ini ke keadaan baru yang lebih baik.

Pada bagian lain ditambahkan oleh Burnes (dalam Wibowo, 2016) terkait pendekatan manajemen perubahan dilihat dari kategorisasi proses perubahan yang dilakukan yaitu:

1) *The choice process* (proses pilihan)

Pendekatan perubahan ini lebih melihat pada (a) *organizational context* (konteks organisasi), hal ini melihat organisasi lebih pada aspek kekuatan dan kelemahan yang harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam melakukan pembaharuan atas keadaan lembaga ke depan. (b) *Focus of choice* (fokus pilihan), bagian ini melihat perubahan organisasi ditujukan pada target capaian jangka pendek, menengah, atau panjang. Peningkatan keadaan lembaga yang lebih baik direncanakan dan dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan. (c) *Organizational trajectory* (lintasan organisasi), bagian ini melihat perubahan organisasi harus melihat dasar tindakan masa lalu, tujuan ke depan, dan strategi masa depan.

2) *The trajectory process* (proses lintasan)

Pendekatan perubahan ini lebih difokuskan pada tiga elemen sebagai sentralnya yaitu, (a) *vision* (visi), tindakan perubahan didasarkan atas mimpi dan harapan ke depan yang lebih baik tanpa mempertimbangkan potensi dan kekurangan dahulu. (b) *strategy* (strategi), tindakan perubahan dengan menerapkan strategi yang sejalan dan mendukung tercapainya visi organisasi. (c) *change* (perubahan), pada titik perubahan ini sudah dapat menggambarkan capaian atas dasar visi yang telah dibuat dan strategi yang dilaksanakan.

3) *The change process* (proses perubahan),

Pendekatan perubahan ini lebih memfokuskan terkait tujuan akhir yang hendak dicapai dan terbentuk. Pendekatan ini terdiri dari tiga elemen seperti: (a) *objectives and outcomes* (tujuan dan manfaat), (b)

*planning the change* (merencanakan perubahan), dan (c) *people* (orang).<sup>62</sup>

Selain itu, perubahan juga didasarkan pada masalah yang timbul sebelumnya untuk dipecahkan dan diselesaikan. Setiap perubahan selalu dimaksudkan dapat tercapai dengan optimal, maka dalam setiap langkah perubahan membutuhkan adanya perencanaan.<sup>63</sup> Berbagai pendekatan manajemen perubahan di atas dapat penulis simpulkan bahwa penerapan manajemen perubahan di madrasah dalam pengelolaan lembaga oleh kepala madrasah beserta orang-orang yang ada di dalamnya dapat didasarkan atas pola pikir manusia itu sendiri dan hal-hal yang dianggap perlu diperbaiki atas keadaan saat ini menjadi keadaan madrasah lebih baik ke depan. Permasalahan yang timbul dan berkembang di madrasah tentu tidak terjadi dengan sendirinya melainkan oleh perilaku orang-orang di dalamnya baik itu disadari atau pun tidak disadari, pemecahan atas permasalahan tersebut mengubah keadaan madrasah menjadi lebih baik. Hal demikian sesuai firman Allah Swt.:

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً اَنْزَعَهَا عَلٰى قَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا  
 بِاَنْفُسِهِمْ ۗ وَاَنَّ اللّٰهَ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ

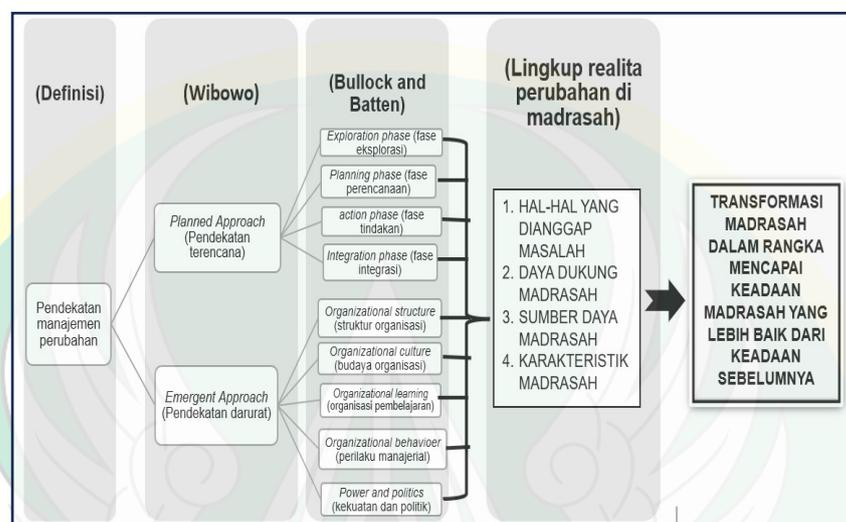
Artinya: “Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah dianugerahkannya kepada suatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (Q.S. Surat Al-Anfal: 53).

Pendekatan manajemen perubahan di madrasah dijadikan sebagai pondasi dan pedoman di lapangan dalam pengelolaan madrasah didasarkan atas keadaan realita masing-masing lembaga seperti: hal-hal yang dianggap masalah, daya dukung madrasah, sumber daya madrasah, dan karakteristik madrasah sehingga dapat membentuk sebuah

<sup>62</sup>Wibowo, Manajemen..., 252.

<sup>63</sup>David Rosenbaum et.al., "Planned Organisational Change Management Literature Review", Journal of Organizational Change Management, 31.2 (2018), 286–303.

pendekatan transformatif madrasah dalam rangka mencapai keadaan madrasah yang lebih baik dari sebelumnya. Berikut penulis sajikan gambaran deskripsi pendekatan manajemen perubahan di madrasah dalam bentuk gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 4 Pendekatan Manajemen Perubahan di Madrasah

#### e. Jenis-jenis Manajemen Perubahan

*Types of change have constituted a central issue of concern in the management of change.*<sup>64</sup> Menurut Jabri, terkait jenis-jenis manajemen perubahan telah menjadi hal pembahasan yang penting untuk dikaji dan diteliti secara teori dan praktik di lapangan di mana sebuah lembaga menerapkannya. Praktik pelaksanaan manajemen perubahan selama ini pada tiap lembaga tentu berbeda-beda, perbedaan tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan kategori teori perubahan seperti teori Force-Kurt Lewin yang menekankan bahwa perubahan pada pengelolaan lembaga didasarkan adanya tekanan-tekanan yang terjadi terhadap lembaga dan individu atau kelompok di dalamnya. Berbeda dengan teori perubahan menurut Tyagi, bahwa perubahan tidak hanya berdasarkan tekanan-tekanan melainkan pada komponen-komponen di dalamnya

<sup>64</sup>Muayyad Jabri and Estefan Jabri, *Managing Organizational Change* (t.t.p., Bloomsbury Publishing, 2022) 14. E-Book. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=\\_aGHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=JcOw n8aKIT&sig=EJdNJ4MTyDGPHEa0QZ3JzAW1VNk](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=_aGHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=JcOw n8aKIT&sig=EJdNJ4MTyDGPHEa0QZ3JzAW1VNk) (diakses 21 Oktober 2022).

antara lain kekuatan perubahan itu sendiri, masalah atau konflik yang terjadi, upaya penyelesaian masalah atau konflik, pelaksanaan perubahan, dan pengevaluasian lembaga. Ada pula teori menurut Beckhard dan Harris yang lebih menekankan pada motivasi atas perubahan. Perubahan pada lembaga biasanya atas motivasi sebagai dorongan untuk berubah seperti pemahaman manfaat biaya atas perubahan, ketidakpuasan keadaan saat ini, persepsi keadaan lebih baik setelah perubahan, dan produktivitas kinerja lebih efektif dan efisien atas perubahan yang dilaksanakan.

Hal berbeda menurut teori Kreiner dan Kinicki, jenis perubahan dapat didasarkan atas keterkaitan antara komponen: *input* (masukan dan dorongan atas proses perubahan), *element of change* (komponen organisasi yang menjadi target dan sasaran diubah), dan *output* (hasil akhir sebagai harapan yang dicapai atas perubahan). Selanjutnya perubahan yang difokuskan pada peran manajerial menurut Beer berdasarkan studinya terkait *managerial school of thought*, tugas utama seorang *general manager* adalah bagaimana memperoleh dukungan, konsensus, dan komitmen perubahan. Teori ini dikritisi oleh Kasali, menurutnya hal ini akan lebih cenderung bersifat otoriter daripada partisipatif, cenderung terlalu formal atau statis, dan hierarkisasi sangat kental. Sehingga jika perubahan gagal dapat membahayakan kelangsungan lembaga dan dapat memukul balik perubahan itu sendiri. Joseph E. McCann telah menyampaikan teorinya tentang *Organization Development* (OD), teori ini menekankan jenis perubahan didasarkan pada manusia dan teknologi. Penekanan perubahan sejatinya pada dua komponen tersebut yaitu manusia sebagai komponen penggerak lembaga atau organisasi di lapangan dan teknologi memiliki pengaruh atas strukturisasi lembaga, desain pekerjaan, *task method*, dan desain lembaga.

Sedangkan teori perubahan lainnya menurut Alfa Beta dan Gamma, jenis perubahan didasarkan pada *team building*. Upaya yang

dilakukan dalam teori ini menyusun tujuan bersama guna merekatkan nilai-nilai organisasi, peningkatan kepercayaan (*trust*), dan *commitment* (komitmen). Kemudian ada teori *kontijensi* yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt, teori *kontijensi* menerapkan jenis perubahan didasarkan oleh gaya atau cara (*style*) dalam pengelolaan lembaga. Gaya pengelolaan lembaga secara umum ada dua yaitu partisipatif dan autokratik (otoriter), gaya partisipatif tidak selalu dinilai baik terhadap keadaan tertentu dan sebaliknya gaya autokratik (otoriter) tidak selalu buruk pula. Kedua gaya tersebut dapat sama-sama baik pada keadaannya masing-masing, tidak selamanya peranan komitmen dan partisipasi bawahan diperlukan. Selanjutnya teori perubahan *conner*, teori ini menekankan bahwa dinamika perubahan manusia mempunyai struktur tertentu yang dapat mempengaruhi jenis perubahan pada lembaga. Tujuh struktur pola perubahan pendukung meliputi *the nature of change* (sifat perubahan), *process of change* (proses perubahan), *roles of change* (peran perubahan), *resisting of change* (menolak perubahan), *committing to change* (terikat pada perubahan), *how culture influences change* (bagaimana budaya mempengaruhi perubahan), dan *synergy to change* (sinergitas tim perubahan).

Lain halnya dengan teori perubahan *Victor Tan*, teori ini mengemukakan bahwa keberhasilan perubahan didasarkan pada proses perubahan lembaga atau peran manajer. Jenis ini menekankan peran manajer harus dapat mempengaruhi pola pikir dan hati orang di dalam lembaga, sehingga perubahan yang digadang-gadang dapat lebih efektif. Tahapan dalam teori ini meliputi: *opening minds* (membuka pikiran), *winning hearts* (memenangkan hati), *enabling action* (memungkinkan tindakan), dan *rewarding achievemants* (menghargai prestasi). Selanjutnya teori lain terkait perubahan yaitu teori kerja sama, perubahan

tidak dapat berjalan dan tercapai tanpa adanya kerja sama dari berbagai pihak yang memiliki pengaruh terhadap lembaga.<sup>65</sup>

Menurut Harischandra ada tiga jenis manajemen perubahan pada sebuah lembaga yang didasarkan pada sifatnya, hal itu meliputi:<sup>66</sup>

1) *Smooth incremental change*

Perubahan dilakukan secara bertahap dan cenderung senyap. Jenis perubahan ini terjadi dengan lambat, sistematis, dan dapat diprediksi. Selain itu jenis perubahan ini bersifat konstan pada cakupan atau rentetan seluruh perubahan dengan kecepatan yang sama. Perubahan jenis ini sudah direncanakan matang dari awal hingga harapannya tercapai, tanpa memperhatikan perubahan keadaan sekitar lembaga. Tahap perencanaan harus disusun dengan baik dan matang, sehingga pelaksanaan perubahan yang dimaksud dapat berjalan efektif dan efisien.

2) *Bumpy incremental change*

Perubahan dilakukan dengan cenderung frekuensi berbeda atau gelombang. Perubahan ini bersifat tahapan dan sesekali cepat, hal itu didasarkan dengan situasi dan keadaan yang terjadi di lembaga baik atas pengaruh atau dorongan internal maupun eksternal. Jenis perubahan ini lebih bersifat kondisional terhadap apa yang ada dan terjadi di lembaga pada saat ini, sehingga pelaksanaan perubahan juga melihat hasil sementara perubahan yang dimaksud sudah sesuai tujuan atau belum dari perencanaan awal sebagai upaya peningkatan produktivitas kinerja lembaga.

3) *Discontinuous change*

Perubahan ini dilakukan lebih bersifat revolusioner dan terputus-putus. Pelaksanaan perubahan dalam lembaga dilaksanakan secara terputus atas apa-apa yang diubah, diperbaiki, dan digeser untuk

---

<sup>65</sup>Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), 32–44.

<sup>66</sup>Mulyadi and Widi Winarso, *Pengantar Manajemen* (Purwokerto: CV. Pena Persada, Cet. I, 2020), 22.

menjadi lebih baik sesuai keadaan ke depan yang dinilai lebih baik. Perubahan ini biasanya mencakup pada bagian strukturisasi, budaya lembaga, dan strategi lembaga. Ketiganya dilakukan secara bersama-sama atau satu waktu dan dapat terputus-putus. Atas hal tersebut perubahan ini dikatakan sebagai jenis perubahan yang revolusioner dan terputus berdasarkan program-program lembaga.

Jenis-jenis manajemen perubahan lainnya juga dikemukakan oleh Rona, dkk. Jenis-jenis tersebut meliputi perubahan rutin, perubahan peningkatan, dan perubahan inovatif.<sup>67</sup> Deskripsi tiga jenis manajemen perubahan tersebut yaitu:

1) Perubahan rutin

Jenis perubahan ini dilakukan pada pengelolaan lembaga yang didasarkan pada tujuan pencapaian program-program yang disusun oleh sumber daya di dalam lembaga untuk dilakukan dan dicapai bersama-sama. Manajemen perubahan rutin ini direalisasikan dalam lapangan bermula dari penyusunan perencanaan yang biasanya disusun pada awal tahun lembaga, kemudian diimplementasikan atau direalisasikan dalam kegiatan atau proses operasional kelembagaan setiap saat.

2) Perubahan peningkatan

Jenis perubahan peningkatan ini dilakukan pada pengelolaan lembaga yang ditujukan adanya perubahan nilai tambah pada aspek keuntungan dan kepercayaan layanan dari capaian sebelumnya. Manajemen perubahan peningkatan dilakukan sebagai upaya penambahan nilai yang didapatkan lembaga pada masa mendatang dari keadaan saat ini, peningkatan ini dapat ditentukan pada berbagai indikator seperti; keuntungan atau profit, nilai kepercayaan dari masyarakat, penambahan jumlah peserta, penambahan aset, dan

---

<sup>67</sup>Rona Tanjung et.al., *Manajemen Perubahan* (Solok: Mitra Cendekia Media, 2022), 16. *E-Book*.  
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=uAp0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=rona+tanjung&ots=8Miana0F0C&sig=Ci9ZcMnk49URHN0SB1Km0jbx\\_tA](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=uAp0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=rona+tanjung&ots=8Miana0F0C&sig=Ci9ZcMnk49URHN0SB1Km0jbx_tA). (diakses 21 Oktober 2022).

penambahan pada lainnya yang bernilai positif. Manajemen perubahan peningkatan ini semata-mata untuk semakin memperkuat eksistensi lembaga dan memperluas ekspansi area pemasaran atau layanan lembaga pada masyarakat luas.

### 3) Perubahan inovatif

Jenis perubahan inovatif ini sebagai upaya lembaga mempertahankan dan meningkatkan ketertarikan pengguna layanan jasa atau pemanfaatan produk yang diberikan. Manajemen perubahan inovatif mencakup pada upaya lembaga memperbaharui layanan jasa atau produk bagi para pengguna, sehingga muncul kesan suasana dan rasa yang berbeda dari sebelumnya. Alhasil, lembaga dapat meminimalkan munculnya rasa bosan atau jenuh dari pelanggan atas layanan yang diberikan, padahal layanan tersebut pada dasarnya sama saja. Manajemen perubahan inovatif dilakukan oleh lembaga dapat meliputi perubahan keefektifan layanan, perubahan keefisienan layanan, penyederhanaan program, perubahan nama layanan, dan lain sebagainya.

Jabri, telah mengklasifikasikan terkait jenis-jenis manajemen perubahan pada sebuah lembaga meliputi dua hal utama yaitu *transitional vs transformational* dan *episodic vs continuous*.<sup>68</sup>

#### 1) *Transitional vs Transformational* (transisi vs transformasi)

*Transitional change involves managing a steady and consistent movement from the current to a desired state.* Jenis perubahan transisi dimaknai sebagai perubahan yang dilakukan secara dinamis, diawali dengan perencanaan matang dan dilaksanakan dengan melibatkan setiap unsur atau bagian untuk konstruksinya. Jenis perubahan transisi ini dilakukan dalam pendekatan penerapan manajemen perubahan lembaga dinilai lebih

---

<sup>68</sup>Muayyad Jabri, *Managing Organizational Change: Proses, Social Constructions, and Dialogue*, First (London: Palgrave, 2017) E-Book. <[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fFGAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=hoUcrQissu&sig=qLKzoI\\_GbQ1GHxuGEmV2eTH0HzM](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fFGAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=hoUcrQissu&sig=qLKzoI_GbQ1GHxuGEmV2eTH0HzM)>. (diakses 22 Oktober 2022).

stabil dalam menghadapi resistansi yang tentu akan muncul, dikarenakan anggota lembaga dilibatkan dalam perencanaan sehingga konflik yang muncul cenderung lebih rendah resikonya baik dalam aspek perilaku, struktural, dan sistemnya.

*In contrast to the transitional type, transformational change represents a fundamental radical shift in the way change is introduced and managed.* Sedangkan jenis perubahan transformasi adalah jenis perubahan yang lebih dikenal radikal, hal ini dikarenakan manajemen perubahan dijalankan lebih cenderung mendasar atau dalam dan secara *top-down* (otoriter) dalam penanganan secara struktural, sistem, dan teknologi pada lembaga. Jika dibandingkan antara kedua jenis perubahan ini antara perubahan transisi dan perubahan transformasi maka sudah jelas berbeda, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penanganannya.

## 2) *Episodic vs Continuous* (episodik vs kontinu)

*The term episodic to refer to change that are infrequent, discontinuous, and intentional. An episodic type of change occurs in distinct periods during which shifts are generated by rapid changes in market and technologies.* Istilah pada kategori jenis perubahan ini adalah episodik dan kontinu. Manajemen perubahan pada jenis perubahan episodik cenderung dilaksanakan sesekali atau tergolong jarang dilakukan dalam periode tertentu, sehingga kesan perubahan yang dilakukan oleh lembaga di dalam pengelolaannya bersifat insidental dan terputus-putus disesuaikan dengan periode perubahan yang dilakukan pada saat itu saja. Jenis manajemen perubahan ini biasanya dilakukan atas dasar adanya pengaruh perubahan secara eksternal baik itu pergeseran pada tatanan masyarakat atau secara perkembangan teknologi.

*The central argument of the punctuated equilibrium model is that change involves moving back and forth between long periods of stability and short bursts of radical (far-reaching) change.* Di dalam

kategori jenis perubahan kedua ini meliputi kontinu, hal ini adalah bagian dari jenis manajemen perubahan yang disinyalir dilakukan secara bolak-balik dalam kurun waktu panjang. Diperlukan konsistensi dalam jenis perubahan kontinu ini dari berbagai unsur di dalam lembaga sehingga terkadang munculnya istilah radikal pada jenis perubahan ini agar semuanya tetap pada koridor perencanaan perubahan yang telah disiapkan sebelumnya.

Berdasarkan berbagai paparan teori jenis-jenis perubahan di atas yang dapat dilaksanakan oleh tiap lembaga seperti madrasah tentu tergantung dan disesuaikan dengan keadaan masing-masing lembaga baik dari faktor perencanaan, tujuan, masalah yang dipecahkan, dan didasarkan pada orang-orang di dalam lembaga. Jenis perubahan yang terjadi dalam manajemen madrasah secara umum terbagi menjadi tiga berdasarkan teori menurut Harischandra yang meliputi: *smooth*, *bumpy*, dan *discontinuous change*.

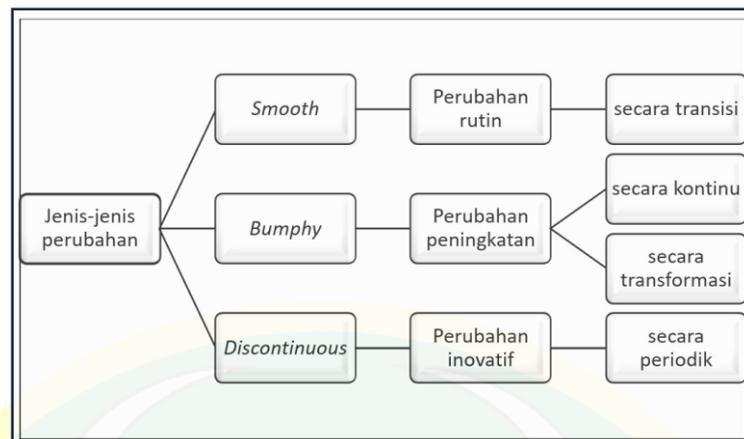
*Smooth incremental change* ialah jenis perubahan sebagai penyesuaian atas perubahan yang direncanakan. Di madrasah perubahan semacam ini seperti rotasi pembagian tugas, peralihan jadwal pembelajaran, dan peralihan kelas. Di mana perubahan tersebut bersifat konstan dan menyeluruh, serta terjadi dalam waktu yang sama. Sehingga jenis perubahan ini juga tergolong ke dalam perubahan rutin di madrasah untuk dilakukan, akibat adanya perubahan secara *smooth* ini, maka terjadi adanya masa transisi di dalam manajemen madrasah. Transisi ini terjadi secara dinamis dan luwes, maka dari itu perubahan yang dilakukan cenderung lebih stabil dan tingkat resistansi lebih mudah untuk diatasi.

*Bumpy incremental change* salah satu sifat perubahan yang mencirikan perubahan secara tiba-tiba dan diikuti paksaan atas situasi dan kondisi yang terjadi. *Bumpy* ini memang sebuah perubahan yang dilakukan dengan frekuensi tidak menentu, perubahan bisa dilakukan secara lambat dan bisa juga didorong secepat mungkin. Sehingga sifat

perubahan ini tidak dapat direncanakan, perubahan ini menekankan adanya peningkatan atas kinerja dan produktivitas madrasah. Perubahan peningkatan ini dilakukan sebagai upaya menambah nilai bagi madrasah atas capaian-capaian sebelumnya, hal demikian menggambarkan sebuah perubahan dilakukan secara kontinu dengan tingkatan program yang dicapai mulai dari hal kecil ke hal yang lebih luas. Jenis perubahan ini mendorong adanya transformasi madrasah secara mendasar, baik secara bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya. Sehingga jenis perubahan ini tergolong kaku dan penuh paksaan, akibat dari penerapan perubahan jenis ini lebih memungkinkan terjadinya resistansi yang tinggi dikarenakan proses penyesuaian dipaksa secara mendasar padahal karakteristik setiap orang dalam menerima perubahan berbeda-beda.

*Discontinuous change* jenis perubahan lebih bersifat revolusioner dan terkesan terputus-putus atas capaiannya. Perubahan ini ditujukan guna mencapai hal yang tingkatannya jauh ke depan, perubahan ini dianggap selesai jika tujuan tersebut tercapai. Perubahan kembali dilakukan berdasarkan tujuan atas program selanjutnya, maka dari itu perubahan ini terkesan bersifat terputus berdasarkan periodik realisasi program tertentu. Di madrasah jenis perubahan ini berkaitan dengan adanya mutasi tugas, peralihan tugas, perubahan layanan, pemberian layanan khusus, dan lainnya yang terjadi berdasarkan periodisasi tertentu guna sebagai penerapan inovasi atas produk dan layanan kepada pelanggan (*customer*). Peningkatan nilai produk dan layanan ini sebagai upaya perubahan dalam mempertahankan pelanggan dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, maka dari itu jenis perubahan ini dilakukan sebagai bentuk penyegaran dan inovasi yang diberikan guna menjaga nilai jual dan ketertarikan masyarakat secara luas atas produk dan layanan yang diberikan.

Berikut penulis sajikan bagan terkait jenis-jenis perubahan yang dapat terjadi di lapangan atas deskripsi teori jenis perubahan di atas:



Gambar 5 Jenis-jenis Manajemen Perubahan

#### f. Tahapan Manajemen Perubahan

Menurut Kasali tahapan dalam manajemen perubahan adalah diawali dengan “melihat” atau *seeing is believing* (saya telah melihatnya maka saya percaya). Tahap kedua adalah “bergerak”, setelah membuka mata orang-orang, maka selanjutnya mengajak orang untuk bergerak melakukan perubahan. Di lapangan dapat terjadi bahwa orang sudah melihat namun enggan bergerak karena orang tersebut dapat menyangkal dan tidak mempercayai, ada pula orang sudah percaya dan sudah bergerak namun gagal atau tidak tuntas. Tahap ketiga adalah “menyelesaikan perubahan.”<sup>69</sup> Tahapan perubahan menurut Kasali ini dimulai oleh seorang manajer sebagai pimpinan lembaga, manajer diibaratkan sebagai mata yang bergerak secara visioner dengan mampu melihat apa yang tidak banyak orang lihat dengan kelebihan dimiliki manajer berupa intuisi, kecerdasan, ketajaman berpikir, dan pengetahuan. Manajer yang mampu melihat perubahan berusaha menyampaikan kepada orang lain apa yang ia lihat dan membuat mereka percaya sehingga mau untuk bergerak bersama, mustahil manajer dapat bergerak sendiri dan berhasil. Artinya peran serta orang-orang di sekitar dibutuhkan untuk bergerak bersama, pergerakan secara masif dapat

<sup>69</sup>Rhenald Kasali, *Change* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 113–114.

menuntaskan penyelesaian sampai tuntas baik permasalahan, visi, dan transformasi lembaga yang berbeda dari sebelumnya.

Teori Lewin memperkenalkan penerapan manajemen perubahan dalam pengelolaan lembaga dapat dilakukan dengan tiga tahapan yaitu: mencairkan (*unfreeze*), perubahan (*movement*), dan membekukan kembali (*refreeze*).<sup>70</sup> Tahapan mencairkan (*unfreeze*) ini adalah upaya mengubah situasi menjadi cair atau status quo sebagai penyeimbangan keadaan yang berlaku, hal ini untuk dapat menghambat penolakan yang bisa saja timbul dari individual dan kelompok di lembaga. Upaya-upaya yang dapat dilakukan pada tahap pertama meliputi penambahan unsur-unsur penggerak, meminimalkan kekuatan-kekuatan negatif yang dapat menghambat kinerja tim penggerak, dan menemukan kombinasi di antara kedua cara di atas agar tahap mencairkan dapat terlaksana.

Kedua, tahap perubahan (*movement*) menurut Kurt Lewin, tahapan di mana mulai menggerakkan sistem baru dan berbeda dari sistem sebelumnya guna mencapai tujuan terkait keadaan lembaga yang lebih baik. Tahapan kedua ini bagian terpenting dari tiga tahapan menurut teori Lewin, sehingga ada tiga tindakan yang turut serta dilakukan agar tahapan kedua ini dapat berhasil antara lain: meyakinkan orang-orang di lembaga untuk mempercayai bahwa keadaan saat ini atau status quo tidak lagi bermanfaat dan membuka sudut pandang orang-orang untuk melakukan perubahan menuju keadaan baru yang jauh lebih baik, selanjutnya mengajak orang-orang untuk bersama-sama bekerja saling bahu-membahu menuju perubahan lembaga, meningkatkan rasa saling menghormati satu sama lain, dan mencari informasi-informasi relevan sesuai kebutuhan bersama. Tahapan kedua ini sesuai dengan salah satu prinsip manajemen menurut Henri Fayol yaitu pembagian kerja

---

<sup>70</sup>Dina Mellita and Efan Elpanso, "Model Lewin dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis", *MBIA*, 19.2 (2020), 142–152 <<https://doi.org/https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>> (diakses 10 Oktober 2022). Lihat juga dalam Fazlurahman, "Change Management in Islam Perspective."

(*devision of work*).<sup>71</sup> Prinsip ini dalam menjalankan manajemen di lembaga harus mengedepankan pembagian kerja, guna mengefektifkan dan mengefisienkan pencapaian target (perubahan) yang sudah menjadi tujuan bersama.

Ketiga, menurut Lewin adalah tahapan membekukan kembali (*refreezing*). Tahapan akhir ini sebagai upaya pengintegrasian nilai-nilai baru hasil perubahan terhadap perilaku komunitas lembaga yang ada, sehingga keseimbangan baru yang dihasilkan dapat menjaga stabilisasi antara para penggerak perubahan dengan pihak-pihak yang menolak perubahan. Harapan dari tahap ketiga ini menekankan implementasi perubahan yang berhasil dapat berlaku secara berkelanjutan, formal, dan informal melalui prosedur dan kebijakan lembaga. Tidak malah sebaiknya bahwa perubahan berlaku secara singkat dan kembali kepada ke keadaan lama. Dari ketiga tahapan menurut Lewin secara garis besar adalah upaya lembaga memperhatikan unsur penggerak perubahan dan unsur penghambat perubahan, unsur penggerak akan memudahkan alur perubahan yang dibangun melalui sistem untuk diimplementasikan. Sedangkan unsur penghambat dapat menjegal keberhasilan perubahan lembaga menjadi lebih baik, perubahan dalam peningkatan keadaan lembaga menjadi lebih baik dapat tercapai manakala unsur penggerak lebih dominan dibandingkan unsur penghambat sehingga ini penting untuk diperhatikan.

Berdasarkan publikasi riset oleh Andi terkait tahapan manajemen perubahan dalam perbaikan keadaan lembaga pendidikan meliputi tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi.<sup>72</sup> Ketiga tahapan ini dinilai penting untuk dapat dilakukan dalam perubahan lembaga, di mana pada tahap perencanaan lembaga melakukan pengaturan tata sosial dan

---

<sup>71</sup>Amran Sahputra Tanjung, et.al., 'Pemahaman Terhadap Teori-Teori Organisasi', *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4.4 (2022), 5816–5823. <<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6401>>.

<sup>72</sup>Andi Mardiana Paduppai, *Penerapan Manajemen Perubahan Sekolah di SMA Negeri 3 Makassar* (Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2018).

mengatur perubahan sosial. Selanjutnya tahap implementasi perubahan oleh manajer dilakukan dengan mendiagnosis segala keadaan terkait kelembagaan, seperti: potensi, keunggulan, kelemahan, kekurangan, dan hambatan yang ditemui. Terakhir pada tahapan evaluasi perubahan lembaga, di mana manajer melakukan penilaian atas capaian perubahan sementara yang dicapai dengan melibatkan setiap unsur secara demokratis. Unsur yang dilibatkan tidak hanya pendukung perubahan semata melainkan orang yang menolak pun perlu dilibatkan dalam evaluasi, karena keduanya saling dibutuhkan dan tidak dapat dipisahkan.

Darma dan Banurea juga mengemukakan terkait tahapan dalam pengimplementasian manajemen perubahan pada lembaga pendidikan madrasah yang meliputi:<sup>73</sup>

1) Menumbuhkan kesadaran pentingnya perubahan

Tahapan menumbuhkan kesadaran kepada setiap orang di lembaga untuk mengerti dan mau bergerak (berubah) dari keadaan saat ini ke keadaan baru yang lebih baik adalah bagian awal yang harus dilakukan. Kepala madrasah sebagai manajer pada lembaga pendidikan perlu diawal menjelaskan secara jelas kepada pihak terkait tentang urgensi perubahan yang dilakukan, pihak terkait seperti pendidik dan tenaga pendidikan harus memahami dengan baik urgensi tersebut sehingga menyadari akan perlunya perubahan tersebut.

2) Masa transisi perubahan

Setelah para pendidik dan tenaga kependidikan memahami perlunya perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga sehingga implementasi perubahan dilakukan bersama-sama. Implementasi perubahan adalah kondisi di mana lembaga memasuki masa transisi yang artinya dalam kondisi kritis, kondisi di mana sistem lama sudah usang atau tidak sesuai harapan, dan sistem baru mulai dijalankan

---

<sup>73</sup>Adi Darma and Oda Kinata Banurea, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2019), 1–18 <<http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/benchmarking%0APERAN>>. (diakses 25 September 2022).

namun belum sempurna. Kondisi semacam inilah rentang menimbulkan gesekan antar pihak, sehingga dinamakan kondisi kritis. Meskipun kondisi kritis ini semacam dianggap wajar terjadi, seorang manajer harus tetap memperhatikan dan mengantisipasi agar tidak membuat kondisi lembaga semakin tidak baik. Hal yang perlu dilakukan guna meminimalkan dampak dari implementasi perubahan pengelolaan lembaga atau sistem yang baru ialah melalui perubahan sikap dan perilaku seluruh warga madrasah secara masif.

### 3) Stabilisasi lembaga

Tahapan menstabilkan lembaga madrasah adalah upaya ketiga setelah perubahan berhasil dilakukan maka pola sikap dan perilaku warga madrasah perlu untuk distabilkan agar hasil perubahan dapat berkelanjutan dan tidak pudar atau kembali ke sistem sebelumnya. Menstabilkan lembaga dapat dilakukan melalui upaya memformalkan sistem baru dengan ditetapkannya regulasi oleh lembaga untuk diterapkan secara bersama-sama oleh warga madrasah.

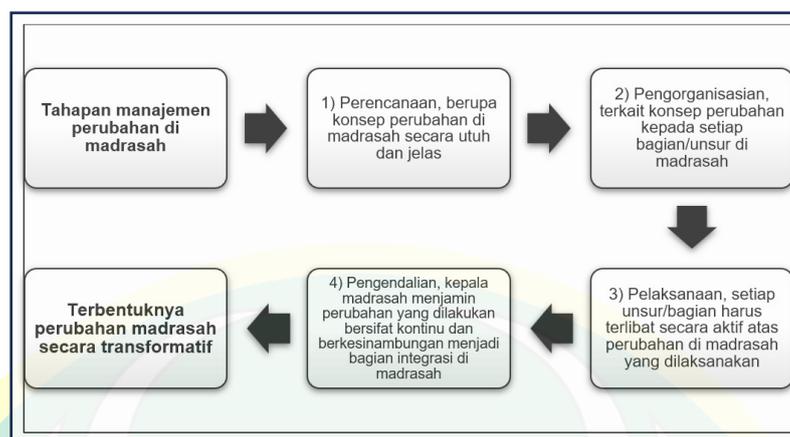
Berdasarkan deskripsi tahapan dalam manajemen perubahan di atas, penulis menyimpulkan bahwa tahapan dalam pelaksanaan manajemen perubahan di madrasah harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keempat tahapan ini penting dilakukan secara sistematis dalam berbagai pendekatan manajemen perubahan di madrasah yang dikehendaki untuk dilakukan, peranan riil atas empat tahapan ini meliputi:

- 1) Perencanaan, kepala madrasah dibantu oleh tim perencana berperan membuat perencanaan perubahan dalam bentuk konsep yang utuh dan jelas. Peranan kepala madrasah cukup sentral ditahapan ini, karena berhubungan dengan program kerja dan visi misi pencapaian madrasah di masa mendatang.
- 2) Pengorganisasian, kepala madrasah setelah membuat konsep secara utuh dan jelas selanjutnya menyampaikan kepada seluruh bagian atau unsur di madrasah yang terlibat dan dikenai perubahan tersebut.

Langkah ini bagian dari pengorganisasian agar setiap bagian mengetahui dan memahami perencanaan perubahan yang dikonsepsikan oleh kepala madrasah menuju perubahan madrasah secara transformatif membawa keadaan lebih baik.

- 3) Pelaksanaan, pada tahapan ini tidak hanya kepala madrasah saja yang berperan melainkan setiap bagian atau unsur di madrasah harus berperan aktif sesuai dengan porsinya. Kepala madrasah harus mampu menekan dan mengatasi resistansi yang muncul pada tahapan ini, tahapan ketiga ini menjadi gambaran keberhasilan atas tahapan pengorganisasian sebelumnya karena jika dalam tahapan pengorganisasian dapat dilakukan dengan baik maka perubahan yang dilaksanakan dapat berhasil mencapai tujuannya.
- 4) Pengendalian, tahapan pengendalian ini bukan semata kepala madrasah mengendalikan agar berjalan dengan efektif namun lebih dari itu. Pengendalian ini peran kepala madrasah menjamin atas perubahan yang dilaksanakan bersifat kontinuitas dan berkesinambungan sehingga terintegrasi menjadi bagian dari madrasah membudaya.

Atas empat deskripsi tahapan umum dalam manajemen perubahan di madrasah di atas, pada akhirnya membentuk perubahan madrasah secara transformatif dengan mengedepankan lokalitas dan karakteristik masing-masing lembaga dalam membentuk keadaan baru madrasah yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Berikut disajikan tahapan manajemen perubahan di madrasah dalam bentuk gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 6 Tahapan Manajemen Perubahan di Madrasah

## 2. Mutu Madrasah

Menurut perspektif Islam, mutu dimaknai sebagai bagian dari realisasi ajaran *ihsan*. *Ihsan* diajarkan dalam Islam agar manusia senantiasa berbuat baik kepada semua pihak, hal ini dikarenakan Allah Swt. telah berbuat baik kepada manusia melalui berbagai nikmat dan karunia-Nya.<sup>74</sup> Mutu dalam perspektif Islam ini dikonsepsikan madrasah bermutu jika dapat memberikan hal baik dalam pengelolaannya, bagi masyarakat, dan bagi pelanggannya. Proses menjadi bermutu diawali dengan pemahaman peningkatan dalam berkinerja secara sungguh-sungguh, tidak boleh acuh terhadap perkembangan dan kebutuhan lingkungan sekitar yang berkaitan dengan keberlangsungan madrasah ke depan.

Meningkatkan mutu madrasah bagian penting dari strategi perubahan pengelolaan madrasah ke keadaan lebih baik sesuai kebutuhan masyarakat dan salah satu tujuan utama rencana strategi (renstra) pendidikan jangka panjang di Indonesia.<sup>75</sup> Madrasah yang berkembang di Indonesia tergolong sebagai organisasi formal dan penyedia layanan pendidikan yang perlu dikelola dengan pendekatan-pendekatan khusus, pendekatan khusus dibutuhkan guna membawa madrasah tetap *survive*

<sup>74</sup>Nur Efendi, *Pengembangan Model Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Transformatif*, ed. by M. Fathurrahman, Cetakan 1 (Penebar Media Pustaka, 2021), 48.

<sup>75</sup>Siti Aminah and Ari Dwi Widodo, "Membangun Budaya Mutu Di Madrasah Unggul", *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2019) <<https://doi.org/http://doi.org/10.32478/evaluasi.v3i1.199>> (diakses 20 September 2022).

terhadap globalisasi dan perubahan tatanan kehidupan yang tiada henti, perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi informasi yang semakin modern. Pengorientasian diri madrasah agar tetap *survive* dan senantiasa mampu tampil istimewa yang dilakukan dengan peningkatan mutu madrasah, mutu madrasah dapat tercapai melalui: komitmen bersama yang kuat, program khusus peningkatan mutu, peningkatan pelayanan, kepemimpinan yang profesional, standar kelulusan yang jelas, pengelolaan yang efektif, dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Sehingga perlu diketahui dan dipahami konsep madrasah secara baik.

Peningkatan mutu lembaga pendidikan ialah hal yang penting. Peningkatan mutu lembaga dapat dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan melalui berbagai strategi, seperti peningkatan kompetensi dan kemampuan kepala madrasah serta para tenaga pendidiknya, serta peningkatan layanan yang diberikan. Secara konkret hal tersebut dilakukan dalam pembentukan struktur kepengurusan dalam pelaksanaan berbagai program madrasah, kepemimpinan yang luwes, bijaksana, tegas, dan dapat menjadi panutan dalam berkarya dan penyelesaian kendala yang terjadi dan menjadikan madrasah sebagai lembaga yang dipercaya dengan baik oleh masyarakat.<sup>76</sup> Peningkatan mutu lembaga dapat diusahakan bersama melalui perubahan secara transformatif oleh kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga bersama pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki komitmen bersama dalam mengembangkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat secara lebih baik.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam dan sebagai organisasi publik yang menyediakan layanan jasa dalam sektor pendidikan. Lembaga pendidikan Islam ini lebih dikenal dengan istilah madrasah dan bertanggung jawab memberikan layanan pendidikan secara umum dan mengedepankan nilai-nilai ajaran Islam bagi masyarakat guna membangun

---

<sup>76</sup>Lukmanul Hakim, 'Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Journal of Islamic Education and Management*, 2.2 (2021), 46 <<https://jurnal.stikescendekiautamakudus.ac.id/index.php/stikes/article/download/101/101>>.

generasi bangsa yang Islami dan berkualitas di bawah naungan Kementerian Agama dan pengawasan pemerintah Republik Indonesia.<sup>77</sup> Menurut Muhammad Abduh dalam Irwansyah bahwa konsep pendidikan di madrasah harus mengedepankan pada keseimbangan akal dan jiwa, hal demikian agar mutu madrasah ditujukan pada penyelamatan generasi muslim terhindar dari pengaruh *taklid* dan dominasi paham sekular. Iman yang terbentuk dengan kuat pada peserta didik akan termanifestasi dalam perilaku keseharian yang mengarah pada perilaku proaktif dan dinamis dalam kehidupannya, sehingga malu untuk berbuat yang tidak baik menurut ajaran Islam.<sup>78</sup> Keberadaan madrasah di masyarakat tergolong ke dalam dua status yaitu madrasah negeri dan madrasah swasta, sedangkan pengkategorian tingkatan mulai dari lembaga pendidikan tingkat anak usia dini dikenal dengan istilah lembaga Raudatul Athfal (RA), tingkat ibtidaiyah yang dikenal dengan istilah Madrasah Ibtidaiyah (MI), tingkat tsanawiyah dikenal dengan istilah Madrasah Tsanawiyah (MTs), tingkat aliyah yang dikenal dengan istilah Madrasah Aliyah (MA), dan tingkat pendidikan tinggi Islam yang dikenal dengan singkatan PTKI. Selain itu dari kategorisasi pengelolaannya pun sangat bervariasi dari aspek organisasi penyelenggara, kepemilikan, kejuruan, aspek standarisasi, dan lembaga berbasis pesantren. Atas hal di atas dilihat dari aspek golongannya, tingkatannya, dan sifat pengelolaannya pada tiap lembaga tidaklah sama dan memiliki karakteristiknya masing-masing.

Pengkategorian tingkatan lembaga pendidikan Islam tentu membutuhkan pengelolaan dalam manajemen yang baik dan sesuai dengan tingkatannya.<sup>79</sup> Dalam pengelolaan yang baik lembaga pendidikan Islam

---

<sup>77</sup>Firman Adam and Dedy Achmad Kurniady, "Strategi Manajerial dan Capaian Mutu Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27.2 (2020), 203.

<sup>78</sup>Irwansyah Suwahyu, 'Telaah Terhadap Konsep Pembaharuan Pendidikan Islam Muhammad Abduh', *Jurnal Al-Tarbawi Al-Haditsah*, 2022, 1-8. <<https://doi.org/10.24235/tarbawi.v7i1.10112>>.

<sup>79</sup>Muhlil Musolin, 'Sadd Adz-Dzarâi': Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam', *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4.1 (2019), 71-84. <<https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-05>>.

dapat dilakukan melalui integrasi antara konsep manajemen pendidikan Islam dan konsep *Sadd adz-Dzarâi'*, penggabungan dua konsep ini diharapkan dapat mengelola lembaga yang baik terhindar dari kerusakan dan peningkatan mutu lembaga di masa depan. Pengelolaan lembaga melalui perencanaan konsep *Sadd adz-Dzarâi'* ditujukan untuk menyiapkan rencana program dan kegiatan lembaga pendidikan dalam kegiatan di madrasah sehingga terkonsep dengan matang sebagai antisipasi dari kegagalan dan mengharapkan hasil yang optimal, pengorganisasian lembaga dengan konsep *Sadd adz-Dzarâi'* ditujukan untuk menyelesaikan pembagian tugas dan penyelesaian pekerjaan secara tuntas, dan pengawasan dalam konsep *Sadd adz-Dzarâi'* sebagai upaya untuk pendampingan kegiatan anggota di lapangan dan memfasilitasi mereka dalam bekerja.

Pengelolaan madrasah dengan sistem tertentu dimaksudkan untuk mempermudah dalam pencapaian tujuan kependidikannya, baik tujuan pendidikan dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun tujuan jangka panjang. Tujuan pengelolaan madrasah sebagai lembaga pendidikan tidak lain mencapai dan meningkatkan mutu dari pendidikan tersebut yang diupayakan secara berkala.<sup>80</sup> Pengelolaan madrasah adalah salah satu bagian terpenting dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan, di dalamnya terdapat upaya kegiatan penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar, kegiatan kependidikan, dan anggaran dalam upaya perwujudan tujuan pendidikan.

Perkembangan ilmu pengetahuan, informasi, dan teknologi mengantarkan pada peradaban manusia yang semakin maju. Masyarakat saat ini telah sadar dan *melek* akan kebutuhan layanan pendidikan yang bermutu, lembaga pendidikan bermutu akan dipilih oleh masyarakat berdasarkan pengembangan berbagai potensi siswa secara utuh. Secara utuh tersebut yakni dalam aspek: spiritual, akhlak, intelektual, keterampilan

---

<sup>80</sup>Muhammad Nur et.al., "Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4.1 (2016), 96.

hidup, dan kemampuan sosial anak.<sup>81</sup> Pengelolaan madrasah guna meningkatkan mutu melalui peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan sesuai apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, tentu akan mendapat perhatian dan kepercayaan yang tinggi dibandingkan lembaga-lembaga pendidikan lain di sekitarnya. Hal ini penting karena semakin tinggi tingkat kepercayaan dari masyarakat maka semakin besar pula lembaga madrasah, diikuti pengakuan mutu madrasah yang makin kuat oleh penilaian masyarakat secara luas. Sebaliknya semakin rendah kepercayaan dari masyarakat terhadap mutu madrasah, maka semakin redup pula eksistensi madrasah di masyarakat. Jika keadaan buruk ini dibiarkan dan tidak segera diatasi maka tidak dipungkiri lembaga madrasah semakin terpuruk dan tidak memiliki peserta didik.

Sedangkan mutu itu sendiri diartikan sebagai indikator yang membuat perbedaan antara lembaga madrasah yang satu dengan lainnya seperti: hal-hal yang dianggap baik dan hal-hal yang dianggap tidak baik serta tingkat keberhasilan atau prestasi madrasah dan tingkat kegagalannya. Dari penilaian indikator tersebut memang bersifat asumsi masyarakat semata, bukanlah hal baku sebagai dasar penilaian mutu atas suatu kelembagaan madrasah.<sup>82</sup> Secara baku dan resmi standar penilaian terhadap mutu suatu lembaga penyelenggara pendidikan sudah diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1005/P/2020 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah<sup>83</sup> dan selain itu telah ada regulasi terbaru terkait penjaminan mutu bagi madrasah/sekolah yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan (Perubahan atas PP RI Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar

---

<sup>81</sup>Imam Suprayogo, *Spirit Islam Menuju Perubahan Dan Kemajuan*, I (Malang: UIN Malik Press, 2012), 222.

<sup>82</sup>Hanun Asrohah, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014), 17.

<sup>83</sup>Abdul Malik et.al., *Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan 2020 Jenjang Sekolah Menengah Dasar / Madrasah Ibtidaiyah*, I (Jakarta Selatan: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2020), 9.

Nasional Pendidikan). Di sisi lain tidak dipungkiri pula bahwa indikator turunan pencapaian mutu lembaga di setiap madrasah juga berbeda sesuai dengan capaiannya, hal itu dapat berlandaskan pada tingkat ketercapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan kelembagaan yang diaktualisasikan dalam manajemen madrasah, struktur kurikulum, strategi pendidikan, kegiatan penilaian, dan lingkungan sekitarnya. Aturan penilaian mutu lembaga madrasah didasarkan atas regulasi pemerintah bidang penyelenggaraan pendidikan tentang kriteria dan perangkat akreditasi dijadikan sebagai pedoman umum bagi semua lembaga pendidikan formal, namun kembali lagi setiap lembaga madrasah memiliki visi, misi, dan tujuan masing-masing yang dapat pula dijadikan sebagai indikator mutu lembaga tersebut.

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) sebagai badan yang telah dibentuk untuk menjalankan tugas penjaminan mutu pendidikan secara nasional oleh pemerintah telah menetapkan kebijakan prioritas untuk menyusun perangkat akreditasi yang baru, kebijakan tersebut disebut dengan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP-2020).<sup>84</sup> Kebijakan tersebut sebagai langkah praktis dalam penyelarasan terhadap perkembangan atas dinamika dunia pendidikan secara global. Setiap satuan pendidikan madrasah didorong untuk membangun dan melaksanakan pengelolaan lembaga pendidikan dengan fokus pemenuhan mutu secara substantif. Sehingga garis besar penilaian mutu madrasah tidak hanya dari aspek satu bidang saja, melainkan harus dilihat dari hasil lainnya yang telah dicapai atas usaha pengelolaan berbagai unsur di dalam kelembagaan.

Penyelenggaraan pendidikan Islam pada lembaga madrasah memiliki banyak unsur di dalamnya yang saling terkait dan harus dilakukan manajemen dengan pendekatan pengelolaan secara utuh.<sup>85</sup> Unsur-unsur di dalam kelembagaan madrasah pada umumnya meliputi: kurikulum satuan pendidikan, tujuan lembaga pendidikan, visi dan misi lembaga pendidikan,

---

<sup>84</sup>Malik et.al., Instrumen ... , 3–5.

<sup>85</sup>Dian Dian and Anisa Wahyuni, "Manajemen Mutu Dalam Perspektif Islam", *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3.2 (2019) <<https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i2.11281>> (diakses 13 Februari 2022).

tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, metode pembelajaran, sistem penilaian, pembiayaan pendidikan yang ditawarkan, lingkungan pendidikan yang mendukung,<sup>86</sup> wali siswa, dan peserta didik itu sendiri. Keseluruhan unsur tersebut harus dikelola dan dijalankan secara kekinian sesuai kebaharuan yang ada baik dari segi kebutuhan lembaga dan masyarakat, perkembangan informasi, dan perkembangan teknologi secara global. Peningkatan dan pengembangan pengelolaan lembaga dalam setiap unsur lembaga madrasah semata-mata menjadikan lembaga pendidikan Islam memiliki standar mutu yang diakui masyarakat, dengan produk kelembagaan berupa hasil lulusan yang memiliki kompetensi diakui dalam bidang sikap, pengetahuan, dan keterampilannya.

Lembaga madrasah agar tetap *survive* dalam bersaing di saat sekarang dan di masa mendatang harus mampu memastikan adanya peningkatan mutu secara berkala. Layaknya sebuah industri yang senantiasa dihadapkan terhadap tantangan, persaingan mutu, layanan, dan harga. Begitu pula pada lembaga madrasah, sekalipun sebagai lembaga non-profit tentu dihadapkan pada hal yang sama walau tidak serupa.<sup>87</sup> Pengelolaan madrasah perlu memperhatikan aspek evaluasi secara terus-menerus sebagai bahan perbaikan dan pengembangan lembaga, peningkatan mutu, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Membangun mutu madrasah tidak semata-mata menjadi tanggung jawab penuh kepala madrasah yang berperan ganda menjadi tenaga pendidik dan manajer melainkan turut serta peran dari pendidik, tenaga kependidikan, dan warga madrasah lainnya.<sup>88</sup> Kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan warga madrasah lainnya merupakan satu tim utuh (*teamwork*) dalam bekerja secara solid dan satu visi guna mencapai tujuan bersama. Setiap bagian unsur di dalam

---

<sup>86</sup>Arbangi et.al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT Adhitya Andrebina Agung, Cet. I, 2016), 119.

<sup>87</sup>Vidlina Lie, et.al., 'Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pendekatan Transformatif Gerakan Mutu Secara Mandiri Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 10.1 (2021), 55–61 <<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i1>>.

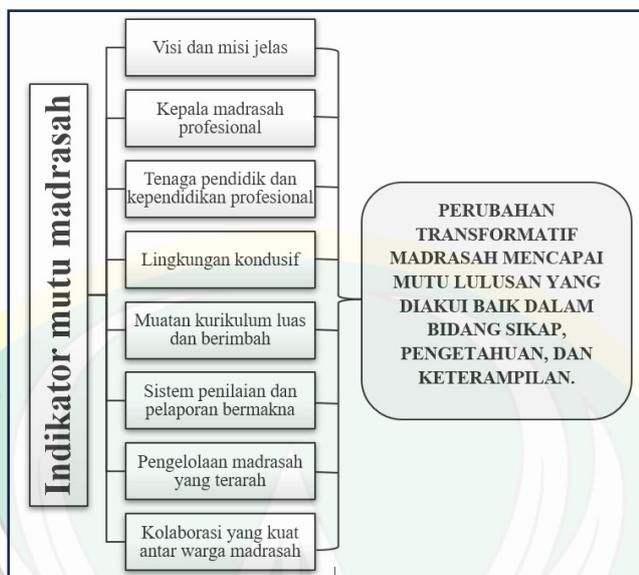
<sup>88</sup>Marhamah Edy Susanto, "Pengembangan Masyarakat Islam", *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9 (2019), 1689–1699.

lembaga madrasah memiliki peran dan tugasnya masing-masing, saling berhubungan, saling membutuhkan, dan saling bekerja sama. Membangun kesatuan setiap bagian unsur membutuhkan sistem dan strategi yang tepat, sistem dan strategi dapat berjalan efektif dan efisien melalui manajemen. Maka agar kinerja setiap unsur berjalan baik diharuskan adanya pelaksanaan pengelolaan madrasah guna memudahkan dalam menciptakan mutu madrasah sesuai yang diharapkan.

Penulis menyimpulkan terkait mutu madrasah disesuaikan deskripsi teori di atas bahwa telah ada regulasi secara baku terkait indikator madrasah memiliki predikat bermutu. Namun, indikator-indikator tersebut dapat pula diturunkan menjadi indikator mutu secara lokalitas sesuai visi, misi, dan tujuan tiap lembaga madrasah. Hal demikian dapat digarisbawahi bahwa indikator bagi madrasah menjadi bermutu dapat dibangun dari dalam madrasah secara mandiri sebagai bentuk standar mutu turunan yang dibuat dan dipergunakan sendiri berdasarkan visi misi lembaga, program kerja lembaga, dan daya dukung yang dimiliki, artinya untuk bisa menjadi bermutu dapat dilakukan dengan penyesuaian atas tujuan dan program madrasah masing-masing berdasarkan dengan karakteristiknya. Penulis berusaha membuat pemetaan indikator-indikator secara umum sebagai tolak ukur madrasah menjadi bermutu secara pendekatan lokalitas antara lain madrasah harus memiliki:

- a. Visi dan misi lembaga yang jelas,
- b. Kepala madrasah yang profesional,
- c. Tenaga pendidik dan kependidikan profesional,
- d. Lingkungan belajar yang kondusif,
- e. Kurikulum yang luas dan berimbang,
- f. Sistem penilaian dan pelaporan yang bermakna,
- g. Pengelolaan madrasah yang terarah dan kuat,
- h. Memiliki komitmen kuat dalam melibatkan masyarakat dan seluruh warga madrasah pada pengelolaannya.

Berikut penulis sajikan tolak ukur secara umum madrasah bermutu berdasarkan pendekatan lokalitas dalam gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 7 Indikator Mutu Madrasah

## B. Penelitian yang Relevan

Sejauh pengetahuan dan penelusuran penulis, telah ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan memiliki keterkaitan dengan kajian penelitian tentang manajemen perubahan yang dilakukan di lembaga pendidikan. Tetapi, setelah dilakukan telaah oleh penulis, diketahui bahwa belum ditemukan penelitian terdahulu yang 100% sama dengan objek dan subjek kajian disertasi yang buat ini tentang manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Kajian-kajian penelitian terdahulu yang dinilai relevan tersebut seperti: kajian yang dilakukan oleh Sung Pil Kang, dkk., di mana telah mengkaji terkait “*Guiding Change in Higher Education: An Emergent, Iterative Application of Kotter’s Change Model.*” Kajian ini difokuskan terkait proses perubahan yang dilakukan sebuah perguruan tinggi dengan mengadopsi model perubahan delapan langkah Kotter atau variabel dalam penelitian ini yaitu manajemen perubahan dan Model Kotter, manajemen perubahan ini lebih dititikberatkan

pada proses linieritas dan keberurutan antar tahapannya. Metodologi penelitian yang dianut dalam penelitian terdahulu ini menggunakan analisis kualitatif melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi yang menyoroti terkait implementasi delapan langkah proses perubahan menurut model Kotter. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses perubahan dengan dukungan masing-masing fakultas, memberikan keberhasilan capaian pada segala proyek dan sektor.<sup>89</sup> Kajian penelitian terdahulu di atas berbeda dengan penelitian ini, di mana Sung Pil Kang, dkk., memfokuskan kajian penelitiannya pada manajemen perubahan yang diterapkan di perguruan tinggi dengan menggali, menganalisis, dan mendeskripsikan model manajemen perubahan Kotter yang diterapkan. Sedangkan pada penelitian ini, penulis fokus pada objek kajian manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas melalui paradigma penelitian naturalistik dan jenis penelitian studi multikasus.

Suriya Jaya telah mengkaji tentang “Manajemen Perubahan di Sekolah.” Metodologi penelitian yang digunakan ialah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus di sekolah, di mana kepala sekolah menjadi subyek dalam penelitiannya. Kajian ini dilakukan untuk mengetahui manajemen perubahan di sekolah yang didasarkan pada analisis fenomena tertentu atau pun satuan sosial tertentu antara lain secara kelompok, individu, dan organisasi atau institusi. Disebutkan bahwa dalam kelembagaan sekolah kepala sekolah memiliki kedudukan dan posisi yang strategis sebagai perencana, pelaksana, pengendali, dan pengevaluasi. Manajemen perubahan di sekolah dilaksanakan atas kesadaran kepala sekolah terhadap upaya merubah sumber daya ketenagakerjaan yang ada di lingkungannya. Perubahan-perubahan yang dilaksanakan atas adanya keharusan atau tuntutan pergantian tahun pelajaran, di sisi lain perubahan terjadi pun dapat disebabkan adanya

---

<sup>89</sup>Sung Pil Kang et.al., "Guiding Change in Higher Education: An Emergent, Iterative Application of Kotter's Change Model", *Studies in Higher Education*, 47.2 (2022) <<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>> (diakses 5 Oktober 2022).

tuntutan perubahan regulasi dari pemerintah seperti pergantian kurikulum pendidikan dan kebijakan lainnya. Dalam kajian ini peneliti juga menemukan bahwa manajemen perubahan yang direncanakan oleh kepala sekolah dapat menemukan benturan penolakan dari warga sekolah dan dapat pula menemukan persetujuan terhadap perubahan yang harus dilakukan.<sup>90</sup>

Berdasarkan deskripsi di atas, jelas penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Suriya Jaya. Dalam penelitian Suriya Jaya atas hasil penelusuran penelitian terdahulu diketahui kajiannya fokus pada manajemen perubahan dan peranan sentral kepala sekolah dalam penerapan manajemen perubahan di sekolah dengan jenis penelitian menggunakan studi kasus, sedangkan dalam penelitian ini fokus kajian yaitu pada manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, paradigma penelitian menggunakan pendekatan naturalistik, dan jenis penelitian menggunakan jenis penelitian multikasus.

Penelitian lain yang dianggap relevan dengan penelitian ini telah dilakukan oleh Muhammad Islahil Umam tentang "Pendidikan Islam dan Perubahan Sosial: Analisis Praksis Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Muallimin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur." Penelitian tersebut mengkaji secara fokus tentang perubahan sosial pada lingkungan lembaga pendidikan dari ruang teoretis menuju realitas objektif yang berkualitas sesuai kebutuhan masyarakat. Pendidikan dinilai menjadi kunci perubahan positif untuk masa depan, perubahan yang dilaksanakan diiringi dengan penyesuaian aspek kebijakan, manajemen, dan implementasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Perubahan bagi madrasah juga merupakan upaya menjawab tuntutan kebutuhan masyarakat, kepentingan kelompok, dan upaya

---

<sup>90</sup>Suriya Jaya, "Manajemen Perubahan di Sekolah", *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2.2 (2021), 82–94. <<http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss/article/view/152>> (diakses 13 Februari 2022).

memberikan dampak perubahan menjadi keadaan yang lebih baik. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk penelitian lapangan, paradigma digunakan ialah *institutional organization* dan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan harus melakukan transformasi melalui pendekatan manajemen perubahan agar merealisasikan pendidikan yang bermutu.<sup>91</sup>

Penelitian oleh Muhammad Islahil Umam yang meneliti terkait manajemen perubahan sosial pada lingkungan pendidikan madrasah tingkat aliyah yang dipersiapkan untuk kehidupan di masyarakat menjadi titik jelas adanya disjungsi terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis yang mengkaji terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, kajian lebih difokuskan pada konsepsi manajemen perubahan oleh para subjek penelitian, pendekatan manajemen perubahan yang diterapkan, dan analisis keefektifan manajemen perubahan yang diterapkan, sedangkan metodologi yang digunakan dengan pendekatan kualitatif, paradigma penelitian naturalistik, dan jenis penelitian menggunakan studi multikasus pada beberapa objek penelitian di lapangan.

Selanjutnya kajian penelitian dilakukan oleh Dadang Rahman Munandar tentang “Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa.” Kajian ini memfokuskan meneliti terkait perubahan pengelolaan sekolah pada kategori SLB, pengelolaan perubahan ini diketahui sangat bergantung pada sumber daya manusia di dalamnya. Hal itu meliputi: pola kerja, kebiasaan, nilai-nilai pengaruh dari pimpinan kepala sekolah, teknologi informasi, dan pola manajemen sekolah yang diterapkan. Penelitian yang telah dilakukan ini berupaya mengungkap tingkat keberhasilan perubahan sekolah dilakukan atas capaian yang diharapkan. Metodologi yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif, serta menggunakan

---

<sup>91</sup>Muhammad Islahil Umam, "Pendidikan Islam Dan Perubahan Sosial: Analisis Praksis Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Muallimin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur", *Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta* (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020) <<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/54195>>. (diakses 23 Oktober 2022).

analisis studi pustaka. Hasil penelitiannya mendeskripsikan terkait keberadaan sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa sekolah akan senantiasa mengalami perubahan, perubahan tersebut dapat berjalan efektif dan efisien sehingga berhasil tergantung dari adanya dukungan kepala sekolah sebagai agen perubahan. Perubahan perilaku warga sekolah dinilai berhasil dengan adanya peran kepala sekolah sebagai penanggung jawab perkembangan sekolah.<sup>92</sup>

Penelitian yang telah dilakukan Dadang Rahman Munandar terkait manajemen perubahan organisasi sekolah luar biasa dengan kajian terhadap peranan kepala sekolah, orang di dalamnya, dan sumber daya yang ada untuk membentuk lingkungan sekolah yang lebih baik. Menurut penulis jelas ada perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan kajian dalam penelitian ini, di mana titik bedanya bahwa penelitian ini dilakukan oleh penulis lebih memfokuskan pada kajian bagaimana manajemen perubahan yang dilakukan oleh madrasah dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, dengan lingkup rumusan masalah berupa konsepsi manajemen perubahan, pendekatan-pendekatan yang digunakan, dan efektivitas pelaksanaan manajemen perubahan di lapangan.

Penelitian lainnya yaitu dilakukan oleh Adi Darma dan Oda Kinada Banurea yang meneliti terkait "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan." Seorang pemimpin memiliki peranan sentral dalam kepemimpinan terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan. Lembaga pendidikan di dalamnya terdapat banyak manusia sebagai warganya, keberadaan warga dalam lembaga pendidikan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan seorang kepala sekolah selaku pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, penelitian oleh Adi dan Oda ini lebih fokus mengkaji sejauh mana peranan seorang kepala sekolah dalam

---

<sup>92</sup>Dadang Rahman Munandar, "Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa (Studi Kasus Tentang Implementasi Peran SLB Negeri Citeureup Sebagai Resorce Centre dalam Layanan Pendidikan Inklusif)", *Wahana Karya Ilmiah*, 3.1 (2019), 12.

melaksanakan manajemen perubahan pada lembaga yang dipimpinnya. Penelitian terdahulu ini lebih rinci mengkaji terkait peran kepemimpinan, langkah-langkah efektif yang dilakukan, hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen perubahan, upaya peningkatan kualitas kepemimpinan, dan peningkatan kepemimpinan visioner. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan menggunakan analisis studi pustaka. Hasil kajian ini mendeskripsikan bahwa peran pemimpin lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah tergantung kepada beberapa unsur: penciptaan hubungan kerja yang efektif, mengembangkan *team work*, pergeseran fungsi manajer, libatkan bawahan dalam mengambil keputusan, pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*, memimpin melalui contoh, mempengaruhi orang lain, dan membangun komitmen.<sup>93</sup>

Penelitian di atas hampir sama dengan penelitian Suriya Jaya yaitu sama-sama kajiannya fokus pada peranan sentral kepala sekolah. Sehingga jelas memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, di mana penelitian dilakukan tidak semata-merta fokus pada peranan kepala sekolah namun lebih dalam dan lebih berkembang dari itu yang melibatkan juga para pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa sebagai subjek dalam penelitian yang didasarkan pada hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Kajian terkait “Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Sleman”, telah dilakukan oleh Agus Susanto dan Udik Budi Wibowo. Dalam kajiannya dideskripsikan bahwa tindakan perubahan pada pengelolaan pada lembaga tidak dapat dilakukan oleh seorang diri, melainkan harus melibatkan semua unsur seperti: kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, dan tim lainnya. Tindakan perubahan melalui manajemen tentu

---

<sup>93</sup>Adi Darma and Oda Kinata Banurea, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.1 (2019), 1–18 <<http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/benchmarking%0APERAN>> (diakses 13 Februari 2022).

diarahkan untuk dapat menciptakan, memperbaiki, dan meningkatkan mutu lembaga menjadi lebih baik dari sebelumnya. Metodologi yang digunakan dalam penelitian di atas menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma etnografi tipe mikro, dan menggunakan analisis data model Spradley meliputi: analisis domain, analisis taksonomi, dan analisis komponensial. Hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa tindakan manajemen perubahan pada pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan melalui tahapan proses antara lain: proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan, dan pengevaluasian. Diketahui pula bahwa manajemen perubahan yang dilaksanakan masuk dalam kategori berhasil dengan pengaruh positif yang tumbuh pada kedisiplinan, motivasi, dan komitmen pendidik dan peserta didik, serta budaya akademik yang terjaga.<sup>94</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas ada kesamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terkait pelaksanaan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan, akan tetapi ada pula perbedaan fundamental antara penelitian yang telah dilakukan oleh Agus Susanto dan Udik Budi Wibowo dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada fokus kajian di mana dalam penelitian ini mengkaji, mendeskripsikan, dan menganalisis terkait konsep, pendekatan, dan efektivitas manajemen perubahan yang dilaksanakan di lapangan. Selain itu dari objek, subyek, dan waktu penelitian pun jelas berbeda. Dari beberapa hal perbedaan tersebut dapat dijadikan dasar asumsi penulis bahwa penelitian disertasi ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, walaupun penulis mengakui ada sebagian hal yang sama.

Hendro Widodo juga telah meneliti terkait “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah.” Penelitian terdahulu ini mengangkat permasalahan bahwa dinamika perubahan pada tataran lembaga pendidikan tidak dapat dihindari, perubahan bagian dari kebutuhan dan pasti terjadi pada tiap bagian tertentu. Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya

---

<sup>94</sup>Agus Susanto and Udik Budi Wibowo, "Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Sleman", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5.2 (2017), 15.

warga sekolah yang ada di dalamnya, dan perubahan dipengaruhi oleh pengelolaan sekolah yang dijalankan. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan menggunakan analisis studi pustaka. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan tentu dialami dan dilakukan dengan sengaja oleh satuan pendidikan, tindakan tersebut dilakukan sebagai keharusan dan tuntutan di lapangan. Kemampuan lembaga untuk melakukan perubahan tidaklah sama, kemampuan lembaga untuk berubah dapat dipengaruhi oleh sumber daya yang ada di dalamnya. Di dalam penelitian ini juga dideskripsikan bahwa perubahan di satuan pendidikan tidaklah terjadi dengan sendiri atau secara semerta-merta, melainkan ada tahapan-tahapan yang dilalui. Oleh karena itu, disimpulkan perubahan yang dilakukan oleh satuan pendidikan harus dikelola dengan baik melalui pendekatan manajemen perubahan. Sehingga perubahan yang dibangun dapat dimengerti dan dipahami oleh setiap warga madrasah untuk dapat memberikan pengaruh perubahan positif bagi lembaga pendidikan.<sup>95</sup> Atas deskripsi di atas dapat ditemukan perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis ini. Penulis lebih menekankan penelitian ini pada manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, fokus kajian lebih pada konsepsi manajemen perubahan, pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen perubahan, dan mengetahui efektivitas pelaksanaan manajemen perubahan selama ini. Hal inilah menurut peneliti kajian yang telah dilaksanakan oleh Hendro Widodo memiliki perbedaan mendalam dengan penelitian disertasi yang dilakukan penulis ini.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Imam Munazat dan Nina Nurmila tentang "Manajemen Perubahan Pendidikan di Sekolah." Sejauh ini perkembangan dunia pendidikan makin deras, tuntutan kemajuan lembaga

---

<sup>95</sup>Hendro Widodo, "Manajemen Perubahan Budaya Sekolah", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2.2 (2017), 287–306 <<https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>> (diakses 13 Februari 2022).

pendidikan selalu ditekankan. Kemajuan suatu lembaga madrasah dituntut oleh faktor kuatnya arus persaingan sesama lembaga pendidikan dalam berlomba meraih kepercayaan tinggi dari masyarakat, hal ini menghendaki tuntutan lain dari sisi manajemen perubahan lembaga madrasah dalam pengelolaannya. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, paradigma entografi, dan jenis penelitian lapangan. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan teknik pengamatan, wawancara, dan teknik studi dokumentasi. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa perubahan pada etika guru dan perubahan sarana sekolah di SMP Plus Al-Istiqomah, perubahan yang terjadi menunjukkan adanya tahapan-tahapan dalam implementasinya. Tahapan tersebut dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Ditambahkan pula dalam manajemen perubahan dimudahkan dengan adanya faktor penunjang dan dibenturkan dengan faktor penghambat.<sup>96</sup>

Didasarkan paparan penelitian terdahulu di atas yang telah dilakukan oleh Imam Munazat dan Nina Nurmila tentang manajemen perubahan di sekolah untuk membentuk dan mengubah keadaan menjadi lebih baik dari sebelumnya, kajian berfokus pada implementasi perubahan semata didasarkan pada tiga tahapan manajemen perubahan yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap pengendalian. Sedangkan dalam penelitian ini mengkaji terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Banyumas, yang difokuskan pada konsepsi manajemen perubahan, pendekatan manajemen perubahan, dan efektivitas pelaksanaan manajemen perubahan di dua lokasi penelitian yang sudah ditentukan penulis. Selain itu metodologi yang digunakan pun berbeda, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, jenis penelitian studi multikasus, dan paradigma penelitian menggunakan paradigma naturalistik. Sedangkan subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu meliputi

---

<sup>96</sup>Imam Munazat and Nina Nurmila, "Manajemen Perubahan Pendidikan di Sekolah", *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1.1 (2019), 47–54 <<https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4984>> (diakses 14 Februari 2022).

kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa yang berada di kedua lokasi penelitian. Hal ini menjadi hal perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis ini.

### C. Kerangka Berpikir

Kehidupan terus berjalan dan berubah secara dinamis tanpa henti. Keadaan silih berganti dan berkembang sesuai dengan perkembangan peradaban manusia, setiap individu dan lembaga harus bisa melakukan penyesuaian agar tetap eksis dan bertahan dengan para kompetitor lainnya. Perubahan menjadi hal mutlak yang harus dilakukan secara berkesinambungan, madrasah sebagai lembaga penyedia jasa penyelenggara pendidikan harus terus berbenah dan memperbaharui layanan sebagai upaya peningkatan mutu madrasah agar dapat terus dipercaya dan diminati oleh masyarakat luas.

Peningkatan mutu madrasah dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan dan caranya masing-masing. Setiap madrasah memiliki kemampuan dan cara yang berbeda, berangkat dari karakteristik yang berbeda dan sumber daya yang berbeda pula. Atas kemampuan, daya dukung, karakteristik, dan sumber daya yang dimiliki oleh setiap madrasah harus diberdayakan secara optimal dalam peningkatan mutu madrasah yang dilakukan melalui pendekatan manajemen perubahan sebagai cara atau teknis di lapangan. Manajemen perubahan dilakukan dengan pendekatan tertentu untuk memperbaharui keadaan madrasah yang dinilai ada masalah atau sudah tidak ideal dipertahankan untuk keberlangsungan madrasah, keadaan madrasah yang dianggap ada masalah dan tidak ideal dipertahankan dapat berupa: visi dan misi madrasah yang usang, capaian kepala madrasah yang tidak terarah, efektivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak efektif, lingkungan madrasah yang tidak kondusif, muatan kurikulum yang tidak jelas, sistem penilaian dan pelaporan yang tidak teratur, kepercayaan masyarakat yang rendah, regulasi pemerintah yang berubah, dan lain sebagainya. Pembaharuan atas hal-hal tersebut dapat dilakukan dengan perencanaan panjang dan dapat pula dilakukan secara darurat pada kondisi yang harus diatasi atau diputuskan untuk diubah pada saat itu juga, kepala madrasah

sebagai manajer harus peka atas perubahan yang terjadi di lapangan baik dalam skala periodik maupun perubahan yang tidak menentu. Upaya ini ditujukan dalam peningkatan mutu madrasah dalam memperoleh kepercayaan masyarakat atas kualitas lulusan dalam bidang sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Penulis berpendapat bahwa manajemen perubahan dan peningkatan mutu madrasah sebagai dua variabel yang terikat. Keadaan mutu madrasah dikategorisasikan rendah atas visi dan misi madrasah yang tidak jelas arah pencapaiannya atau mustahil untuk dicapai oleh madrasah tersebut, kepala madrasah yang tidak profesional menjadi manajer, sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak profesional, lingkungan madrasah yang tidak kondusif, muatan kurikulum yang tidak dirumuskan dengan ideal, sistem penilaian dan pelaporan yang tidak terarah, dan manajemen madrasah yang asal-asalan, tentu hal demikian akan mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap kualitas lulusan dari madrasah. Upaya perbaikan dalam bentuk pembaharuan manajemen madrasah dapat dilakukan melalui upaya manajemen perubahan atas pengelolaan madrasah dengan pendekatan transformatif madrasah. Pendekatan manajemen perubahan adalah pondasi pengetahuan dan pedoman dalam melaksanakan pembaharuan atas pengelolaan lembaga menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Kerangka berpikir penulis dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 8 Kerangka Berpikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian

Paradigma sebagai sebuah sistem yang memberi pandangan bagi penulis, pandangan ini menuntun penulis untuk memilih pendekatan, jenis, dan cara-cara fundamental dalam penelitian.<sup>97</sup> Dalam penelitian ini penulis menganut pada paradigma penelitian naturalistik. Pemilihan paradigma naturalistik ini karena paradigma ini mengedepankan kealamiah data yang ada di lapangan sekaligus bagian dari penelitian kualitatif.<sup>98</sup> Sesuai deskripsi pada bagian pendahuluan bahwa penelitian ini berangkat atas adanya fenomena perkembangan lembaga madrasah swasta yang baik di tengah masyarakat. Sehingga penulis melalui paradigma penelitian ini bertujuan mengetahui implementasi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah secara aktualitas, realitas sosial, dan persepsi para informan berdasarkan pengakuan atas apa yang telah diimplementasikan sekalipun mungkin tidak dapat diungkap berdasarkan penilaian atau pengukuran secara formal.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi multikasus. Jenis penelitian ini digunakan oleh penulis dikarenakan fokus dalam penelitian ini terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah ada di dua subjek yang berbeda, sehingga jenis penelitian ini dinamakan studi multikasus. Jenis penelitian ini dipilih oleh penulis bukan sebagai pilihan dalam penentuan metodologis penelitian, melainkan memiliki peran sebagai penentuan objek yang diteliti. Sehingga studi kasus ini ditentukan dengan dasar minat pada kasus-kasus yang ingin dikaji secara apa adanya di lapangan atau alami.<sup>99</sup> Selanjutnya berdasarkan deskripsi pada bagian pendahuluan sebelumnya, maka penelitian ini

---

<sup>97</sup>Norman K. Denzin and Yvonnas S. Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2009), 129.

<sup>98</sup>Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Rake Sarasin, Cet. VI, 2011), 191.

<sup>99</sup>Denzin and Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2009), 299.

dilaksanakan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Sedangkan terkait pendekatan penelitian, penulis memanfaatkan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif ini dipilih agar dapat membantu penulis dalam menjawab rumusan masalah dengan upaya mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau kelompok orang dipercaya bersumber dari masyarakat secara sosial. Pendekatan ini lebih melibatkan aktivitas secara aktif dalam mengajukan pertanyaan, prosedur-prosedur, data ditelusuri dan dikumpulkan secara spesifik, analisis data secara induktif, dan dilakukan upaya menafsir makna data.<sup>100</sup> Pemanfaatan pendekatan penelitian ini bertujuan mengkaji secara mendalam terkait masalah-masalah yang dirumuskan. Beberapa objek penelitian dalam pendekatan ini berupa bagian dari makna atas tindakan yang telah dilakukan, lingkungan madrasah sebagai wadah pendidikan dijadikan sebagai objek penelitian yang memiliki keunikan tertentu, penggunaan pendekatan penelitian ini memungkinkan terkait keyakinan, tindakan, dan kesadaran individu dalam masyarakat, dan instrumen kunci penelitian ini adalah penulis sebagai peneliti itu sendiri.<sup>101</sup> Objek yang dikaji oleh penulis sesuai dengan fokus penelitian ini meliputi pencarian data atas konteks kejadian secara realita di lapangan, melukiskan peristiwa riil yang terjadi sesuai kenyataan di lapangan, dan penginduksian penjelasan terkait gambaran fenomena yang diamati penulis selaku peneliti selama di lapangan yang semua itu berhubungan dengan pelaksanaan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

---

<sup>100</sup>John W. Creswell, *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. VI, 2017), 4–5.

<sup>101</sup>Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), 5.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Berdasarkan dengan jenis penelitian yang telah dipilih, terkait jenis studi multikasus memiliki konsep bahwa jenis penelitian ini biasanya dimanfaatkan dalam suatu kasus yang ditunjukkan pada penyajian sebuah pandangan tentang isu yang berkembang.<sup>102</sup> Pemilihan jenis penelitian ini untuk memudahkan langkah penulis dalam menentukan tempat dan waktu pelaksanaan penelitian.

Penulis selanjutnya dalam penelitian ini sesuai deskripsi pada bab-bab sebelumnya, menetapkan bahwa tempat penelitian dilaksanakan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Pemilihan lokasi penelitian tersebut dijadikan sebagai *unit of analysis*, hal itu dipahami sebagai bagian dari kelompok dan individu yang ada di lingkungan madrasah. Selain itu penentuan lokasi penelitian juga didasarkan bahwa lokasi penelitian tersebut merupakan lembaga yang memiliki karakteristik telah berhasil melakukan peningkatan dan menjaga mutu madrasah dengan karakteristiknya masing-masing. Lembaga-lembaga madrasah tersebut telah menunjukkan keunggulannya dalam pengetahuan keislaman dan kemandirian ubudiyah di era kompetitif antar lembaga pendidikan saat ini.

### 2. Waktu Penelitian

#### a. Perizinan

Pelaksanaan penelitian ini melibatkan beberapa informan sebagai sumber data atau informasi yang dibutuhkan oleh penulis antara lain: kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi syarat, dan perwakilan wali siswa yang berada di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Sesuai dengan prosedur dan alur penelitian, sebelum melakukan penggalan data di lapangan penulis

---

<sup>102</sup>Denzin and Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2009) 301.

terlebih dahulu mengurus terkait dengan perizinan penelitian secara *online* di *website* Pascasarjana UIN Saizu Purwokerto yaitu surat izin penelitian dan surat izin pengambilan data selama penelitian lapangan berlangsung. Perizinan yang diajukan secara online ini harus dicek secara berkala, dikarenakan konfirmasi dan balasan surat pun akan dikirimkan kembali melalui *website* resmi Pascasarjana UIN Saizu Purwokerto tanpa harus penulis ke kampus. Setelah penulis ajukan permohonan secara *online* dan penulis cek secara berkala, balasan dari bagian administrasi muncul pada hari kedua dan surat perizinan yang penulis ajukan berupa surat keterangan aktif kuliah, surat izin penelitian, dan surat izin pengambilan data sudah dapat didownload dan dicetak mandiri oleh penulis.

Didasarkan pada surat izin penelitian yang telah diperoleh penulis dari bagian administrasi Pascasarjana UIN Saizu Purwokerto dan dengan bekal proposal disertasi yang sudah diujikan di ujian proposal serta dinyatakan lulus maka penulis lanjutkan dengan berkunjung ke tempat penelitian yaitu di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Kesempatan pertama penulis berkunjung ke MI Ma'arif NU 1 Pageraji dan bertemu langsung dengan Bapak Akhmad Thantowi, M.Pd.I selaku kepala madrasah. Pemilihan tempat kunjungan pertama oleh penulis di MI Ma'arif NU 1 Pageraji dikarenakan penulis mendapatkan konfirmasi secara langsung dari kepala madrasah untuk kesediaan dan memberikan waktu kepada penulis untuk berkunjung pada 21 Juni 2022. Dalam kesempatan kunjungan tersebut penulis sampaikan perizinan, proposal penelitian, dan pemaparan sekilas terkait gambaran penelitian yang dilakukan berdasarkan pada tema penelitian yang diangkat penulis. Perizinan dan proposal penelitian disertasi ini pun diterima pihak madrasah, berjalannya waktu dalam kunjungan awal peneliti lanjutkan dengan obrolan dan memulai penggalan data dan informasi terkait tema penelitian.

Kepala Madrasah MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok memperkenalkan salah satu wakil kepala bagian kurikulum yaitu Bapak Andy Wibowo, S.Pd.I. Penulis diarahkan untuk intens berkomunikasi dengan bagian kurikulum madrasah karena data yang banyak dibutuhkan oleh penulis bersumber dari bagian tersebut, selain itu dimaksudkan pula agar penulis mudah dan efektif dalam mencari data-data dokumentasi yang dibutuhkan dikarenakan faktor kesibukan kepala madrasah yang tidak dapat memberikan data secara cepat. Komunikasi yang dijalin penulis bersama Pak Andy Wibowo, S.Pd.I dalam penelusuran data dokumentasi madrasah dan data-data lainnya berjalan lancar dan dilayani dengan baik.

Kesempatan kedua penulis lakukan dengan berkunjung ke tempat penelitian selanjutnya pada hari yang berbeda yaitu ke MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog tepatnya pada 22 Juni 2022. Kunjungan penulis ke madrasah tersebut diawali dengan membuat janji, menanyakan waktu, dan menanyakan kesediaan Bapak Slamet, S.Ag. M.Pd. selaku kepala madrasah untuk ditemui dan dikunjungi. Seperti halnya sebelumnya, setelah penulis mendapatkan konfirmasi kesediaan dan diizinkan untuk berkunjung di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah maka penulis langsung mengambil kesempatan tersebut. Dengan bekal surat izin penelitian dari Pascasarjana UIN Saizu Purwokerto dan proposal hasil ujian, penulis berkunjung untuk menemui Bapak Slamet, S.Ag. M.Pd. Penulis disambut dan diterima dengan baik oleh beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di ruang tata usaha dan dipersilahkan menunggu dikarenakan bapak kepala madrasah sedang keluar.

Selang beberapa waktu akhirnya penulis bertemu dengan Bapak Slamet, S.Ag, M.Pd. selaku Kepala Madrasah MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dalam kesempatan tersebut penulis menyerahkan surat izin penelitian, proposal penelitian, dan memaparkan terkait tema dan subyek penelitian yang dilakukan serta pemilihan madrasah yang

diteliti. Di mana madrasah ini memang berada di luar kabupaten tempat tinggal penulis dan jarak yang cukup jauh, maka di sini penulis diminta oleh kepala madrasah menjelaskan dan memaparkan pemilihan MI Tamrinussibyan menjadi tempat penelitian. Hal tersebut dikarenakan kepala madrasah ingin membantu penulis agar tidak salah dalam memilih tempat yang dijadikan penelitian, dikarenakan jarak yang jauh sehingga membutuhkan pengorbanan dan waktu yang tidak sedikit dalam pengambilan data.

Berdasarkan pemaparan penulis terkait penelitian yang dilakukan akhirnya pihak madrasah yang diwakili oleh kepala madrasah menerima surat dan proposal penelitian yang dibawa oleh penulis. Harapan kepala madrasah ada komunikasi dan kerja sama yang baik selama penelitian berlangsung dan ada simbiosis mutualisme antara peneliti dan madrasah ke depan atas hasil penelitian, sebagai upaya meningkatkan dan mengembangkan mutu madrasah menjadi lebih baik lagi. Banyak informasi dan data yang diperoleh penulis selaku peneliti dalam kunjungan awal di lapangan melalui wawancara terbuka dan natural yang dilakukan penulis bersama pihak madrasah. Dikarenakan pada saat itu di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog sedang ada kegiatan sosialisasi Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) bagi pendidik madrasah ibtidaiyah di wilayah Kecamatan Sirampog atas nama Kelompok Kerja Madrasah (KKM) MI bagi tenaga pendidik se-Kecamatan Sirampog oleh pengawas madrasah, sehingga beberapa waktu sebelum pembukaan kegiatan tersebut penulis mengakhiri kunjungan dan sekaligus meminta izin kesediaan dari kepala madrasah untuk dikunjungi kembali pada kesempatan selanjutnya.

b. Pengambilan data dan alokasi waktu penelitian

Kegiatan penulis dalam pengambilan data selama berada di lapangan dilakukan melalui dua pendekatan yaitu formal dan informal. Pendekatan formal adalah upaya penulis dalam pengambilan data yang dilakukan berdasarkan dengan surat izin penelitian yang diajukan penulis

di kedua tempat penelitian yaitu terhitung tanggal 25 Mei s.d 21 November 2022 dan dilakukan dalam jam kerja madrasah masing-masing. Selama kurun waktu tersebut penulis berusaha bekerja secara efektif, mengingat program kegiatan di masing-masing madrasah pada akhir tahun dan awal tahun pelajaran cenderung banyak di sisi lain agenda kepala madrasah dan tenaga pendidik pun cukup padat dan banyak.

Pendekatan informal adalah pendekatan pengambilan data yang dilakukan penulis di luar jam kerja formal. Hal ini dilakukan oleh penulis dengan cara berkirim pesan melalui akun sosial media kepada para informan, pendekatan ini dipilih dan dilakukan penulis dengan didasarkan atas ruang dan waktu penulis dan informan yang tidak dapat setiap saat bertemu secara langsung. Pendekatan informal ini juga cenderung lebih lunak dan dinamis untuk dilakukan, tanpa ada ikatan ruang dan waktu sehingga cenderung tidak mengganggu agenda, aktivitas, dan kesibukan para informan. Penulis merasa sangat penting dalam menjaga hubungan dan komunikasi yang baik kepada tiap informan yang berada di lapangan, agar data yang dibutuhkan dapat dibantu dan dipermudah untuk kepentingan penelitian ini. Kedua pendekatan pengambilan data tersebut penulis lakukan berdasarkan paradigma penelitian naturalistik, di mana kegiatan pengambilan data tidak ada pengaturan secara khusus terhadap informan dan keadaan objek penelitian di lapangan. Semuanya baik informan dan keadaan diupayakan natural sesuai situasi dan kondisi normal biasanya terjadi di lapangan.

Dalam rangka mengefektifkan kerja penulis dalam pengambilan data di lapangan maka penulis lakukan melalui beberapa teknik pengambilan data meliputi: teknik wawancara, teknik observasi, dan teknik dokumentasi. Teknik wawancara ini dipilih untuk dilakukan oleh penulis dalam rangka menggali data-data yang dibutuhkan penulis kepada para informan dengan cara bertanya secara mendalam terkait

dengan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Kegiatan wawancara sudah penulis lakukan sejak kunjungan lapangan pertama kepada kepala madrasah dan wawancara selanjutnya dilakukan penulis kepada tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa melalui pendekatan formal dan informal. Pengambilan data melalui wawancara dilakukan beberapa kali oleh penulis kepada para informan, hal itu dikarenakan keterbatasan waktu dan kesempatan para informan dan upaya penulis menjaga hubungan yang baik di lapangan.

Dalam pengambilan data di lapangan penulis juga menggunakan teknik observasi. Teknik observasi ini dilakukan penulis secara langsung di kedua tempat penelitian baik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok dan dilakukan sejak kunjungan lapangan pertama. Dalam melakukan observasi penulis dibantu dan didampingi oleh tenaga pendidik sebagai wakil dari kepala madrasah dalam menelusuri data perkembangan mutu madrasah di kedua tempat penelitian. Di lain waktu penulis pun berusaha mengkonfirmasi kebenaran data observasi yang penulis dapatkan selama di lapangan, agar data-data yang penulis dapatkan bersifat valid dan sebagai prosedur pula dalam pengecekan keabsahan data dengan teknik triangulasi sumber dan teknik.

Pengambilan data oleh penulis juga dilakukan melalui teknik penggalian dokumen-dokumen pendukung data penelitian yang dibutuhkan penulis. Penggalian dan penelusuran dokumen-dokumen terkait dengan tema penelitian manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok, dilakukan penulis dengan bantuan dari para wakil kepala madrasah dan bagian tata usaha di kedua tempat penelitian. Pengambilan data ini dilakukan oleh penulis dengan pendekatan yang sama pula seperti teknik pengambilan data lainnya yaitu

secara formal dan informal. Terkait alokasi waktu penelitian dilakukan selama tahun 2022–2023 dan telah penulis lampirkan dalam daftar lampiran pertama tentang alokasi waktu penelitian.

### C. Data dan Sumber Data

Data adalah sejumlah fakta dan angka yang dibutuhkan oleh penulis dalam melakukan penelitian guna mengkaji kasus yang sedang dikerjakan sehingga dapat dijadikan bahan untuk diolah dan dianalisis menjadi sebuah informasi.<sup>103</sup> Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa penuturan informan, perilaku yang ditampilkan, ketetapan atau kebijakan, dan kegiatan atau program yang terkait dengan fokus penelitian manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Data dalam penelitian ini dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang bersifat utama yang diperoleh penulis dari sumber utama secara langsung.<sup>104</sup> Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara penulis kepada sumber data secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara guna memunculkan informasi yang dibutuhkan terkait pelaksanaan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah. Dalam penelitian ini, penulis selaku peneliti menentukan data primer bersumber dari kepala madrasah dan informan-informan yang telah menjadi bagian tenaga pendidik dan kependidikan dengan masa kerja lebih dari sama dengan sepuluh tahun. Hal ini dengan pertimbangan penulis bahwa informan-informan tersebut telah terlibat secara langsung dalam proses manajemen perubahan yang dilakukan guna meningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Data primer ini juga didapatkan oleh penulis melalui wawancara kepada kepala madrasah sebagai manajer pada satuan pendidikan tersebut dan

---

<sup>103</sup>J Moleong. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 157.

<sup>104</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 456.

melalui wawancara kepada sebagian wali siswa dengan maksud upaya penulis mengkonfirmasi atas informasi yang sebelumnya didapatkan dari jawaban informan.

Sedangkan data sekunder adalah data yang didapatkan oleh penulis sebagai peneliti dari sumber data di lapangan secara tidak langsung.<sup>105</sup> Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi yang dilakukan peneliti secara langsung terhadap perilaku atau aktivitas tenaga pendidik dan kependidikan, dan gambaran suasana madrasah yang menjadi lokasi penelitian. Selain itu data sekunder juga diperoleh penulis melalui penelusuran literatur, dokumen resmi yang ada di lokasi penelitian, dan benda lainnya yang bisa menjadi pelengkap bagi data primer. Fokus data yang dicari penulis sebagai peneliti di lapangan dalam penelitian ini baik data yang termasuk kategori data primer dan data sekunder yaitu bermuara terkait dengan pelaksanaan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Selanjutnya terkait dengan sumber data menurut Lofland dikutip Lexy J. Moleong adalah sumber data dalam penelitian kualitatif dapat berupa sumber data primer dan sumber data sekunder yakni berupa kata-kata dan tindakan, selain itu data tambahan dapat diperoleh dalam bentuk dokumen yang terkait.<sup>106</sup> Sesuai penjabaran di atas penulis menentukan sumber data dalam penelitian ini yang berfokus pada kajian tema manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok yaitu kepala madrasah sebagai manajer satuan pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan sebagai unsur yang terkait dan pelaksana di lapangan, dan wali siswa sebagai pengguna jasa layanan pendidikan Islam di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog

---

<sup>105</sup>Sugiyono, *Metode...*, 456.

<sup>106</sup>J Moleong. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012),

Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah upaya prosedur penulis memperoleh data secara teknis dalam mencari dan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan selama berada di lapangan.<sup>107</sup> Dalam penelitian ini upaya penulis dalam memperoleh data-data yang dibutuhkan selama berada di lapangan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti: wawancara, observasi, dan dokumentasi.

##### **1. Wawancara**

Teknik ini dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara mendalam guna penggalian data atau informasi secara bebas terpimpin,<sup>108</sup> sehingga bisa mendapatkan data-data terkait dengan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Teknik wawancara ini dilakukan oleh penulis dengan prosedur dan pertimbangan: memilih dan menetapkan informan, menentukan pokok-pokok wawancara sebagai bahan pertanyaan yang akan diajukan kepada informan, menentukan jadwal dan melaksanakan wawancara mendalam, mencatat atau merekam hasil wawancara mendalam, senantiasa memberikan konfirmasi dalam bentuk simpulan pada akhir kegiatan wawancara yang dilakukan kepada tiap informan, dan melakukan tindak lanjut atas hasil wawancara mendalam yang didapatkan.<sup>109</sup>

Sejumlah informan yang diwawancara oleh penulis melalui teknik ini meliputi kepala madrasah sebagai manajer, tenaga pendidik dan kependidikan sebagai bagian unsur yang terlibat dan pelaksana kebijakan yang mengarah pada manajemen perubahan dalam peningkatan mutu

---

<sup>107</sup>Bogdan and Biklen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon. Inc., 1998), 79.

<sup>108</sup>Denzin and Lincoln, *Handbook Of Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2009), 495.

<sup>109</sup>Denzin and Lincoln, *Handbook...*, 497.

madrasah, dan sebagian wali siswa sebagai pengguna jasa terkait dengan fokus kajian yang meliputi konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

## 2. Observasi

Teknik observasi dilakukan oleh penulis secara menyeluruh, observasi tidak semata-merta pada aktivitas orang di lokasi penelitian melainkan observasi juga dilakukan pada objek-objek alam lainnya yang ada di lokasi penelitian.<sup>110</sup> Selama pengumpulan data melalui teknik ini, penulis sebagai peneliti secara langsung hadir di lapangan dan melakukan pengamatan sebagaimana mestinya secara langsung atas objek yang sedang diteliti. Kegiatan penulis mengobservasi hal-hal yang dikerjakan dan dilaksanakan oleh informan di lapangan,<sup>111</sup> teknik observasi memerlukan komunikasi intens dengan sumber data agar observasi dilaksanakan secara *fairness* dan mampu dengan *holistic*.<sup>112</sup> Melalui teknik ini penulis menggali dan mengumpulkan data dengan jalan pengamatan langsung terhadap informan atau sumber data lainnya di lapangan, seperti kegiatan pembelajaran, kegiatan peserta didik, kegiatan tenaga pendidik dan kependidikan, keadaan lingkungan madrasah, dan sarana prasana penunjang di madrasah terkait dengan fokus kajian yang meliputi konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al

---

<sup>110</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 229.

<sup>111</sup>Bogdan and Biklen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon. Inc., 1998), 80.

<sup>112</sup>D. Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 76.

Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

### 3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ketiga yang dipilih dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Teknik dokumentasi digunakan oleh penulis dalam memperoleh data dan informasi yang berbentuk buku kegiatan madrasah, arsip kurikulum yang diterapkan, dokumen peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan peneliti.<sup>113</sup> Teknik ini disebut juga dengan teknik pengumpul data visual,<sup>114</sup> teknik ini dipilih guna menggali data-data sekunder yang dibutuhkan dalam pengolahan data dan pelengkap data-data primer yang memiliki keterkaitan dengan fokus kajian penelitian mengenai manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data digunakan sebagai tahapan mengolah data sementara dengan cara diurutkan, dikategorikan berdasarkan jenisnya, dan diorganisasikan dengan dasar pola.<sup>115</sup> Hal ini penting dilakukan sebagai bagian dari pengolahan data, data yang sudah diperoleh penulis sebagai peneliti tidak akan langsung menjadi informasi yang bermanfaat dan berguna manakala dibiarkan atau tidak diolah. Sehingga dalam tahapan ini penulis menganalisis data dengan cara mengaitkan hubungan secara sistematis antar data yang terkumpul. Data-data yang diolah berasal dari kegiatan penulis sebagai peneliti melakukan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terkait fokus kajian penelitian tentang manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Data-data tersebut dianalisis

---

<sup>113</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 476.

<sup>114</sup>Denzin and Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2009), 498.

<sup>115</sup>J. Moleong. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 280.

agar penulis memperoleh informasi mendalam dan pemahaman terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok dengan ruang lingkup bagaimana konsepsi manajemen perubahan, bagaimana pendekatan manajemen perubahan, dan bagaimana efektivitas manajemen perubahan yang dilaksanakan di kedua lokasi penelitian yang dipilih penulis dengan bermuara pada peningkatan mutu madrasah.

Penulis dalam menganalisis data mengadopsi teknik menurut Miles dan Huberman. Teknik ini menekankan pada tahapan analisis dengan alur: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan simpulan atau verifikasi data.<sup>116</sup>

#### 1. Pengumpulan data

Dalam tahapan ini dilakukan upaya pengumpulan data berdasarkan teknik pengumpulan yang telah ditentukan dibagian awal penelitian ini yang meliputi: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data-data yang diperoleh, selanjutnya dilakukan pemilahan dan pengidentifikasian terkait kesesuaian antara data yang diperoleh dengan data yang dibutuhkan. Sehingga tahapan analisis ini mulai dilaksanakan oleh penulis sejak awal pengumpulan data atau seiring berjalannya pengumpulan data dari para informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Melalui tahapan ini juga penulis dapat mengetahui dan menentukan seberapa lama dan seberapa banyak data-data yang harus dikumpulkan di lokasi penelitian.

#### 2. Reduksi data

Reduksi data dilakukan sebagai proses pemilahan data, penyerderhanaan data, dan pentransformasian data mentah yang diperoleh. Penulis melakukan upaya atas sejumlah data yang telah diperoleh dengan jalan menyeleksi data-data, melakukan pemfokusan data, melakukan penyederhanaan data-data, melakukan abstraksi data, dan melakukan upaya

---

<sup>116</sup>M.B Miles and Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication, 1994), S12.

eliminasi data-data yang dianggap tidak diperlukan dari hasil kegiatan pengumpulan data dengan beberapa teknik yang telah dilakukan. Reduksi data dilakukan guna menyesuaikan dengan ruang lingkup kajian penelitian ini seperti: bagaimana konsepsi manajemen perubahan, bagaimana pendekatan manajemen perubahan, dan bagaimana efektivitas manajemen perubahan yang dilaksanakan di kedua lokasi penelitian yang dipilih penulis dengan bermuara pada peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

### 3. Penyajian data

Penulis dalam tahapan ini merangkai data-data hasil reduksi menjadi sejumlah informasi yang terorganisasikan secara baik dan lengkap. Data-data yang dirangkai menjadi informasi adalah sejumlah data terkait konsepsi manajemen perubahan, pendekatan manajemen perubahan, dan efektivitas manajemen perubahan yang didapatkan di kedua lokasi penelitian yang dipilih penulis dengan bermuara berdasarkan fokus kajian manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

### 4. Simpulan/verifikasi data

Penulis dalam tahapan ini melakukan upaya simpulan atau verifikasi data terkait manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Kegiatan penulis dalam menyimpulkan atau memverifikasi data dilakukan dengan mengaitkan data-data yang ada. Tahapan terakhir dalam analisis data ini, penulis selaku peneliti menjawab sejumlah pertanyaan yang sudah dirumuskan pada bagian rumusan masalah yang diajukan ke dalam bentuk narasi atau laporan kualitatif terkait dengan fokus kajian yang meliputi konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu

madrrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

#### F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan penulis sebagai upaya memperoleh akurasi data penelitian. Validasi data dilakukan sebagai pemeriksaan atas data yang diperoleh terhadap akurasi hasil penelitian sebagai langkah konkret pemeriksaan keabsahan data.<sup>117</sup> Dalam pemeriksaan keabsahan data penulis mengadopsi teori Creswell yaitu triangulasi (*triangulate*).<sup>118</sup> Triangulasi (*triangulate*) dipilih guna penulis melakukan pencocokan atas data yang diperoleh dari sumber-sumber data yang berbeda dan hasil dari upaya tersebut digunakan membangun konstruk pemahaman berupa justifikasi tema-tema yang koheren. Semakin banyak sumber-sumber atau perspektif data yang berbeda akan menghasilkan keabsahan data yang semakin baik.

Strategi pemeriksaan keabsahan data yang dipilih berupa triangulasi (*triangulate*) oleh penulis dikembangkan kembali menurut Bandur, di mana ada tiga model triangulasi yaitu triangulasi didasarkan pada teknik pengumpulan data, triangulasi didasarkan sumber data, dan triangulasi berdasarkan teori.<sup>119</sup> Ketiga triangulasi inilah yang digunakan oleh penulis dalam melakukan pemeriksaan keabsahan data yang didapatkan dari lokasi penelitian.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui strategi triangulasi didasarkan tiga model sekaligus yaitu *pertama*, triangulasi teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui penggabungan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Kedua*, triangulasi sumber data yang dilakukan dengan penggabungan data yang diperoleh melalui wawancara dengan para informan, observasi di kedua

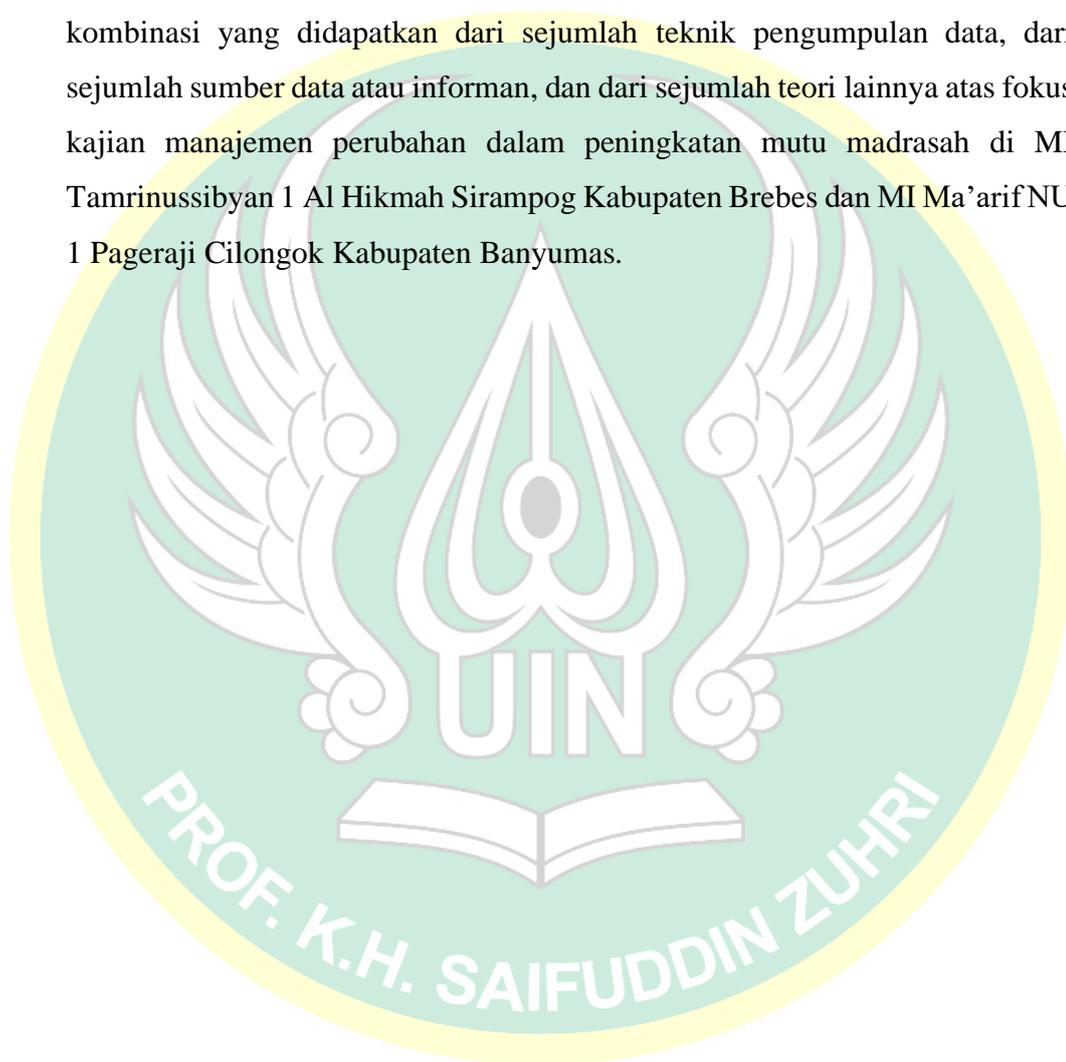
---

<sup>117</sup>Creswell, *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. VI, 2017), 284–285.

<sup>118</sup>Creswell, *Research...*, 268–288.

<sup>119</sup>A Bandur, *Penelitian Kualitatif - Metodologi, Desain, Dan Teknik Analisis Data Dengan NVivo 11 Plus* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 284–285.

lokasi penelitian, dan dokumentasi data-data pendukung yang diperoleh peneliti. *Ketiga*, triangulasi teori yang dilakukan dengan membandingkan data atau informasi yang diperoleh di lapangan dengan teori atau hasil penelitian terdahulu yang relevan. Penulis berpendapat bahwa dengan strategi triangulasi ini dengan melakukan pengecekan kebenaran sejumlah data dan informasi agar mengetahui apakah ada konvergensi, perbedaan, atau pun ada beberapa kombinasi yang didapatkan dari sejumlah teknik pengumpulan data, dari sejumlah sumber data atau informan, dan dari sejumlah teori lainnya atas fokus kajian manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.



**BAB IV**

**GAMBARAN UMUM MI TAMRINUSSIBYAN 1 AL HIKMAH  
SIRAMPOG KABUPATEN BREBES DAN MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI  
CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS**

**A. MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes**

1. Profil Madrasah

a. Letak Geografis

MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah berada di Jalan Raya Benda No. 35 Desa Benda Kecamatan Sirampog, Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah atau tepatnya pada titik geografis Q2HP+74 Benda Dua, Desa Benda, Kecamatan Sirampog Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 52272.<sup>120</sup> Desa Benda ini berada cukup jauh dari keramaian kota, dari kota terdekat saja yaitu Kota Bumiayu madrasah ini berada di Desa Benda memiliki jarak kurang lebih 10 km. MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog berada di tepi jalan Desa Benda, kendati madrasah berada di desa bukan di perkotaan madrasah ini tetap mudah diakses. Akses menuju madrasah dari beberapa desa sekitar Kecamatan Sirampog dapat ditempuh dengan transportasi umum seperti koprades dan transportasi motor (ojek), hal ini karena keberadaan madrasah berada persis di tepi jalan lintas provinsi yang menghubungkan Kabupaten Brebes dengan Kabupaten Tegal.

Keberadaan Madrasah ini berada di kompleks Pondok Pesantren Al Hikmah 1 dan Pondok Pesantren Al Hikmah 2 yang diketahui khalayak umum memiliki santri yang sangat banyak dan dekat dengan pasar Desa Benda sehingga letak madrasah mudah dicari dikarenakan diketahui banyak orang sekitar.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup>Letak Geografis MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Desa Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes. <<https://goo.gl/maps/6Fo3KK4t7rvtDqAH8>>. (diakses 11 Oktober 2022)

<sup>121</sup>Catatan lapangan hasil observasi penulis selama di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Rabu, 22 Juni 2022.

## b. Sejarah MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah

MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah berada di Desa Benda adalah lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Al Hikmah 2. Yayasan Al Hikmah 2 adalah yayasan yang juga memiliki binaan lembaga pondok pesantren, jauh sebelum didirikannya lembaga madrasah ibtidaiyah di sini bahwa lembaga pondok pesantren sudah ada. Maka, jika membahas terkait sejarah MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah agar secara utuh tersampaikan, penting juga diawali dengan paparan sejarah singkat terkait induk lembaga atau yayasannya yaitu Yayasan Al Hikmah 2. Berdasarkan informasi yang didapat oleh penulis, sejarah atas lembaga ini dapat dibagi ke dalam beberapa fase periode yang menjadi tahapannya yaitu periode perintisan, periode pertumbuhan, dan periode pengembangan.<sup>122</sup>

### 1) Periode perintisan

Pada masa periode perintisan ini diawali tahun berdirinya Yayasan dan sekaligus lembaga Pondok Pesantren Al Hikmah Sirampog yaitu tahun 1911 atau 111 (*seratus sebelas*) tahun lalu atas keprihatinan yang besar dari K.H. Kholil bin Mahali terhadap pendidikan dan pemahaman ajaran agama Islam warga sekitar, sehingga beliau bertekad untuk merintis pendirian lembaga pendidikan agama. Kegiatan pendidikan agama dilakukan dengan skema *door to door*, artinya pengajar yang berkeliling ke tiap rumah untuk memberikan pendidikan dan pengajaran agama dengan menggunakan metode pengajaran Qur'ani. K.H. Kholil bin Mahali tidak berjuang sendirian, namun ditemani oleh keponakannya yaitu K.H. Suhaimi Abdul Ghani yang pada saat itu tahun 1922 baru pulang dari Mekah setelah menuntut ilmu di sana.

Pada masa ini, upaya dan kerja keras kedua tokoh K.H. Kholil bin Mahali dan K.H. Suhaimi Abdul Ghani mulai membuahkan hasil. Hal

---

<sup>122</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis bersama Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog yang diinisialkan dengan sebutan informan 1 pada Rabu, 22 Juni 2022 dan hasil studi dokumentasi penulis pada Rabu, 23 November 2022 yang dilakukan sebagai bentuk pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi teknik pengumpulan data.

demikian ditandai dengan adanya pembangunan 9 lokal kamar/asrama, lokal kamar ini diperuntukan bagi santri yang datang dari luar daerah yang berkeinginan untuk belajar dan mengaji di Pondok Pesantren Al Hikmah Benda.

## 2) Periode pertumbuhan

Periode yang kedua ini adalah periode pertumbuhan. Fase di mana melanjutkan fase periode pertama yaitu perintisan, setelah mendapatkan pengakuan dan kepercayaan masyarakat atas kegiatan pendidikan agama yang dilaksanakan kemudian tekad kedua tokoh ini yaitu membangun lembaga pendidikan formal. Sekitar tahun 1930, setelah pendirian lembaga pondok pesantren dilanjutkan pendirian lembaga madrasah ibtidaiyah dengan nama lembaga pada saat itu Madrasah Ibtidaiyah Tamrinussibyan. Pada periode yang kedua inilah cikal bakal MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Benda ini berada, sepanjang perjalanan pendirian dan kegiatan madrasah mulai diakui dan kegiatan santri mulai semarak.

Namun, ada kalanya pada periode ini kegiatan pondok pesantren, lembaga madrasah, majelis taklim dan kegiatan dakwah keliling terhenti, hal ini dikarenakan gejolak upaya kemerdekaan dan mempertahankan kemerdekaan Republik Indonesia. Banyak para santri, ustaz, dan kiai yang ditangkap dan gugur saat melawan penjajah. Ditambah berdasarkan informasi yang didapatkan penulis keberadaan lembaga Pondok Pesantren Al Hikmah dan MI Tamrinussibyan sempat porak poranda akibat ulah penjajah yang merusak dan membakarnya. Sehingga perjuangan K.H. Kholil bin Mahali dan K.H. Suhaimi Abdul Ghani harus mulai dari nol untuk membangun bangunan atau tempat pendidikan kembali. Berdasarkan kerja sama antara masyarakat dan lembaga, maka sekitar tahun 1952 bangunan pendidikan berhasil dibangun kembali dan digunakan untuk pengajaran agama.

### 3) Periode pengembangan

Periode ketiga ini adalah periode pengembangan. Di mana periode ketiga ini juga tidak kalah pentingnya dari kedua periode sebelumnya, dikarenakan pada tahun 1955 perintis lembaga yaitu K.H. Kholil bin Mahali wafat dan disusul beberapa tahun selanjutnya K.H. Suhaimi Abdul Ghani turut wafat. Sedangkan keberadaan lembaga pada saat itu, termasuk MI Tamrinussibyan perlu untuk terus dipelihara sehingga perjuangan pendidikan agama diteruskan oleh K.H. Masruri Abdul Mughni yang merupakan cucu dari K.H. Kholil bin Mahali, dibantu oleh K.H. Shodiq Suhaimi yang merupakan anak dari K.H. Suhaimi Abdul Ghani.

Upaya kedua tokoh ini pun tidak kalah kerasnya, sehingga perkembangan pesat MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah dapat dirasakan dan terbukti dengan memiliki fasilitas pendidikan yang baik dan jumlah peserta didik terbanyak bagi madrasah ibtidaiyah swasta di Kabupaten Brebes dan jumlah lembaga berkembang 14 lembaga pada saat ini.

#### c. Estafet Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah

Sesuai dengan sejarah panjang perjalanan dan penyelenggaraan kegiatan pendidikan Islam di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah di atas, kepemimpinan di madrasah ini pun silih berganti secara estafet sesuai dengan periodenya masing-masing. MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog adalah salah satu madrasah yang berstatus swasta dan pengelolaannya diatur dan diawasi oleh Yayasan Al Hikmah 2, hal ini berimplikasi pula pada masa jabatan kepala madrasah dan orang-orang yang diberi amanah menjadi kepala madrasah di madrasah ini. Berdasarkan data yang didapatkan penulis bahwa kepemimpinan kepala madrasah dahulu pada awal pendirian hingga beberapa tahun kemudian selalu dipercayakan kepada sosok ulama kiai dan tokoh masyarakat setempat, hal ini terekam pada sejarah bahwa kepala madrasah pertama adalah K.H. Suhaimi Abdul Ghani. Setelah beliau Bapak K.H. Suhaimi Abdul Ghani menjabat selanjutnya estafet kepemimpinan dilanjutkan ke

Bapak K.H. Zaruki menjadi kepala madrasah, kemudian setelah periode kepemimpinan Bapak K.H. Zaruki selesai oleh Yayasan Al Hikmah dilanjutkan ke Bapak K.H. Ali Asyari. Dari ketiga tokoh di atas, dapat digambarkan bahwa keberadaan madrasah ini benar-benar menjadi bagian dari lembaga pondok pesantren, di mana setiap pergantian kepala madrasah selalu diisi oleh tokoh ulama kiai yang berada di daerah madrasah berada.

Kepemimpinan K.H. Ali Asyari menjadi kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah kemudian diteruskan ke Bapak Ustaz Mu'in. Pada saat inilah mulai ada pergeseran menurut penulis berdasarkan data yang didapatkan di lapangan, perubahan mulai dilakukan pula oleh pihak yayasan. Di mana dari kepala madrasah pertama hingga ketiga diisi oleh sosok kiai dan yang keempat ini diisi oleh sosok ustaz, hal ini dikarenakan untuk sosok kiai oleh kebijakan Yayasan Al Hikmah 2 lebih difokuskan untuk menaungi lembaga pondok pesantrennya. Dari Bapak Ustaz Mu'in estafet kepala madrasah dilanjutkan oleh Bapak H. Zaeni dan Bapak Mukson. Kedua orang ini dipercaya oleh yayasan untuk menjabat secara bersama-sama dengan pembagian Bapak H. Zaeni bagian pendidikannya dan Bapak Mukson bagian administrasinya. Hal ini dikarenakan Bapak H. Zaeni kurang memiliki kemampuan dalam mengerjakan administrasi madrasah, namun beliau memiliki kharismatik sehingga oleh yayasan dinilai perlu diimbangi dengan adanya Bapak Mukson. Periode kedua kepala madrasah tersebut tidak berlangsung lama dan diteruskan oleh Bapak Toipudin, sampai beliau berpindah karir untuk menjadi Sekretaris Desa Benda.

Selanjutnya setelah Bapak Toipudin mendapat jabatan baru menjadi bagian dari perangkat desa maka kepemimpinan kepala madrasah diteruskan oleh Bapak H. Wusulul Aman selama kurang lebih empat tahun menjabat atau kisaran pada akhir tahun 2003. Berdasarkan data yang penulis dapatkan di lapangan dari kepala madrasah bahwa pendirian MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah didirikan pada tahun 1930, dari saat itu

perjalanan estafet kepemimpinan yang dimulai dari K.H. Suhaimi Abdul Ghani hingga Bapak H. Wusulul Aman diakui belum tercatat secara baik periodisasinya. Secara pasti yang baru diketahui oleh kepala madrasah adalah masa Bapak Wusulul Aman menjabat kepala madrasah kurang lebih selama empat tahun, yaitu kisaran dari tahun 1999 hingga tahun 2003 akhir.

Selanjutnya berdasarkan data bahwa setelah Bapak Wusulul Aman kemudian kepala madrasah diteruskan oleh Bapak H. Slamet, S.Ag., M.Pd. Periode kepemimpinan beliau terhitung mulai bertugas sejak 2004 hingga sekarang, artinya sudah 20 tahun jalan beliau menjabat menjadi kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Berdasarkan data bahwa pada awal Bapak H. Slamet mengemban amanah menjadi kepala madrasah jumlah peserta didik pada saat itu baru berjumlah 218 peserta didik, manajemen perubahan demi perubahan menuju keadaan yang lebih baik terus dilakukan sesuai amanah dari Abah K.H. Masruri pada saat itu hingga kini jumlah peserta didik sudah mencapai 548 peserta didik atau menjadi madrasah ibtidaiyah swasta terbanyak di Kabupaten Brebes. Pendekatan perubahan masih terus dilakukan agar perkembangan dan peningkatan madrasah tidak henti dan selalu diupayakan.<sup>123</sup>

## 2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

### a. Visi Madrasah

MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog adalah lembaga pendidikan Islam yang senantiasa mempertimbangkan harapan pengguna lulusan, kebutuhan masyarakat, keinginan orang tua yang menjadi wali siswa, minat bakat para peserta didik, perkembangan informasi dan teknologi, ilmu pengetahuan, dan peradaban global dalam merumuskan visi pendidikannya. Berikut rumusan visi MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dalam merealisasikan penyelenggaraan kegiatan

---

<sup>123</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis bersama Kepala Madrasah dan Bagian Tata Usaha MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Minggu, 24 Agustus 2023 dan hasil studi dokumentasi penulis pada Rabu, 23 November yang dilakukan sebagai bentuk pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi teknik pengumpulan data.

pendidikannya yaitu: “Terwujudnya Lulusan Madrasah Ibtidaiyah yang Berakhlak Mulia dan Belajar Sepanjang Hayat.”<sup>124</sup>

#### b. Misi Madrasah

Didasarkan dengan visi madrasah di atas dalam upaya mewujudkan lulusan peserta didik MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog yang memiliki unggulan berakhlak mulia, unggul dalam berbagai bidang prestasi, dan mampu berkompetitif secara luas di lingkungan masyarakat. Maka, disusun beberapa misi madrasah guna mempermudah capaian dan harapan secara efektif dan efisien, berikut misi madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog meliputi:

- 1) Melaksanakan proses pembelajaran yang kreatif, inovatif dengan integrasi penguatan karakter.
- 2) Mengembangkan potensi peserta didik secara holistik.
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan).
- 4) Memanfaatkan sarana dan prasarana dalam proses belajar mengajar.
- 5) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dengan integrasi penguatan karakter.
- 6) Melaksanakan kegiatan berbasis budaya masyarakat.
- 7) Melaksanakan pembinaan keagamaan secara intensif.
- 8) Melaksanakan program unggulan dan prestasi dalam berbagai kompetisi.

#### c. Tujuan Madrasah

Tujuan penyelenggaraan pendidikan Islam secara umum di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog adalah meletakkan pondasi kecerdasan, ilmu pengetahuan, pembentukan karakter pribadi, akhlak berperilaku, dan penggalian keterampilan hidup mandiri dan nyata di tengah-tengah lingkungan masyarakat, serta mempersiapkan kompetensi peserta didik untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya. Secara

---

<sup>124</sup>Hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog) terkait visi lembaga di Tahun Pelajaran 2023/2024 pada Kamis, 24 Agustus 2023.

khusus tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mencetak peserta didik yang berakhlak mulia, beriman, dan bertakwa kepada Allah Swt.
- 2) Mencetak peserta didik yang memiliki keunggulan, kecerdasan, dan kecintaan pada Al-Qur'an.
- 3) Mencetak peserta didik yang berilmu pengetahuan dan berjiwa sosial.
- 4) Menghasilkan *output* atau *outcome* yang unggul dan siap melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 5) Memfasilitasi kegiatan ajang prestasi peserta didik dalam berbagai kompetisi.
- 6) Terciptanya budaya madrasah yang religious dan disiplin dalam kehidupan sehari-hari.
- 7) Terwujudnya lingkungan madrasah yang berbudaya dan berperadaban.
- 8) Membentuk peserta didik menjadi pribadi atau diri sendiri, percaya diri, berdedikasi kepada agama dan bangsa, dan akuntabel.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa visi, misi, dan tujuan lembaga sudah beberapa kali diperbaharui selama 20 tahun kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini disampaikan secara langsung bahwa:

“Revisi visi, misi, dan tujuan madrasah selama saya menjadi kepala madrasah sudah 4x perubahan. Perubahan sebagai bentuk revisi karena visi sebagai target jangka panjang madrasah sudah dicapai, jadi ya mas biasanya itu visi misi yang baru durasinya 1–2 tahun pertama itu tahap sosialisasi, 3–4 tahun pelaksanaan atas intisari program pencapaiannya, dan di tahun ke 5 biasanya target mulai dirasakan hasilnya. Sehingga di manajemen kami visi, misi, dan tujuan rutin direvisi dan diperbaharui setiap 5 tahun sekali. Revisi sebagai pembaharuan ini memang tidak secara 100% sebagai tujuan baru, melainkan hanya dibagian tertentu yang direvisi sebagai bentuk penyesuaian atas perkembangan dan perubahan di masyarakat.<sup>125</sup>

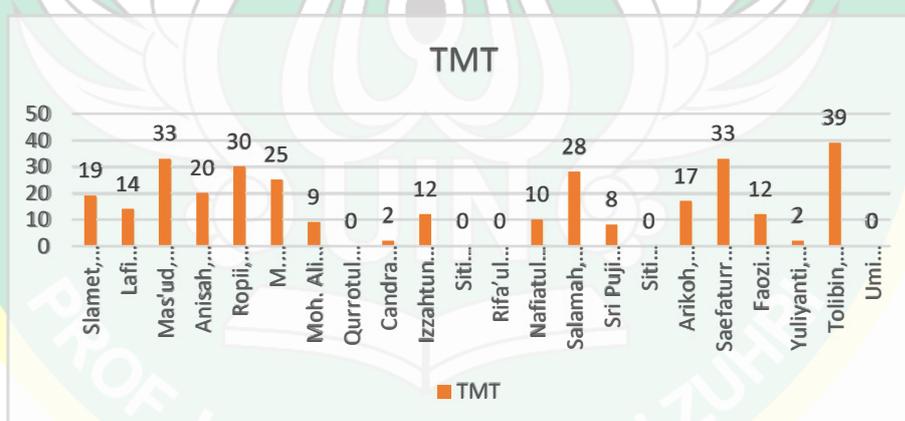
---

<sup>125</sup>Data hasil wawancara dengan informan 1 kepala madrasah tentang pembaharuan dan durasi waktunya yang diterapkan terhadap visi, misi, dan tujuan lembaga di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Kamis, 24 Agustus 2023.

### 3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah

Tenaga pendidik dan kependidikan di lingkup madrasah adalah bagian dari sumber daya yang dimiliki oleh madrasah dalam upaya melakukan pengelolaan, pengorganisasian, dan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Sebagaimana diketahui bahwa madrasah ialah lembaga yang mengelola peserta didik (makhluk hidup), aktif bergerak, berkembang, dan tumbuh sehingga keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan sangat penting. Kepala madrasah tidak akan mampu mengelola secara sendiri, sehingga dibutuhkan adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang terbentuk menjadi tim yang solid dan kuat.<sup>126</sup> Berikut data grafik Tanggal Mulai Tugas (TMT) tenaga pendidik dan kependidikan di MI Tamrinussibyan Al Hikmah Sirampog pada Tahun Pelajaran 2022/2023:<sup>127</sup>

#### a. Tenaga Pendidik



Gambar 9 Tanggal Mulai Tugas (TMT)  
Tenaga Pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog  
Tahun Pelajaran 2022/2023

Berdasarkan data grafik di atas diketahui bahwa di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terdapat 22 orang pendidik dengan Tanggal Mulai Tugas yang berbeda-beda. Perbedaan itu didasarkan pada awal masuk pendidik yang bersangkutan diangkat

<sup>126</sup>Catatan lapangan penulis saat berbincang secara natural dengan Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok, kedua informan menyampaikan hal senada terkait posisi kepala madrasah dengan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan manajemen di madrasah.

<sup>127</sup>Catatan lapangan hasil pengumpulan data dengan teknik studi dokumentasi melalui bagian Tata Usaha MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

menjadi pendidik di madrasah ini, sehingga diketahui data yang bervariasi. Disebutkan dalam data grafik bahwa pendidik yang telah mengabdikan menjadi di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog lebih dari 10 tahun ada 12 orang yang meliputi Bapak/Ibu: H. Slamet, S.Ag., M.Pd., Lafi Naimatus Sa'adah, S.Pd., Mas'ud, S.Pd.I., Anisah, S.Pd., Ropii, S.Pd.I., M. Durori, S.Pd.I., Izzahtun Nafsiyah, S.Pd.I., Salamah, S.Pd.I., Arikoh, S.Pd.I., Saefaturrohmah, S.Pd., Faozi Rahmah, S.Pd., dan Tolibin, S.Pd.I.

Sedangkan tenaga pendidik yang mengabdikan kurang dari 10 tahun di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog ada 10 orang pendidik. Data tersebut meliputi Bapak/Ibu: Moh. Ali Muntaha, S.Pd., Qurrotul Uyun, S.Pd., Candra Khaulatin Dewi, S.Pd., Siti Farhatun Solikha, S.Pd., Rifa'ul Hasanah, S.Pd., Nafiatul Khaeriyah, S.Pd., Sri Puji Astuti, S.Pd., Siti Ma'atul Hasanah, S.Pd., Yuliyanti, S.Pd., dan Umi Mahfudoh, S.E. Data Tanggal Mulai Tugas (TMT) inilah yang diolah oleh penulis guna menentukan dan menetapkan informan-informan dalam pengumpulan data penelitian yang disesuaikan dengan penelitian ini.

#### b. Tenaga Kependidikan



Gambar 10 Tanggal Mulai Tugas (TMT)  
Tenaga Pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog  
Tahun Pelajaran 2022/2023

Berdasarkan data grafik di atas diketahui bahwa tenaga kependidikan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terdapat 5 orang dengan Tanggal Masuk Tugas (TMT) yang berbeda-beda sesuai diangkatnya. Terdapat 2 orang yang sudah mengabdikan sebagai tenaga kependidikan lebih

dari 10 tahun yaitu Bapak Mustafid yang keseharian bertugas sebagai tukang kebun madrasah dan Bapak Amri Farohan yang keseharian bertugas sebagai penjaga madrasah/sekolah. Sedangkan 3 orang lainnya telah mengabdikan sebagai tenaga kependidikan di madrasah tersebut kurang dari 10 tahun, diantaranya meliputi Ibu Lisna Ayu Fajriyati sebagai bendahara komite, Bapak Sokhekhudin sebagai bagian Tata Usaha (TU), dan Bapak M. Arifin Nur, S.Kom yang bertugas sebagai pustakawan di madrasah.

#### 4. Tata Kelola dan Struktur Madrasah

##### a. Tata Kelola

MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah adalah madrasah ibtidaiyah atau lembaga satuan pendidikan dasar dengan berbasis keislaman yang memberikan layanan pendidikan seimbang antara ilmu pengetahuan umum dan ajaran agama Islam pada jalur formal. Pendidikan dasar berbentuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) ini menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam sesuai PMA No. 29 Tahun 2014 Bab I pasal 1.

Selanjutnya dalam UU Sisdiknas No. 20/2003 Bab IX pasal 35 ayat 2 disebutkan bahwa madrasah harus berpedoman kepada SNP (Standar Nasional Pendidikan) sebagai acuan pengembangan kurikulum yang memuat standar isi, proses, kompetensi lulusan, penilaian, tenaga PTK, sarana prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Delapan standar ini yang dijadikan dasar dan pijakan dalam tata kelola di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog, standar-standar tersebut dilaksanakan dan diselenggarakan melalui tahapan perencanaan dan realisasi yang dikelola dalam manajemen pengelolaan madrasah. Manajemen pengelolaan madrasah dikelola dan dikembangkan secara bersama oleh setiap unsur yang ada di madrasah.

Manajemen dalam pengelolaan madrasah sebagai satuan pendidikan formal memiliki peranan strategis dalam membentuk karakter warga madrasah. Di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah kepala madrasah memiliki peranan yang penting, dalam hal tugas dan fungsi mengelola,

menjaga, dan tuntutan untuk senantiasa kreatif dan inovasi dalam mengembangkan madrasah. Pengelolaan pendidikan yang tepat, efektif, efisien dipandang penting untuk meningkatkan mutu sumber daya pendidikan, khususnya di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah.

MI Tamrinussibyan berada dan berafiliasi dengan pondok pesantren Al Hikmah Benda Sirampog memiliki kekhususan dalam penguatan pendidikan keagamanya sesuai kurikulum kepesantrenan. Penguatan nilai pendidikan keagamaan ini diadopsi dari muatan pendidikan di pondok pesantren dan Yayasan Al Hikmah 2. Selain itu, peran dan kharisma tokoh atau kiai yang menjadi pengasuh di pondok pesantren dan madrasah tentu memiliki andil dan pengaruh besar dalam memberikan penguatan atas kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini. Sesuai hasil wawancara penulis dengan informan 1 kepala madrasah:

“Di sini ada keunikan mas, di yayasan ini tidak ujian atau penilaian kinerja kepala madrasah dan tidak ada perpanjangan SK masa kerja kepala. Dawuhe Abah Masrur, selagi orang itu masih bisa berjalan, dipercaya, dan menjalankan kepercayaan Masyarakat, maka terus diberi amanah. Saya diwanti-wanti oleh abah kiai, *Koe Mét* (Sapaan Pak Slamet oleh Abah kiai) *lakoni bae selagi saya tidak mengganti kamu. Berarti koe tetap jadi kepala madrasah, tek titipna madrasah kudu semakin apik.*”<sup>128</sup>

Tata kelola di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dilakukan dalam beberapa aspek bidang pengelolaan yang senantiasa diarahkan pada upaya perubahan madrasah menjadi lebih baik yang meliputi:<sup>129</sup>

#### 1) Kepemimpinan madrasah

Pimpinan di satuan pendidikan madrasah adalah kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran dalam mengatur manajemen dan program pendidikan yang dijalani bersama. Tipe dan gaya kepemimpinan menentukan pola kinerja di lapangan, salah satu

<sup>128</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>129</sup>Hasil data melalui teknik dokumentasi kurikulum di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah adalah tipe kepemimpinan yang tergolong tipe demokratis dan partisipatif. Hal ini tergambar berdasarkan indikator bahwa kepala madrasah senantiasa mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan dan terlibat aktif dalam setiap realisasi program madrasah.

Melalui tipe kepemimpinan ini kepala madrasah melakukan tata kelola menuju perubahan yang lebih baik secara konsisten dan efektif, keberhasilan mengajak warga madrasah bekerjasama mencapai tujuan dan menjadikan madrasah menjadi BERHIAS (Bersih, Hijau, Indah, Aman, dan Sehat). Serta keberhasilan menumbuhkan nilai dan sikap rasa memiliki, bangga akan pengorbanan terhadap madrasah, dan pengabdian masyarakat terhadap madrasah.

Telah diketahui terkait upaya konkret yang telah dilakukan oleh kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah dalam melakukan perubahan dalam peningkatan mutu madrasah yaitu:

“Nek ditanya, upaya konkret selama ini yang saya lakukan semasa menjabat kepala madrasah mungkin tidak banyak mas, tetapi itu menurut saya sudah cukup efektif mengembangkan madrasah dan meningkatkan mutu hingga saat ini yang katanya orang lain mutunya baik. Yang pernah dilakukan seperti bentuk tim kegiatan yang solid, di sini kebanyakan masih muda-muda. Saya yang sudah tua ya mas, harus mendalami karakter teman-teman agar kita satu frekuensi sehingga bisa solid. Terus saya bangun budaya di madrasah ini harus siap menerima kritik dan saran dari wali murid, wali murid nku kan macem-macem karakternya ya mas. Yang penting untuk kebaikan madrasah, saya ya oke saja dan hal yang bisa dilakukan. Saya sering memberi pembinaan guru untuk mengedepankan kepentingan madrasah, dibandingkan kepentingan pribadi. Mereka saya dorong untuk ikhlas dan sungguh-sungguh bekerja, saya yang bagian mikiri urusan kesejahteraanya. Dan saya buka ruang untuk pengembangan kompetensi guru dan peserta didik, contohnya mas madrasah ikutkan pendidik/karyawan pada pelatihan, KKG,

kampung Inggris, dan olimpiade nasional, sampai Jakarta juga pernah mas.”<sup>130</sup>

Upaya-upaya konkret di atas telah dilakukan oleh kepala madrasah bersama warga madrasah lainnya dalam melakukan tata kelola madrasah sebagai tugas dan fungsinya menjadi kepala madrasah. Hal-hal demikian telah membawa perubahan dan peningkatan mutu madrasah yang signifikan dari keadaan sebelumnya yang dinilai kurang baik dan tidak terstruktur sebagaimana mestinya menjadi keadaan madrasah saat ini dan keadaan ke depan yang diharapkan senantiasa terjaga dan semakin baik.

## 2) Kurikulum dan pembelajaran

Kegiatan tata kelola kurikulum dan pembelajaran di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog saat ini didasarkan pada cara pengembangan kurikulum 2013 sesuai dengan Permendikbud No. 23 Tahun 2015. Kegiatan yang ditekankan berupa penguatan Gerakan Literasi Madrasah (GLM), kegiatan ini ditujukan untuk menguatkan nilai-nilai budi pekerti, kegiatan mencari dan menggali informasi dengan membaca buku teks atau sumber bacaan lainnya melalui budaya literasi madrasah dengan diintegrasikan dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan dalam sebuah pembiasaan bagi peserta didik.

Tata kelola kurikulum dan pembelajaran lainnya dilakukan melalui kegiatan pembuatan sudut baca madrasah yang berada di ruang kelas, organisasi perpustakaan, bank sampah, dan pengelolaan *green house*. Kegiatan lainnya yang dikelola dengan penguatan nilai keagamaan berupa pelaksanaan kegiatan pembiasaan berupa salat duha, salat fardu (dhuhur), doa, dzikir, praktik salat jenazah, tahfidz, dan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun).<sup>131</sup> Kegiatan-

<sup>130</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>131</sup>Hasil data melalui teknik dokumentasi kurikulum di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

kegiatan tersebut bagian penguatan nilai keagamaan dan upaya pendidikan bagi peserta didik dalam peningkatan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt. sehingga menjadi peserta didik yang tinggi kecerdasan spiritual atau religiusitasnya.

Upaya-upaya konkret dalam tata kelola terkait kurikulum dan pembelajaran menuju perubahan peningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog adalah penekanan pada:<sup>132</sup>

- a) Peserta didik yang lebih produktif, kreatif, percaya diri, semangat belajar, dan tekun dalam kegiatan pembelajaran.
  - b) Tenaga pendidik dan kependidikan agar senantiasa semangat dan bergairah dalam bekerja.
  - c) Pelayanan penyelenggaraan kegiatan pendidikan bagi peserta didik dengan orientasi pada pendampingan pembelajaran dan bimbingan.
  - d) Standar lulusan madrasah menguasai kompetensi, berkarakter Islami, terampil, mandiri, dan berani berkompetisi dalam pengembangan diri.
  - e) Peningkatan prestasi akademik dan nonakademik.
- 3) Pengelolaan peserta didik

Pengelolaan peserta didik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dikonsepsikan ke dalam kegiatan pendidikan baik secara intrakulikuler, kokulikuler, dan ekstrakulikuler. Konsep pengelolaan semacam ini ditujukan agar setiap kegiatan yang diberikan oleh pendidik dan dilakukan oleh peserta didik menjadi bagian dari kegiatan pendidikan yang ada di madrasah, disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan madrasah. Kegiatan pendidikan dilakukan secara intrakulikuler adalah upaya pembinaan dan pengembangan peserta didik dalam kompetensi akademik, hal ini biasanya dilakukan dalam kegiatan pembelajaran secara formal yang diberikan oleh segenap tenaga pendidik.

---

<sup>132</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Minggu, 20 November 2022.

Kegiatan kokurikuler adalah upaya pembinaan dan pengembangan kemampuan peserta didik dalam memahami materi dan informasi yang telah dipelajari sebelumnya melalui kegiatan intrakurikuler di kelas masing-masing. Pengelolaan peserta didik selanjutnya melalui kegiatan ekstrakurikuler. Ekstrakurikuler adalah upaya madrasah dalam memberikan pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang diminati oleh peserta didik secara bakat dan kepribadiannya masing-masing. Harapan dari kegiatan ekstrakurikuler berupa pengembangan minat dan bakat peserta didik dapat diasah, sehingga menjadi sebuah keterampilan dan kecerdasan hidup bagi peserta didik.

Pengelolaan peserta didik secara digital di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dilakukan melalui aplikasi resmi yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama RI yaitu penggunaan aplikasi EMIS (*Education Management Information System*).<sup>133</sup> Secara umum pengelolaan peserta didik dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif dilakukan dalam hal administrasi penilaian dan aspek birokrasi seperti presensi kehadiran dan implementasi tata tertib madrasah. Sedangkan pendekatan kualitatif dilakukan dengan pemberian perhatian khusus kepada setiap peserta didik dan perhatian ekstra kepada beberapa peserta didik yang membutuhkan perhatian tambahan seperti penerima PKH (Program Keluarga Harapan) dan PIP (Program Indonesia Pintar).

#### 4) Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara administrasi menggunakan digitalisasi dan pengelolaan berdasarkan tugas pokok dilakukan secara kepengawasan kepala madrasah. Digitalisasi yang dimaksud adalah semua administrasi tenaga pendidik dan kependidikan

---

<sup>133</sup>Hasil data melalui teknik dokumentasi kurikulum di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

masuk ke dalam implementasi aplikasi SIMPATIKA (Sistem Informasi dan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama) sebagai upaya sentralisasi dengan kebijakan Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, sehingga pengelolaan administrasi terkait tenaga pendidik dijadikan satu pintu berdasarkan aplikasi tersebut.

Sedangkan pengelolaan kepengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan berdasarkan etos kerja, motivasi, kreativitas, dan loyalitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing di madrasah. Upaya demi upaya terus dilakukan dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah, dari program perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelaporan senantiasa diawasi dan dipantau oleh madrasah. Sejauh ini hasil dari pengelolaan yang baik terhadap tenaga pendidik dan kependidikan oleh kepala madrasah dapat membuahkan hasil dan perubahan yang lebih baik seperti.<sup>134</sup>

- a) Pembelajaran berjalan dengan efektif, efisien, dan PAIKEM.
  - b) Penyusunan administrasi pembelajaran dibuat dan disiapkan tepat pada waktunya.
  - c) Wawasan tenaga pendidik menjadi luas dan bertambah.
  - d) Tenaga pendidik dan kependidikan nyaman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
  - e) Tenaga pendidik dan kependidikan melaksanakan kewajiban sesuai dengan tugasnya masing-masing.
- 5) Pengelolaan sarana dan prasarana

Selayaknya pengelolaan-pengelolaan di atas bahwa dalam pengelolaan sarana dan prasarana di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah pun diupayakan menggunakan digitalisasi yaitu aplikasi SIMSAPRAS

---

<sup>134</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan tentang pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Minggu, 20 November 2022.

(Sistem Informasi Sarana dan Prasarana). Aplikasi ini digunakan sebagaimana wujud atas komitmen manajemen perubahan terus digalakan dalam manajemen madrasah menuju keadaan lebih baik dari keadaan sebelumnya. Perubahan keadaan ini tidak hanya ditekankan pada aspek sumber daya manusianya saja, melainkan pada sistem pengelolaan sarana dan prasarana pun dilakukan perubahan, sejalan dengan upaya meningkatkan mutu madrasah. Berkat pengelolaan sarana dan prasarana sehingga semuanya menjadi lebih rapi dan pengadaan sarana prasarana yang baru menjadi lebih mudah. Penambahan seperti adanya pemasangan paving halaman, tempat sirkulasi, musala, tempat wudu, media kesenian *drumband* dan rebana, penunjang pembelajaran, dan lainnya. Hal-hal demikian ditujukan untuk mewujudkan program menuju madrasah BERHIAS (Bersih, Hijau, Indah, Aman, dan Sehat).<sup>135</sup>

#### 6) Pengelolaan keuangan madrasah

Pengelolaan keuangan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah berprioritas pada pelaksanaan pengelolaan keuangan yang profesional, transparan, jujur, kreatif, dan dinamis. Upaya saat ini yang telah dilakukan adalah dengan merekrut tenaga pengelola keuangan madrasah secara khusus dan pemanfaatan beberapa aplikasi pembantu pengelolaan keuangan madrasah seperti aplikasi e-monev (Elektronik Monitoring Evaluasi) dan EMPA (Elektronik Monitoring Pelaksanaan Anggaran).<sup>136</sup>

Pentingnya penyusunan analisis kebutuhan madrasah maka disusun dalam bentuk RKAKL (Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga) dan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah). Penyusunan rencana anggaran belanja madrasah ini dijadikan sebagai pedoman kepala madrasah dalam memperdayakan

---

<sup>135</sup>Hasil data melalui teknik dokumentasi kurikulum tentang sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang ada di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

<sup>136</sup>Hasil data melalui teknik dokumentasi kurikulum tentang sstem pengelolaan keuangan yang ada di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Sabtu, 3 Desember 2022.

sumber keuangan yang dimiliki oleh madrasah, sehingga penyaluran anggaran dapat tepat guna, efektif, dan tepat hasil. Pengelolaan sumber keuangan madrasah saat ini adalah dari keuangan BOS (Bantuan Operasional Sekolah), keuangan komite yang berasal dari dana sumbangan masyarakat, bantuan pemerintah daerah atau dinas terkait, dan kegiatan kewirausahaan madrasah seperti kantin atau koperasi yang dimiliki oleh MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog.

#### 7) Pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat

Keberadaan madrasah yang bersinggungan dengan masyarakat dan letak madrasah yang berada di tengah masyarakat menuntut adanya hubungan madrasah dengan masyarakat secara baik. Hubungan baik antara madrasah dan masyarakat diperlukan sebagai salah satu strategi madrasah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan madrasah. Berdasarkan informasi yang diterima dari kepala madrasah bahwa pernah terjadi hubungan yang tidak baik antara madrasah dengan beberapa warga sekitar MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog, hubungan yang tidak baik tersebut tidak jarang menimbulkan kendala dalam realiasi program kegiatan madrasah. Perubahan pun dilakukan dalam manajemen madrasah menjalin hubungan dengan masyarakat mulai dari pendekatan hati, kegiatan pembinaan lingkungan, pelibatan sebagian masyarakat dalam kegiatan madrasah, dan lainnya sehingga membuat hubungan yang kembali membaik.

Hubungan yang baik antara madrasah dengan masyarakat terus dipupuk agar terjaga baiknya. Atas hubungan baik ini, kegiatan pembangunan yang dilakukan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah selalu mendapat dukungan oleh masyarakat sekitar. Keadaan hubungan madrasah dengan warga sekitar saat ini jauh lebih baik daripada keadaan sebelumnya atau diawal menjabat kepala madrasah, di mana

Masyarakat acuh dan cuek dengan keberadaan madrasah.<sup>137</sup> Hal ini terbukti adanya dukungan yang diberikan oleh masyarakat, dukungan tersebut sejauh ini berupa materil dan tenaga, seperti bantuan keramik untuk musala, keringanan biaya pembuatan kolam, cat tembok, sumbangan alat biopori, dan pembiayaan dalam pembuatan arena atau taman bermain peserta didik.

#### 8) Pengelolaan supervisi pendidikan

Supervisi yang dilakukan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog ditujukan sebagaimana untuk pembinaan, bimbingan, dan pengarahan kembali ke arah kebaikan situasi kinerja, peningkatan mutu madrasah dari pembelajaran, kegiatan peserta didik, peningkatan kualitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah melakukan pengelolaan supervisi pendidikan dengan jalan melakukan pertemuan khusus tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan setelah selesainya kegiatan upacara bendera bersama peserta didik dengan rutinitas berupa pengucapan kode etik pegawai Kementerian Agama, ikrar 5 budaya kerja Kemenag, evaluasi kinerja dan kegiatan madrasah, dan persiapan kegiatan madrasah selanjutnya. Pengelolaan dalam bentuk supervisi ini juga diharapkan oleh kepala madrasah mampu membawa perubahan kinerja dan kesejahteraan yang lebih baik bagi semua tenaga pendidik dan kependidikan, serta bagi madrasah.

Perubahan yang terus digalakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog yaitu:<sup>138</sup>

- a) Kepala madrasah mengupayakan terealisasinya adiwiyata madrasah tingkat daerah, wilayah, dan nasional melalui kerja sama warga madrasah, masyarakat, dan instansi terkait.

---

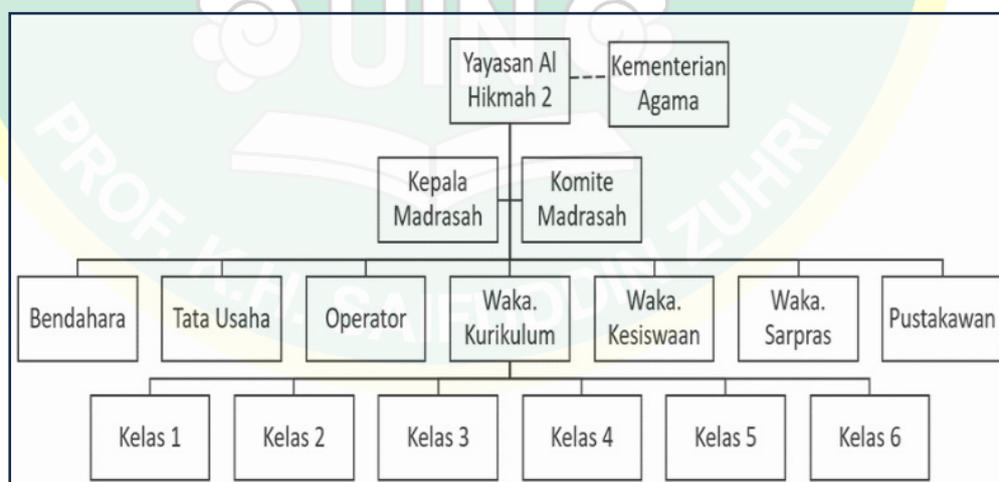
<sup>137</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog tentang hubungan madrasah dengan warga sekitar madrasah pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>138</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog tentang kegiatan supervisi dan peningkatan prestasi di madrasah pada Minggu, 20 November 2022.

- b) Pengelolaan kurikulum mewujudkan lulusan madrasah yang terampil, berakhlak, rajin ibadah, dan berprestasi secara akademik dan nonakademik.
- c) Pengoptimalan lulusan madrasah menuju jenjang pendidikan sesuai dengan diinginkan.
- d) Peningkatan kompetensi dan kompetisi tenaga pendidik dalam bekerja dan berkarya, serta peningkatan kesejahteraan bagi tenaga kependidikan.
- e) Pengadaan dan penambahan saran dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran dan belajar mandiri peserta didik.
- f) Pemanfaatan dan pengelolaan keuangan madrasah yang lebih baik, transparan, akuntabel, dan efektif.
- g) Menjaga hubungan baik madrasah dengan masyarakat sekitar.

#### b. Struktur Madrasah

Berikut bagan struktur organisasi madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes berdasarkan data di lapangan yaitu:<sup>139</sup>



Gambar 11 Struktur Organisasi  
MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes  
Tahun Pelajaran 2022/2023

<sup>139</sup>Data hasil pengumpulan melalui teknik dokumentasi pada dokumen struktur pembagian tugas di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Tahun Pelajaran 2022/2023.

## B. MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas

### 1. Profil Madrasah

#### a. Letak Geografis

MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok memiliki letak geografis yang strategis. Letaknya mudah untuk dijangkau dengan transportasi umum maupun kendaraan pribadi baik kendaraan roda dua maupun roda empat, serta letak madrasah berada di tepi jalan raya yang menghubungkan Purwokerto dengan Ajibarang. Alamat lengkapnya MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok berada di jalan raya Pageraji Nomor 10 RT 2 RW 4 Desa Pageraji Kecamatan Cilongok dengan kode pos 53162 telepon (0281) 655239 atau pada titik geografis H5P6+VWV, Dusun II Desa Pageraji.<sup>140</sup> Sedangkan terkait dengan batas-batas wilayah MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok adalah:

- 1) Sebelah Utara madrasah adalah Jalan Raya Pageraji (penghubung Purwokerto-Ajibarang)
- 2) Sebelah Selatan madrasah adalah tanah kebun milik Bapak Marhub Nuh dan Watini
- 3) Sebelah Barat madrasah adalah perumahan warga dan tanah Bapak Achmad Nafi'I dan Ibu Masngadah
- 4) Sebelah Timur madrasah adalah perumahan warga dan tanah Bapak H. Sobihin.

#### b. Sejarah MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok

Cikal bakal didirikannya MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok yaitu dimulai sejak masa penjajahan Belanda di Indonesia secara tepatnya untuk waktu pendirian lembaga ini pengurus saat ini tidak ada yang tahu.<sup>141</sup> Dahulu memang belum bernama lembaga MI Ma'arif NU 1 Pageraji seperti sekarang ini, melainkan dengan berdirinya Madrasah Diniyah (Madin) atau madrasah sore di Grumbul Dukuh Renteng yang menempati

<sup>140</sup>Hasil penelusuran penulis pada aplikasi google maps terkait "Letak Geografis MI Ma'arif NU 1 Pageraji." (diakses 11 Oktober 2022).

<sup>141</sup>Data hasil pengumpulan melalui teknik dokumentasi pada dokumen kurikulum tentang profil dan sejarah madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Tahun Pelajaran 2022/2023.

rumah Bapak Kiai H. Abdulah Sukri. Madrasah tersebut sama seperti Madin pada umumnya yakni mengajarkan mata pelajaran agama. Keberadaan peserta didik atau santri pada saat itu berasal dari daerah Desa Pageraji dan sekitarnya, karena masih terbatasnya jumlah tenaga pengajar pada saat itu dalam mengelola Madin ini sehingga jumlah peserta didik pun belum banyak.

Seiring berjalannya waktu keadaan madrasah secara kualitas dan kuantitas semakin baik. Perkembangan yang terjadi dengan bertambahnya jumlah peserta didik yang belajar dan mengaji di madrasah membuat tempat tidak mencukupi, sehingga akhirnya kegiatan madrasah berpindah ke rumah bapak H. Khambali yang mempunyai ruang cukup luas untuk tempat pembelajaran. Pada saat Indonesia merdeka pada tahun 1945 pembelajaran di madrasah ini tetap berjalan seperti biasanya. Namun pasang surut jumlah peserta didik pun pernah terjadi, hal ini dipengaruhi oleh adanya upaya mempertahankan kemerdekaan Indonesia dari para negara penjajah yang hendak menguasai negara ini lagi pada masa itu yang membuat keadaan dan kegiatan pembelajaran menjadi tidak aman. Perjalanan tahun 1990-an kegiatan madrasah ini mulai bangkit dan berkembang kembali, hal ini dikarenakan para kiai dan tokoh masyarakat berpikir keras untuk melakukan langkah perubahan dalam mengelola lembaga agar semakin eksis. Maka diubahlah Madrasah Diniyah untuk dijadikan sekolah formal atau sekolah yang diakui oleh pemerintah dan mengalami perpindahan tempat kembali di Grumbul Dukuh Rentang.

Secara legalitas MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok ini pada tahun 1955 dengan nama awal madrasah ini adalah Madrasah Wajib Belajar (MWB). Lembaga ini terletak di wilayah Desa Pageraji sebelah utara, tepatnya di grumbul Dukuh Renteng yang dipelopori oleh H. Abdul Rouf, H. Abdul Hayi, K.H. Muhammad Nuh, Kiai H. Abdulah Sukri dan Hamid Siswo Darsono. Bapak Hamid Siswo Darsono ini adalah sosok kepala madrasah pertama kali di lembaga ini, sedangkan jumlah tenaga pendidiknya pada saat itu baru berjumlah 3 orang. Sedangkan berdasarkan

informasi bahwa peserta didik yang ada di MWB tersebut pada awal berdirinya berjumlah sekitar 30 peserta didik.

Perubahan terus dilakukan pada lembaga ini. Pada tahun 1959, MWB berubah menjadi MI Ma'arif NU 1 Pageraji, hal ini dikarenakan pada saat itu nama lembaga pendidikan MWB diharuskan memenuhi beberapa persyaratan yang telah ditetapkan dalam regulasi oleh Departemen Agama. Regulasi tersebut yaitu harus memiliki tanah, gedung, lahan perikanan, peternakan, dan pertanian milik sendiri. Padahal pada saat itu MWB tanahnya masih menumpang milik H. Hambari yang kondisi pada saat itu tanah tersebut tidak boleh untuk disewa maupun dibeli, namun H. Hambari memperbolehkan MWB menggunakan tanah miliknya untuk kegiatan pembelajaran. Gedung yang digunakan oleh peserta didik MWB sorenya digunakan untuk kegiatan mengaji dengan nama Madrasah Ibtidaiyah.

Saat itu karena MWB tidak memenuhi syarat untuk menjadi sebuah lembaga pendidikan yang diakui oleh Departemen Agama, maka MWB berubah menjadi MI Ma'arif NU 1 Pageraji dengan izin operasional dan pindah di jalan raya Pageraji nomor 10 sampai sekarang dengan tanah wakaf yang diberikan oleh H. Abdul Qodir pada saat itu. MI Ma'arif NU 1 Pageraji merupakan lembaga pendidikan Islam yang dimiliki masyarakat Desa Pageraji, dengan jalan pengelolaannya diserahkan pada Komite Madrasah dan Pengurus Madrasah, serta bertanggung jawab melaporkan segala aktivitas yang ada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji kepada Lembaga Pendidikan Ma'arif Cabang Kabupaten Banyumas. Jadi, secara administrasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji menginduk kepada Lembaga Pendidikan Ma'arif Cabang Purwokerto Kabupaten Banyumas.

Pada awal pendirian kondisi MI Ma'arif NU 1 Pageraji cukup sederhana. Kesederhanaan tersebut ditandai dengan gedung, sarana, dan prasarana yang terbatas. Namun atas kerja sama yang baik antara pengurus madrasah, komite, kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, para donatur, serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam mengelola

lembaga ini, maka dari tahun ke tahun senantiasa dilakukan pembenahan dan peningkatan sehingga mengalami kemajuan baik di segi pelayanan, dan fisik atau gedung tempat pembelajaran maupun sarana dan prasarana yang dimilikinya. Pengembangan lembaga dijalankan seolah tanpa henti, sehingga MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada Tahun Pelajaran 2022/2023 memiliki tenaga pendidik sebanyak 41 orang yang terdiri dari pengajar formal dan pengajar program tahfidz dan kependidikan sejumlah 9 orang.

Manajemen perubahan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji belum usai. Perkembangan dan perjalanan tahun MI Ma'arif NU 1 Pageraji mengalami perubahan status, sejak tahun 1978 berstatus terdaftar sesuai dengan SK Departemen Agama nomor K/268/III/1975. Pada tahun 1994 berstatus diakui sesuai SK Departemen Agama nomor MK.19/5.a/PP.01.1/1289/1994. Pada tahun 2000 berstatus disamakan sesuai SK Departemen Agama nomor MK.19/5.a/PP.01.1/619/2000. Kemudian pada tahun 2009 madrasah ini mendapat status akreditasi dengan peringkat Terakreditasi B dan tahap penilaian akreditasi selanjutnya pada tahun 2013 madrasah ini berubah menjadi Terakreditasi A dengan nomor SK dari BSNP 101/Bap-SM/XI/2013.

c. Estafet Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji

MI Ma'arif NU 1 Pageraji selayaknya madrasah pada umumnya memiliki masa kerja kepala madrasah yang diatur berdasarkan skema tersendiri. Diketahui bahwa skema dalam pengangkatan dan masa bakti kepala madrasah di madrasah ini diatur dalam kesepakatan bersama para pengurus lembaga dan disesuaikan pula dengan regulasi Kementerian Agama RI seperti pada PMA 24 Tahun 2018 atas perubahan dari PMA 58 Tahun 2017 tentang pengangkatan kepala madrasah di lingkungan madrasah swasta.<sup>142</sup> Di lembaga satuan pendidikan Islam swasta berbeda dengan madrasah/sekolah negeri lainnya, di mana madrasah/sekolah

---

<sup>142</sup>Lihat 'Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018',  
Kementerian Agama RI, 2018, 1-8  
<https://drive.google.com/file/d/1jgkwsH47LYqnA9QOVkfGxJRcwVC7gPUP/view>

negeri dipedomani melalui prosedur dan aturan kedinasan sedangkan di madrasah swasta lebih dipengaruhi oleh kebijakan masing-masing yayasan yang menaunginya. Hal ini yang membuktikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mengalami beberapa pergantian, diawali oleh Bapak Abdul Hamid, Bapak Sirwan, Bapak Sahlan Ahmad, Bapak H. Mastur, dan Bapak Mudasir (1976-1981). Kelima orang tersebut bukan pegawai negeri. Pada tahun 1981 diangkatlah Ibu Nafisah, A.Ma., sebagai kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji oleh pihak yayasan. Sejak bulan Juli 1988 Ibu Nafisah, A.Ma., baru diangkat menjadi Kepala Madrasah oleh Departemen Agama. Pada tahun 2009 diangkatlah bapak Akhmad Thontowi, M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sampai dengan sekarang.

Terhitung sejak tahun 2009 sampai dengan tahun sekarang (2022) Bapak Thontowi, M.Pd.I., menjadi Kepala di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Artinya kepala madrasah saat ini telah bekerja mengemban amanah kepala madrasah selama 14 tahun. Selama 14 tahun tersebut telah banyak dibuat dan ditetapkan program kerja hingga regulasi keputusan madrasah yang diambil guna sebagai langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan, dalam hal ini upaya perubahan pengelolaan madrasah dalam meningkatkan mutu MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok hingga dalam keadaan dan capaian saat ini.<sup>143</sup>

2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok
  - a. Visi Madrasah

MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok sebagai lembaga pendidikan Islam ibtidaiyah senantiasa mempertimbangkan tujuan pendidikan lembaga dalam mempersiapkan generasi masa depan sesuai perkembangan informasi dan teknologi secara global, harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat sehingga dirumuskan visi pendidikan MI Ma'arif NU 1

---

<sup>143</sup>Hasil wawancara dengan informan 1 kepala madrasah tentang estafet kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Rabu, 23 Agustus 2023 dan hasil analisis dokumen kurikulum yang ada di madrasah.

Pageraji Cilongok. Visi madrasah ini adalah “Terbentuknya Generasi yang Muttaqin Berfaham Ahlussunah Wal Jama’ah Annahdiyyah, Unggul dalam Bidang Akademik, IPTEK, Seni Budaya, dan Olahraga.”<sup>144</sup>

Beberapa indikator ketercapaian visi madrasah di atas dijabarkan dalam beberapa target pada peserta didik seperti:

- 1) Memiliki kelompok pendidik yang handal,
- 2) Keunggulan dalam bidang prestasi akademik,
- 3) Keterampilan sebagai bekal hidup, budaya, keagamaan yang kuat, mampu berinteraksi dengan masyarakat,
- 4) Pengimplementasian ilmu-ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

#### b. Misi Madrasah

Berdasarkan visi madrasah di atas maka dikembangkan dalam bentuk misi madrasah guna mengefektifkan dan mempermudah dalam merealisasikannya. Misi MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok adalah sebagai berikut:<sup>145</sup>

- 1) Memiliki pengetahuan religi paham Ahlussunnah wal Jama’ah an Nahdiyyah bagi peserta didik yang baik untuk bekal di masa depan,
- 2) Memiliki budaya keagamaan yang kuat,
- 3) Memiliki keunggulan prestasi akademik dengan berbasis model pembelajaran,
- 4) Memiliki kelompok seni budaya dan olah raga untuk pengembangan bakat minat.

#### c. Tujuan Madrasah

Tujuan pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok secara umum ialah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, akhlak mulia, keterampilan untuk hidup mandiri, dan menyiapkan peserta didik untuk siap melanjutkan ke jenjang selanjutnya. Berdasarkan atas tujuan umum

<sup>144</sup>Hasil studi dokumentasi dokumen tentang visi di MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada Senin, 21 November 2022, 16.

<sup>145</sup>Hasil studi dokumentasi dokumen tentang misi di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Senin, 21 November 2022, 16.

tersebut, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok mempunyai tujuan secara khusus yaitu menekankan pada kompetensi lulusan memiliki:<sup>146</sup>

- 1) Akidah yang kokoh dan tekun dalam beribadah.
- 2) Karakter jujur, santun, disiplin, dan bertanggung jawab.
- 3) Karakter toleran, menghargai perbedaan, memiliki jiwa persatuan, peduli, dan berguna bagi sesama.
- 4) Budaya hidup bersih, sehat, dan bugar.
- 5) Keterampilan untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Rata-rata nilai ujian madrasah mencapai nilai 80.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, informan menyampaikan bahwa:

“Perubahan redaksi visi, misi, dan tujuan di madrasah ini selama tahunnya saya menjabat sudah dilakukan perubahan sebanyak 2x. Perubahan yang dilakukan bukan karena visi, misi, dan tujuan salah langkah ya mas, tetapi hal itu dilakukan karena narasi yang kurang efektif dimengerti atau dimaknai orang banyak, karena salah satu unsur sudah tercapai, dan karena disesuaikan dengan perkembangan realita di lapangan. Perubahan dan penyesuaian kebijakan itu kan penting ya mas, ... .”<sup>147</sup>

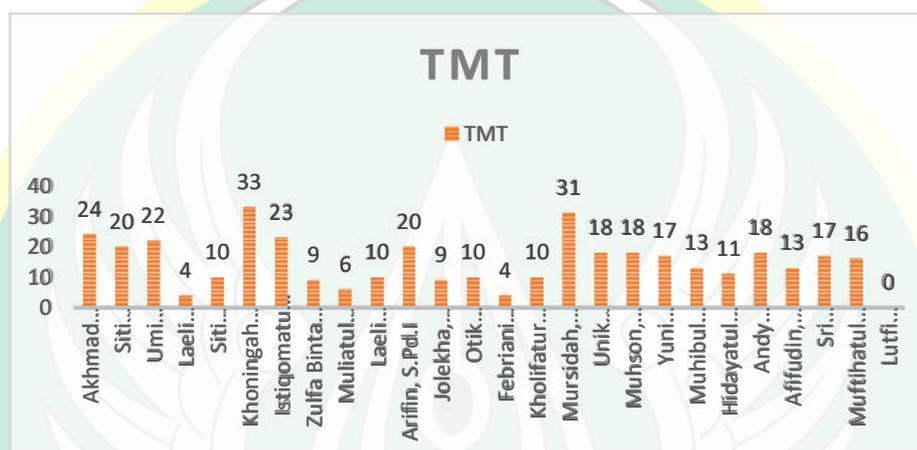
### 3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah

Tenaga pendidik dan kependidikan di lingkup madrasah adalah bagian dari sumber daya yang dimiliki oleh madrasah dalam upaya melakukan pengelolaan, pengorganisasian, dan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Sebagaimana diketahui bahwa madrasah ialah lembaga yang mengelola peserta didik (makhluk hidup), aktif bergerak, berkembang, dan tumbuh sehingga keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan sangat penting. Kepala madrasah tidak akan mampu mengelola secara sendiri, sehingga dibutuhkan adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang membentuk

<sup>146</sup>Hasil studi dokumentasi dokumen tentang tujuan pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Senin, 21 November 2022, 17.

<sup>147</sup>Data hasil wawancara dengan informan 1 kepala madrasah tentang perubahan yang diterapkan dalam visi, misi, dan tujuan lembaga di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Rabu, 23 Agustus 2023.

menjadi sebuah tim yang solid dan kuat. Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di tiap madrasah tentu berbeda-beda, sesuai dengan keadaan/karakteristik daerah tertentu, tingkat perekonomian daerah tertentu, letak geografis, dan kebutuhannya masing-masing. Seperti dua tempat penelitian yang dilakukan oleh penulis juga memiliki perbedaan, berikut data tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas pada Tahun Pelajaran 2022/2023.<sup>148</sup>



Gambar 12 Data Tanggal Mulai Tugas (TMT) Tenaga Pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Tahun Pelajaran 2022/2023

#### 4. Tata Kelola dan Struktur Madrasah

##### a. Tata Kelola

Pengelolaan kelembagaan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok dilaksanakan berdasarkan aturan madrasah tentang tata kelola madrasah sebagai sebuah lembaga. Tata kelola bertujuan mewujudkan kinerja yang baik di lingkungan madrasah oleh setiap unsur tenaga pendidik dan kependidikan, tata kelola yang dimaksud di sini seperti dalam lampiran II SK Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Nomor: 244/SK.Kep/33.08/MI.Mrf./D/VII/2022 Tentang Penetapan dan

<sup>148</sup>Data hasil pengumpulan melalui teknik dokumentasi pada dokumen muatan kurikulum tentang data pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Tahun Pelajaran 2022/2023.

Pengesahan Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Tahun Pelajaran 2022/2023. Isi dari lampiran tersebut yaitu:<sup>149</sup>

#### 1) Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki peranan sentral dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan layanan pendidikan oleh satuan pendidikan bagi masyarakat. Kepala madrasah memiliki tugas yang banyak dan kompleks dalam penyelenggaraan pendidikan yang aman, tertib, nyaman, dan lainnya. Berikut beberapa tugas sentral dan fungsi penting dari kepala madrasah yaitu: sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator.

#### 2) Tenaga Pendidik

Sistem tata kelola dalam aspek tenaga pendidik bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Peranan tenaga pendidik juga sebagai pelaksana dan sumber informasi bagi kepala madrasah atas apa yang ada dan terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga tugas dan fungsi tenaga pendidik pun sangat penting. Secara khusus tugas pokok dan fungsi tenaga pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji adalah sebagai berikut:

- a) Membuat atau menyusun program pembelajaran yang meliputi: program tahunan, program semester, menyusun silabus, menyusun rencana pelaksanaan pengajaran, dan menetapkan Standar Ketuntasan Belajar Minimal (SKBM).
- b) Melaksanakan kegiatan pembelajaran secara aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan baik yang dilakukan di dalam kelas dan/atau di luar kelas.

---

<sup>149</sup>Data didapatkan penulis melalui teknik dokumentasi data tertulis dari bagian Tata Usaha tentang dokumen SK penugasan dan tugas pokok serta fungsi pendidik dan tenaga kependidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Senin, 21 November 2022.

- c) Menyusun alat penilaian dan melaksanakan penilaian hasil belajar secara benar sesuai kaidah penilaian yang baku.
- d) Membuat dan mengolah hasil penilaian peserta didik sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- e) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan sesuai kebutuhan masing-masing peserta didik.
- f) Melaksanakan kegiatan bimbingan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.
- g) Membuat atau menggunakan alat peraga dalam kegiatan belajar mengajar sesuai yang dibutuhkan.
- h) Melakukan inovasi serta kreativitas yang menumbuhkan minat belajar peserta didik.
- i) Mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) sesuai dengan bidangnya secara berkesinambungan.
- j) Membuat catatan-catatan khusus tentang kemajuan belajar peserta didik yang dibina sebagai bahan laporan kepada madrasah.
- k) Mengecek secara rutin daftar hadir peserta didik pada pagi hari sebelum memulai melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- l) Pendidik juga membantu kepala madrasah dalam urusan penyelenggaraan pendidikan secara bersama-sama.

### 3) Wali kelas

Wali kelas adalah tenaga pendidik yang membantu salah satu tugas dari kepala madrasah untuk membimbing peserta didik dalam mewujudkan disiplin kelas, sebagai manajer, dan motivator untuk membangkitkan dan menjaga gairah/minat peserta didik untuk berprestasi di kelas sesuai level kelasnya masing-masing. Wali kelas biasanya diidentikan sebagai orang tua bagi peserta didik manakala di lingkungan madrasah, tugas pokok dan fungsi wali kelas di MI Ma'arif NU 1 Pageraji meliputi pengelola kelas, mengenal dan memahami situasi kelasnya, menyelenggarakan administrasi kelas secara lengkap dan benar, memberikan motivasi kepada peserta didik dalam belajar,

menangani atau mengatasi hambatan dan gangguan terhadap kelancaran pembelajaran, mengerahkan peserta didik di kelasnya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan madrasah, membimbing peserta didik kelasnya dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, melakukan *home visit*,

#### 4) Koordinator Bimbingan dan Konseling

Koordinator bimbingan dan konseling adalah tenaga khusus yang memberikan layanan khusus kepada peserta didik terkait kendala dan permasalahan yang dialami oleh peserta didik dalam belajar di madrasah. Namun dalam satuan pendidikan level Madrasah Ibtidaiyah (MI) seperti di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok, peran bimbingan dan konseling dilaksanakan oleh pendidik, biasanya dilakukan oleh masing-masing wali kelas kepada masing-masing peserta didik di tiap kelasnya.

#### 5) Guru Piket

Guru piket adalah sebutan bagi tenaga pendidik yang mendapatkan tugas tambahan dari kepala madrasah guna melaksanakan tugas sebagai administrator dan pengawas jalannya kegiatan pendidikan di madrasah pada hari-hari tertentu. Tugas dan fungsi guru piket penting dalam menjaga dan mengawasi kegiatan pendidikan di lapangan, hal itu karena ketidakmampuan bagi kepala madrasah dalam menjalankan tugas secara komprehensif.

#### 6) Tata Usaha

Tata usaha memiliki tugas khusus dalam membantu tugas kepala madrasah terkait administrasi kelembagaan di madrasah. Begitu banyaknya urusan administrasi pada lembaga satuan pendidikan yang harus dikerjakan dan dikelola dengan baik dan benar, maka tenaga khusus bagian tata usaha sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah dalam membantu tugasnya. Berikut tugas tata usaha meliputi:

a) Menyusun program tata usaha madrasah,

- b) Mengatur segala sesuatu yang terkait dengan penyediaan keperluan madrasah,
  - c) Menyusun administrasi pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik,
  - d) Menginventarisir seluruh data,
  - e) Membukukan surat keluar dan surat masuk,
  - f) Menyusun administrasi perlengkapan madrasah,
  - g) Menyusun dan menyajikan data/statistik madrasah,
  - h) Meningkatkan dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan (6K),
  - i) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala,
  - j) Bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas operasional madrasah.
- 7) Tenaga Perpustakaan (Pustakawan)

Dalam satuan pendidikan lembaga madrasah memiliki unit lembaga di dalamnya salah satunya adalah perpustakaan. Sebagai lembaga pendidikan sudah sepatutnya terdapat lembaga perpustakaan yang memberikan layanan pinjam buku bacaan, penyedia referensi pengayaan materi, dan pelaksana kegiatan serta pengembangan literasi bagi warga madrasah baik itu peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan. Penanggung jawab perpustakaan madrasah sebenarnya ialah kepala madrasah, namun dalam pelaksanaan di lapangan kepala madrasah dibantu oleh tenaga khusus perpustakaan dengan tugasnya antara lain:

- a) Perencanaan program kerja perpustakaan,
- b) Perencanaan pengembangan perpustakaan,
- c) Pemeliharaan dan perbaikan buku perpustakaan,
- d) Penyimpanan buku-buku perpustakaan,
- e) Melaksanakan inventarisasi perpustakaan,
- f) Melayani pemakai perpustakaan,

g) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan.

#### 8) Penjaga Madrasah

Kepala madrasah dalam urusan menjaga keamanan dan ketertiban dalam lingkungan madrasah, dibantu oleh tenaga khusus yang disebut dengan penjaga madrasah. Penjaga madrasah adalah orang yang tergolong ke dalam tenaga kependidikan memiliki peran sebagai pekerja atau karyawan yang berada di lapangan mengurus dan mengatur tentang keamanan, kenyamanan, dan ketertiban lingkungan belajar bagi peserta didik. Berikut tugas dan fungsinya meliputi:

- a) Melaksanakan tugas pengamanan madrasah,
- b) Memonitor lingkungan madrasah sebanyak 3 (tiga) kali,
- c) Setelah bel masuk dibunyikan, petugas berkeliling madrasah untuk memastikan bahwa seluruh peserta didik sudah masuk kelas,
- d) Setelah bel istirahat berakhir, petugas berkeliling madrasah untuk memastikan bahwa seluruh peserta didik sudah masuk kelas,
- e) Setelah bel pulang, petugas berkeliling madrasah untuk terakhir kali untuk memastikan bahwa kondisi lingkungan madrasah aman,
- f) Mengawasi dan menjaga keamanan lahan parkir madrasah,
- g) Memelihara dan menjaga barang-barang milik madrasah,
- h) Bekerja sama dengan dinas terkait apabila ada masalah keamanan yang tidak dapat dilakukan secara internal atau sudah terjadi perbuatan melanggar hukum.

#### 9) Pesuruh Madrasah

Selain ada petugas khusus di atas yaitu penjaga madrasah, tenaga kependidikan khusus lainnya yang terdapat di madrasah adalah pesuruh madrasah. Tenaga khusus ini juga termasuk bagian tenaga kependidikan yang ada di satuan pendidikan madrasah yang memiliki peranan khusus dalam membantu tugas kepala madrasah menjamin kebersihan, keasrian, dan kenyamanan lingkungan madrasah untuk peserta didik berkegiatan dan belajar. Tugas dan fungsinya meliputi:

- a) Melaksanakan tugas kebersihan,

- b) Menyediakan makan/minum untuk kepala madrasah dan tamu madrasah,
- c) Membantu menyediakan kebutuhan barang-barang yang diperlukan kepala madrasah,
- d) Mengecek ketersediaan air minum, teh, gula dan kopi setiap hari,
- e) Memelihara dan menjaga barang-barang milik madrasah.

#### b. Struktur Madrasah

Berdasarkan lampiran I SK Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Nomor: 244/SK.Kep/33.08/MI.Mrf./D/VII/2022 Tentang Penetapan dan Pengesahan Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Tahun Pelajaran 2022/2023, maka struktur organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok yaitu:<sup>150</sup>



Gambar 13 Struktur Organisasi MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2022/2023

<sup>150</sup>Data hasil wawancara dengan informan 1 kepala madrasah dan diperiksa melalui teknik dokumentasi yang bersumber dari bagian tata usaha tentang struktur madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Senin, 21 November 2022.

## BAB V

### RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH

#### A. Manajemen Perubahan di Madrasah

##### 1. Konsepsi Manajemen Perubahan di Madrasah

Manajemen perubahan adalah salah satu kebutuhan dalam mengelola sebuah lembaga agar tetap eksis dengan didasarkan pada kebutuhan dan keadaan lingkungan di mana lembaga itu berada.<sup>151</sup> Setiap lembaga madrasah yang berada di satu daerah dengan daerah lainnya tentu memiliki potensi dan hambatannya masing-masing, maka penting dari itu bahwa kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator bertanggung jawab penuh atas penyelenggaraan manajemen dalam pengelolaan madrasah dengan berdasarkan kearifan lokal atas lingkungan di sekitarnya. Menurut Bass dalam Katman, konsep kepemimpinan transformatif dalam perubahan yaitu seorang pemimpin dapat membantu memberikan dorongan, perintah, ajakan, atau penugasan pada sekelompok orang atau individu dengan orang-orang lain menjadi pengikutnya untuk memiliki persepsi yang sama sesuai arah program madrasah. Pemimpin tidak harus selalu diatas dan lebih baik dari orang yang dipimpin.<sup>152</sup> Penyelenggaraan manajemen pada pengelolaan madrasah yang kurang tepat akan berakibat pada kepercayaan masyarakat terhadap madrasah yang rendah, implikasi dari hal tersebut maka berpengaruh pada jumlah peserta didik yang rendah dan citra lembaga madrasah yang kurang baik dibandingkan dengan lembaga madrasah atau sekolah umum lainnya.

---

<sup>151</sup>Rhenald Kasali, 'Change; Tak Peduli Berapa Jauh Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)', Cet. III (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 10.

<sup>152</sup>Katman Katman dan Tora Akadira, 'Implementasi Kepemimpinan Transformatif dan Perbaikan Mutu Pendidikan pada Program Sekolah Penggerak di Indonesia', *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4.1 (2023), 378–387 (380). <<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>>.

Ancaman bagi lembaga-lembaga pendidikan yang tidak dikelola dalam manajemen yang baik dapat berujung pada penutupan lembaga pendidikan tersebut. Ancaman ini benar adanya, sudah banyak bukti di lapangan bahwa ada lembaga pendidikan yang tutup penyelenggaraannya dikarenakan tidak mendapatkan kepercayaan masyarakat dari tidak adanya peserta didik yang bersekolah padahal lembaga pendidikan tersebut dahulunya adalah tergolong lembaga pendidikan favorit pada zamannya. Tidak sedikit pula di lapangan terdapat beberapa lembaga pendidikan yang harus *dimerger* atau digabung dari dua lembaga menjadi satu dikarenakan jumlah peserta didik yang semakin sedikit dan tidak memenuhi syarat lembaga tetap berdiri sendiri, hal demikian dikarenakan semakin berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Dari kasus di atas, lembaga pendidikan yang harus tutup operasionalnya dan lembaga pendidikan yang harus *dimerger* adalah sederet contoh dari kepala madrasah yang tidak berhasil dalam melakukan manajemen perubahan sesuai kebutuhannya.

Bagi kepala madrasah diharuskan memiliki pemahaman yang cukup terkait apa itu manajemen perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam di satuan pendidikan madrasah. Pemahaman ini bersifat penting, tanpa pemahaman yang cukup, pelaksanaan perubahan tidak dapat berjalan efektif dan efisien. Bahkan justru perubahan yang dilakukan tanpa bekal pemahaman yang cukup dapat membawa perpecahan dan berakibat buruk bagi keberlangsungan lembaga. Perubahan penting diinisiasi dan dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen madrasah, tetapi harus diimbangi dengan pemahaman yang baik.

Lembaga pendidikan madrasah adalah sebuah ekosistem. Sejatinya, sebuah ekosistem terdiri dari keanekaragaman suatu komunitas dan unsur lain di dalamnya. Keanekaragaman komunitas dan unsur lainnya yang ada di lingkungan madrasah saling berinteraksi baik secara langsung atau pun secara tidak langsung. Interaksi yang berkembang di lingkungan madrasah dari antar bagian dan unsur-unsur yang ada harus dikelola dalam

manajemen yang tepat. Hal ini dikarenakan jika tidak dikelola dengan tepat akan membawa kendala dan hambatan bagi terselenggaranya kegiatan pendidikan di madrasah bagi segenap peserta didik di dalamnya. Pembentukan budaya interaksi dan hubungan yang baik dari tiap bagian atau unsur adalah menjadi tanggung jawab kepala madrasah.

Kepala madrasah memiliki peranan dan pengaruh penting pada keadaan kualitas mutu madrasah. Mutu madrasah dapat semakin meningkat dipengaruhi oleh perubahan yang diinisiasi dan dilakukan oleh kepala madrasah, dari pembinaan, pendayagunaan sumber daya, aspek layanan, pembelajaran, program kegiatan, dan prestasi yang dapat dicapai baik dalam bidang akademik dan nonakademik. Sehingga, dari hal demikian kepala madrasah memiliki peran dan pengaruh yang penting, baik secara ke dalam yaitu warga madrasah dan keluar yaitu kepada masyarakat luas. Yayasan yang menaungi lembaga madrasah swasta tentu akan memilih orang untuk dijadikan kepala madrasah pada lembaganya didasarkan dengan pertimbangan yang matang, orang tersebut memiliki kemampuan yang dinilai lebih dari anggota lain dan memiliki kepribadian baik yang diakui oleh lingkungan. Kemampuan dan kepribadian inilah dapat juga memberikan peranan dan pengaruh terhadap perubahan keadaan madrasah ke arah lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok, diilustrasikan terkait keadaan madrasah sebelum dilakukan perubahan secara umum memiliki mutu yang biasa saja atau sepadan dengan madrasah lain pada umumnya. Sehingga madrasah ini dulunya tidak memiliki keistimewaan yang lebih daripada madrasah atau satuan Pendidikan lainnya. Secara lengkap informasi informan yaitu:

“Dulu pada awal-awal mendapatkan tugas sebagai kepala madrasah di sini, keadaan madrasah pada saat itu diantaranya belum memiliki program unggulan, mutu yang biasa saja, kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan yang belum baik karena masih ada beberapa yang belum sarjana dan sebagian besar honorer, layanan dan fasilitas madrasah yang tidak representatif,

capaian prestasi peserta didik dan madrasah yang masih rendah, serta capaian peserta didik yang baru mencapai sekitar 300an anak. Kita akui sebenarnya bahwa teman-teman pendidik pada saat itu mengakui pentingnya mutu bagi madrasah, tetapi tidak ada daya dan upaya untuk menggapainya sebagai pendorong.”<sup>153</sup>

Pada kesempatan lainnya didapatkan pula hasil wawancara dengan informan 1 selaku kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog diketahui bahwa keadaan madrasah sebelum dilakukan upaya perubahan digambarkan sebagai madrasah yang biasa-biasa saja dan tidak memiliki perbedaan lebih baik secara signifikan terhadap madrasah lainnya. Secara lengkap pernyataan informan 1 yaitu:

“Awal saya dipindahtugaskan secara dinas di sini diawali dari permintaan abah kiai secara langsung dan juga melalui SK penugasan dari Kantor Kemenag Kabupaten Brebes di tahun 2003. Karena ini panggilan kiai dan saya sebagai alumnus madrasah ini juga merasa terpanggil untuk mengabdikan dan berkhidmat maka saya dengan senang hati menerimanya. Pada awal bertugas dan sebelum dilakukan perubahan keadaan madrasah gambarnya ialah sudah memiliki mutu yang baik sebenarnya, walaupun tidak sebaik saat ini. Di sisi kekurangannya yaitu hubungan madrasah dengan masyarakat dapat dikatakan kurang baik yang berefek pada kolaborasi pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan lebih berpusat kepada yayasan sehingga perkembangan madrasah tidak bisa lebih efektif. Kinerja tenaga pendidik dan kependidikan sebagian besar kurang efektif, tercermin dari sikap acuh dari pelayanan madrasah terhadap peserta didik dan walisiswa. Pengelolaan madrasah yang kurang terarah, seolah madrasah berjalan mengalir saja tidak ada program terbaru dan peningkatan. Serta jumlah peserta didik yang baru mencapai 200an anak.”<sup>154</sup>

Terkait konsep manajemen perubahan yang dipahami oleh para informan di lapangan secara umum pada saat ini setelah adanya implementasi manajemen perubahan yang dilakukan dengan dukungan

---

<sup>153</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 1 sebagai kepala madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait keadaan madrasah sebelum dilakukan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah pada Rabu, 21 Juni 2022.

<sup>154</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 1 sebagai kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait keadaan madrasah sebelum dilakukan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah pada Kamis, 22 Juni 2022.

dari kepala madrasah sebagai manajer sehingga terbangun beberapa konsep sebagai berikut:

- a. Manajemen perubahan adalah bagian dari sistem tata kelola yang dilakukan oleh madrasah menuju madrasah unggul dan berkarakter.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan diketahui pemahaman informan terhadap konsep manajemen perubahan di madrasah ialah bagian dari sistem pengelolaan di madrasah yang dilakukan dalam rangka memperbaharui keadaan madrasah yang lebih baik sehingga mampu unggul dan berkarakter. Hal ini tergambarkan dari respon beberapa informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes terkait konsep manajemen perubahan di madrasah, seperti informan 3 bahwa, “Manajemen perubahan di madrasah adalah sistem pengelolaan madrasah yang perlu dilakukan sehingga mencapai perubahan keadaan madrasah menjadi lebih unggul dari masa ke masa.”<sup>155</sup>

Hal senada disampaikan oleh informan 4 bahwa, “Manajemen perubahan di madrasah adalah sistem atau tata kelola manajemen di madrasah memperbaiki keadaan dan merubahnya menjadi keadaan yang lebih baik.”<sup>156</sup> Sama halnya dengan informan-informan sebelumnya, informan 11 juga menyampaikan jawaban wawancara terkait manajemen perubahan di madrasah yaitu:

“Menurut saya terkait manajemen perubahan di madrasah adalah manajemen yang dilakukan oleh madrasah dalam rangka menjadikan keadaan baru terhadap madrasah yang lebih unggul dan berkarakter.”<sup>157</sup>

Hal di atas juga sama pada hasil wawancara terhadap informan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas terkait

---

<sup>155</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 3 sebagai tenaga pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Rabu, 23 November 2022 secara daring.

<sup>156</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan Bpk Toligin, S.Pd.I/ informan 4 sebagai tenaga pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Kamis, 1 Desember 2022.

<sup>157</sup>Hasil wawancara dengan informan 11 sebagai tenaga pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Rabu, 23 November 2022 secara daring.

konsep manajemen perubahan di madrasah adalah upaya perubahan sebagai pengembangan madrasah menjadi unggul. Informan 2 menyampaikan bahwa manajemen perubahan di madrasah diartikan perubahan dalam pengelolaan agar menjadi madrasah yang unggul dan dicari oleh masyarakat.<sup>158</sup> Madrasah unggul biasanya memiliki perbedaan dibandingkan madrasah atau lembaga pendidikan lainnya. Perbedaan ini baik pada aspek prestasi peserta didik, prestasi madrasah, pelayanan, dan lainnya. Keunggulan-keunggulan yang nampak oleh masyarakat ini akan menjadikan hal yang baik bagi madrasah. Madrasah secara langsung mendapat kepercayaan masyarakat dan menjadi lembaga yang dicari oleh masyarakat.

Berdasarkan beberapa informasi dari para informan di kedua tempat penelitian, diketahui bahwa para informan telah memahami konsep manajemen perubahan di madrasah dengan baik. Bagi para informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, perubahan di madrasah yaitu upaya yang penting untuk dilakukan. Perubahan yang dikemas dalam wadah manajemen di madrasah direalisasikan dalam bentuk sistem tata kelola madrasah. Sistem yang dipersiapkan melalui proses panjang dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi untuk menjadi sistem yang baku diterapkan secara efektif. Tata kelola madrasah diatur dan dibuat oleh kepala madrasah dengan melibatkan setiap unsur di madrasah. Hal demikian karena tata kelola di madrasah dikenai pada setiap unsur di dalamnya sehingga keberhasilan perubahan di madrasah berdasarkan atas pelaksana-pelaksana di lapangan.

Madrasah sebagai lembaga yang dituntut untuk terus berkembang dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, sehingga perlu dilakukan upaya-upaya perubahan di dalamnya.

---

<sup>158</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 2 sebagai tenaga pendidik di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Kamis, 1 Desember 2022 secara daring.

Rhenald Kasali, berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah proses yang selalu dibutuhkan bagi lembaga yang ingin terus berkembang, maju, serta meningkatkan mutu dan prestasinya sehingga mendapat kepercayaan dan pengakuan dari masyarakat.<sup>159</sup> Perubahan yang dilakukan di lembaga tidak dapat berlangsung secara singkat dan berhenti begitu saja, melainkan perubahan berjalan dan berproses secara panjang.

Proses panjang perubahan lembaga madrasah dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Upaya perubahan secara terus-menerus dan berkesinambungan dilakukan oleh seorang kepala madrasah yang memiliki tugas dan fungsi sebagai manajer untuk mengatur kebijakan, struktur pembagian tugas yang dapat membawa keberhasilan perubahan lembaga, dan peningkatan kemampuan sumber daya di madrasah.<sup>160</sup> Pada aspek lainnya perlu diperhatikan dan dimengerti oleh kepala madrasah, bahwa proses perubahan dilakukan lembaga madrasah guna menjadi perubahan yang efektif dan efisien. Perubahan didasarkan pada kebutuhan dan tuntutan perkembangan pengetahuan, informasi, dan teknologi; wali siswa sebagai pengguna jasa, masyarakat, dan kebutuhan peserta didik itu sendiri guna menunjang kegiatan pembelajaran.<sup>161</sup> Sensitivitas dan wawasan kepala madrasah harus tinggi, guna mengetahui perkembangan dan perubahan yang ada di lapangan. Sejatinya kehidupan selalu berubah, tidak ada kehidupan yang bersifat statis, melainkan kehidupan bersifat dinamis.

Kehidupan terus berubah silih berganti, kebijakan pendidikan nasional terus berkembang menuju perbaikan secara masif. Di sinilah

---

<sup>159</sup>Rhenald Kasali, 'Change; Tak Peduli Berapa Jauh Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)', Cet. III (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 10–15.

<sup>160</sup>Vural Hoşgörür, 'Primary School Administrators on Change in Schools and Change Management Practices', *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 16.6 (2016), 2029–2055 <<https://doi.org/10.12738/estp.2016.6.0099>>.

<sup>161</sup>Yusup Suwandono dan Vivie Vijaya Laksmi, 'Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi', (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), 17–20.

penguatan manajemen perubahan di madrasah sangat dibutuhkan. Perubahan itu diharapkan membawa pembaharuan secara transformatif di mana madrasah menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya baik dari lingkup sistem pengelolaan, keadaan, dan pemberdayaan potensinya. Hal ini berujung pada perubahan yang membawa peningkatan mutu madrasah, kepercayaan masyarakat, eksistensi madrasah, dan menjaga asa untuk dapat berkompetisi baik dengan lembaga-lembaga pendidikan umum lainnya.

- b. Manajemen perubahan adalah upaya pengelolaan lembaga didasarkan pada kebijakan, guna memperbaiki dan merubah keadaan menjadi lebih baik untuk mencapai kenyamanan peserta didik dalam belajar.

Beberapa informan di lapangan memaknai manajemen perubahan sebagai upaya perubahan pada kebijakan madrasah menuju keadaan baru yang lebih baik dengan mengutamakan kepentingan peserta didik. Kebijakan diambil dan dirumuskan, kemudian dilegalkan dengan cara pengesahan oleh kepala madrasah. Arahan yang direncanakan oleh kepala madrasah ke depan perihal penyelenggaraan pendidikan bagi peserta didik di madrasah, baik dari program kegiatan, pembagian tugas, dan pendampingan pembelajaran. Didasarkan pada jawaban hasil wawancara beberapa informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog, diketahui bahwa informan 2 memaknai manajemen perubahan di madrasah adalah:

“Upaya kepala madrasah melakukan perubahan dalam manajemen pengelolaan madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah demi mencapai kenyamanan peserta didik dalam belajar di madrasah.”<sup>162</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh informan 9 dalam menjawab pertanyaan wawancara terkait hal ini. Menurut informan, konsep manajemen perubahan yaitu:

---

<sup>162</sup>Hasil wawancara dengan informan 2 sebagai tenaga pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Rabu, 23 November 2022 secara daring.

“Menurut saya manajemen perubahan ialah suatu upaya perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu dan kualitas madrasah menjadi lebih baik dari keadaan madrasah sebelumnya pada aspek pembelajaran, sarana, dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran di madrasah.”<sup>163</sup>

Beberapa informan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok juga memaknai manajemen perubahan di madrasah sebagai upaya perubahan menuju keadaan madrasah yang lebih baik dalam memberikan layanan pendidikan kepada peserta didik. Hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai informan 1 di MI Ma’arif NU 1 Pageraji menyebutkan perubahan dilakukan di madrasah dalam upaya pengelolaan menjadikan madrasah lebih baik sangat penting dilakukan. Perubahan yang paling utama dilakukan di madrasah sebagai upaya untuk berusaha memperbaiki keadaan pembelajaran bagi peserta didik yang semakin baik.<sup>164</sup>

Data di atas dikuatkan dan ditambahkan pula oleh informan 13 bahwa:

“Sebuah organisasi pasti memerlukan sebuah manajemen agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar tanpa tersendat. Begitupun perubahan pada manajemen itu sendiri. Perubahan selalu ada, begitu pula perubahan sebuah manajemen organisasi. Perubahan yang dimaksud pastilah perubahan yang semakin baik, manajemen yang akan membawa sebuah madrasah kembali berlari menjemput kesuksesan sebuah madrasah yaitu menjadikan lingkungan madrasah yang benar-benar nyaman untuk belajar. Tentu saja membuat lingkungan yang nyaman tersebut sangatlah kompleks bagian-bagian penyusunnya. Satu hal yang harus digarisbawahi mengenai sebuah perubahan adalah *maqolah* yang mengatakan, mempertahankan nilai lama yang baik, serta mengambil nilai baru yang lebih baik.”<sup>165</sup>

<sup>163</sup>Hasil wawancara dengan informan 9 sebagai tenaga pendidik di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog pada Rabu, 23 November 2022 secara daring.

<sup>164</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan sebagai informan 1 di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok pada Senin, 21 November 2022.

<sup>165</sup>Hasil wawancara dengan informan 12 pada Kamis, 1 Desember 2022 dan sebagai pemeriksaan keabsahan atas data dari informan 1 yang sudah sebelumnya didapatkan peneliti.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dideskripsikan bahwa para informan di kedua tempat penelitian telah memaknai manajemen perubahan sebagai bagian dari arah kebijakan kepala madrasah untuk merubah keadaan pembelajaran di madrasah menuju lebih baik dan meningkatkan kenyamanan peserta didik dalam pembelajaran. Kenyamanan peserta didik dalam belajar memang hal utama yang perlu diperhatikan pihak madrasah, terutama kepala madrasah sebagai seorang supervisor dan inovator. Peranan sebagai supervisor yaitu mengamati dan mengevaluasi kegiatan pendidikan seperti pembelajaran, pembimbingan, konseling, pendampingan, pelayanan, dan keadaan sarana prasarana yang ada di madrasah. Hasil evaluasi tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut perubahan guna memperbaiki keadaan menjadi lebih baik ke depannya. Perubahan perbaikan inilah bagian dari tugas kepala madrasah untuk berinovasi. Kepala madrasah sebagai inovator dituntut memiliki wawasan dan pengetahuan luas dalam memecahkan problematika di madrasah. Perbaikan menuju keadaan madrasah lebih baik merupakan bagian dari kegiatan kepala madrasah melakukan manajemen perubahan di madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah.

Menurut Winardi, manajemen perubahan di madrasah ialah bagian dari upaya kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga dalam mengatur keadaan menjadi lebih efektif melalui kebijakan yang dimilikinya. Kepala madrasah dituntut memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas, sehingga mampu mengimbangi diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan informasi teknologi secara global.<sup>166</sup> Perkembangan abad ke-21 saat ini membawa peradaban manusia menjadi berubah secara signifikan. Bagi yang tidak mampu mengimbangi diri dengan cara adaptasi, maka kemungkinan besar bisa tersisihkan dan tereliminasi secara otomatis. Penyesuaian diri dapat

---

<sup>166</sup>J. Winardi, 'Manajemen Perubahan (*The Management of Change*), (Jakarta: Kencana, 2015), 61–63.

dilakukan dengan cara peningkatan kompetensi dan keterampilan hidup manusia, memiliki pengetahuan, dan wawasan secara global. Kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga harus memiliki kepribadian secara visioner. Kepala madrasah visioner ditandai dengan pola pikir dan pandangan jauh ke depan untuk peningkatan dan pengembangan madrasah menjadi semakin baik dengan memanfaatkan segenap potensi dan mempertimbangkan kelemahan yang dimiliki.

Ditambahkan oleh Yusup dan Vivie, manajemen perubahan yang dilakukan kepala madrasah dalam mengelola madrasah perlu memperhatikan keadaan di sekitar madrasah dan masyarakat secara luas. Hal ini dimaksudkan agar kepala madrasah memiliki kepekaan dan wawasan yang cukup atas perubahan yang terjadi di sekitarnya.<sup>167</sup> Guna mencapai hal demikian, kepala madrasah perlu melibatkan orang-orang di sekitarnya, seperti pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa. Seperti halnya yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, berdasarkan hasil wawancara tentang apakah madrasah (kepala madrasah) dalam menyusun program dan kebijakan melibatkan pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa? Secara senada, para informan khususnya pendidik dan tenaga kependidikan menjawab bahwa mereka selalu dilibatkan oleh madrasah.<sup>168</sup> Sedangkan dari wali siswa sebagai informan, menjawab terkadang dilibatkan, artinya untuk para wali siswa tidak selalu dilibatkan oleh madrasah dalam penyusunan program dan kebijakan. Tetapi, wali siswa mengakui pernah dilibatkan oleh

---

<sup>167</sup>Yusup Suwandono and Vivie Vijaya Laksmi, 'Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), 17.

<sup>168</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan beberapa informan sebagai tenaga pendidik dan kependidikan dengan model daring dan dimanfaatkan penulis sebagai upaya pemeriksaan keabsahan data melalui pendekatan triangulasi berdasarkan sumber data.

madrasah dalam penyusunan program dan kebijakan, terutama program dan kebijakan terkait anggaran atau pendanaan.<sup>169</sup>

- c. Manajemen perubahan adalah suatu cara dalam mengelola madrasah menuju keadaan baru yang diharapkan lebih baik dari keadaan sebelumnya melalui proses kinerja yang lebih efektif, pemenuhan sarana prasarana, dan pemberdayagunaan sumber daya yang dimiliki.

Secara umum konsep manajemen perubahan di madrasah yang ketiga dipahami sebagai cara mengelola madrasah yang lebih baik dari sebelumnya melalui kinerja anggota secara lebih efektif. Madrasah adalah lembaga yang di dalamnya terdapat berbagai sumber daya, baik manusia dan sarana prasarana. Berbagai sumber daya yang ada perlu diberdayakan secara efektif dan tepat guna. Hal ini berimplikasi pada perubahan yang dilakukan dalam pengelolaan madrasah menuju keadaan lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara pada beberapa informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Diketahui informan 7 menyampaikan bahwa konsep manajemen perubahan di madrasah adalah:

“Suatu cara yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kualitasnya melalui proses dan pemenuhan sarana prasarana serta sumber daya manusia yang profesional yang mampu menunjang adanya perubahan pada setiap program madrasah.”<sup>170</sup>

Jawaban yang sama disampaikan oleh informan 8 dan 10, bahwa manajemen perubahan di madrasah dikonsepsikan sebagai cara dalam mengelola madrasah oleh kepala madrasah dengan memberdayakan segenap sumber daya dan potensi yang dimiliki melalui tim yang dapat bekerja sama secara efektif. Harapan ke depan menjadikan keadaan

---

<sup>169</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan beberapa walisiswa sebagai informan di lapangan pada 23–28 Desember 2022 dan menjadi penguatan dan pengecekan atas data yang bersumber dari sumber data lainnya seperti kepala madrasah terkait keterlibatan warga madrasah dalam penyusunan program perubahan di madrasah.

<sup>170</sup>Hasil wawancara dengan informan 7 di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Rabu, 23 November 2022.

baru yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.<sup>171</sup> Perubahan yang dilakukan di madrasah tidak dapat berjalan manakala tidak melibatkan setiap unsur di dalamnya. Setiap unsur yang ada adalah bagian demi bagian yang saling terkait sehingga dalam upaya perubahan dan perbaikan lembaga hal itu perlu dilibatkan sebagai penunjang keberhasilan perubahan yang dimaksud.

Hasil wawancara lainnya pada beberapa informan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji diketahui bahwa konsep manajemen perubahan menjadikan keadaan madrasah yang lebih baik dari sebelumnya perlu melibatkan semua pihak. Sesuai dengan jawaban informan 7 dan 8 yang menyampaikan bahwa, "Manajemen perubahan di madrasah adalah sebagai alat, proses, dan teknik dalam mengelola madrasah yang melibatkan seluruh bagian akibat adanya perubahan dalam sebuah organisasi."<sup>172</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh informan 14, informan menyatakan bahwa perubahan dilakukan di madrasah adalah bagian dari proses pengelolaan madrasah dengan melakukan pengkoordinasian pada tiap unsur dan bagian secara efektif oleh pemimpin untuk meningkatkan mutu madrasah.<sup>173</sup> Penerapan manajemen perubahan di madrasah dilakukan dalam proses yang panjang dan sistematis.<sup>174</sup> Proses perubahan tersebut dilakukan dengan didasari pengetahuan yang baik tentang manajemen perubahan itu sendiri, hal ini berpengaruh pada tingkat efektivitas pelaksanaannya. Perubahan yang melibatkan pengetahuan, sarana prasarana, dan sumber daya lainnya dilakukan

---

<sup>171</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 8 dan 10 di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Rabu, 23 November 2022.

<sup>172</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 7 dan 8 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Kamis, 1 Desember 2022.

<sup>173</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan Pak Andy sebagai informan 14 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Senin, 21 November 2022 di ruang tamu madrasah.

<sup>174</sup>Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan Dalam Manajemen*, (Bandung; Alfabeta, 2006), 37–38.

dengan tahapan prosedural yang jelas. Tahapan yang disusun dan dijadikan pedoman secara teknis, dapat memudahkan setiap unsur mengerti perubahan yang sedang dilakukan dengan capaian-capaian indikatornya.

Ditambahkan oleh Rue & Byars, *a form of work activities involves coordinating an organization's and capital-toward accomplishing organizational objectives*.<sup>175</sup> Dikonsepkan tentang manajemen perubahan pada lembaga sebagai proses yang menghubungkan kinerja satu orang dengan orang lain atau bagian yang satu dengan bagian lain untuk saling menjalin koordinasi sesuai pada bidangnya masing-masing dalam mencapai tujuan yang sama yaitu perubahan lembaga yang lebih baik dari sebelumnya. Di dalam lingkup madrasah terdapat warga madrasah yang terdiri dari: kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Bagian demi bagian ini harus terlibat dalam perubahan yang diterapkan oleh madrasah, tidak pula melupakan wali siswa sebagai penunjang keberhasilan. Sekalipun wali siswa bukan warga madrasah, tetapi wali siswa memiliki kedudukan dan kepentingan yang berperan dalam peningkatan dan pengembangan madrasah ke depan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada para wali siswa di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas, diketahui bahwa wali siswa dilibatkan oleh madrasah dalam penyusunan program dan kebijakan madrasah.<sup>176</sup> Hal senada juga disampaikan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan di kedua madrasah tersebut, bahwa mereka selalu dilibatkan dalam penyusunan program dan kebijakan

---

<sup>175</sup>Leslie W. Rue and Byars Llyod L., *'Human Resources Management'*, (Boston; Irwin, 2000), 4.

<sup>176</sup>Catatan lapangan hasil wawancara bersama walisiswa terkait kelibatan mereka dalam penyusunan program perubahan di madrasah dan sebagai kroscek kebenaran atas data sebelumnya yang bersumber dari kepala madrasah sebagai sumber primer dan menjadi bahan pemeriksaan keabsahan data penelitian yang dilakukan penulis, dilaksanakan pada 23–28 November 2022.

madrasah.<sup>177</sup> Keberadaan dan keterlibatan pendidik, tenaga kependidikan, dan wali siswa diakui oleh kepala madrasah memiliki peranan yang vital, terutama pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri dikarenakan sebagai pelaksana dan ujung tombak keberhasilan madrasah dalam merealisasikan program dan kebijakan di lapangan.<sup>178</sup>

Oleh sebab itu, konsep manajemen perubahan yang ketiga ini dapat dilakukan di madrasah secara efektif dengan melibatkan semua pihak yang dinilai terlibat dan memiliki peran dalam mendukung kegiatan madrasah. Semua pihak tersebut dapat terdiri dari kepala madrasah itu sendiri, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan wali siswa. Pihak-pihak yang ada di lingkungan madrasah dengan peran dan fungsinya masing-masing, perlu senantiasa dikoordinasikan oleh kepala madrasah agar bisa berjalan bersama dan berdampingan mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

- d. Manajemen perubahan adalah upaya pengelolaan lembaga madrasah untuk terus diperbaharui menjadi lebih baik guna meningkatkan mutu dan menjaga eksistensi lembaga di masyarakat.

Konsep manajemen perubahan ini dimaknai secara umum oleh beberapa informan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas sebagai upaya pengelolaan madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dari keadaan sebelumnya. Sesuai dengan hasil wawancara informan 1 bahwa perubahan dalam pengelolaan madrasah mutlak harus dilakukan.

“Madrasah swasta dapat dihidupi dengan pembiayaan yang bersumber dari swasta yaitu keberadaan peserta didik, maka perubahan demi perubahan, perbaikan demi perbaikan mutlak dilakukan. Madrasah yang tidak mampu dan tidak mau berubah menjadi lebih baik, maka ya mas sekolah demikian tinggal menunggu masa kehancuran (tidak mendapat kepercayaan)

<sup>177</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan pendidik dan tenaga kependidikan terkait keterlibatan pendidik di madrasah dalam peningkatan mutu madrasah. Pada 23–28 November 2022.

<sup>178</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada 20 dan 21 November 2022.

sehingga berakibat pada madrasah yang sepi peminat dan madrasah ditutup karena tidak memiliki peserta didik. Ditambah pula pesan dari pengasuh yayasan bahwa madrasah harus dikelola sebaik-baiknya, lakukan perubahan menuju keadaan madrasah yang semakin baik dari tahun ke tahun.”<sup>179</sup>

Ditambahkan oleh informan 5 terkait konsep manajemen perubahan di madrasah yang dimaknai sebagai: “Sebuah program manajemen yang mengalami pembaharuan dalam upaya madrasah meningkatkan mutu dan kualitasnya, terutama dalam persaingan antar lembaga pendidikan.”<sup>180</sup> Upaya mengembangkan madrasah melalui peningkatan mutu yang lebih baik dari keadaan sebelumnya perlu dilakukan dalam proses dan prosedur yang lama. Peningkatan mutu tergolong bagian dari program madrasah yang dibuat oleh kepala madrasah, program madrasah dapat didesain dalam kegiatan-kegiatan dan/atau melalui perubahan tata kelola madrasah secara transformatif. Informan 10 menambahkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu cara yang dilakukan madrasah dalam upaya pengelolaan madrasah untuk meningkatkan kualitas (mutu) melalui proses pemenuhan sarana prasarana di tiap bagiannya.<sup>181</sup>

Selanjutnya beberapa informan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Cilongok juga memiliki pandangan yang sama terkait konsep manajemen perubahan sebagai upaya meningkatkan mutu madrasah. Informan 5 menyampaikan bahwa perubahan adalah bentuk upaya kepala madrasah selaku yang bertanggung jawab untuk mengelola madrasah dengan berbagai unturnya untuk meningkatkan mutu

---

<sup>179</sup>Hasil wawancara bersama informan 1 selaku Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog tentang pentingnya perubahan dalam manajemen di madrasah, pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>180</sup>Hasil wawancara dengan informan 5 terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Rabu, 23 November 2022.

<sup>181</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 5 di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Rabu, 23 November 2022.

madrasah.<sup>182</sup> Jawaban lain disampaikan informan 11 terkait konsepsi manajemen perubahan yang dimaknai bahwa:

“Manajemen perubahan sebagai suatu alat atau teknik dan juga proses yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengelola seluruh kondisi atau akibat dan konsekuensi yang dihasilkan dengan adanya perubahan demi meningkatkan mutu madrasah.”<sup>183</sup>

Hal senada disampaikan oleh informan 12, hasil wawancara diketahui bahwa perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah adalah bagian dari pengelolaan madrasah secara transformatif untuk selalu meningkatkan mutu madrasah agar lebih baik lagi. Informan 14 pun senada menyampaikan jawaban wawancaranya terkait manajemen perubahan di madrasah. Informan 14 menyampaikan bahwa, “Proses pengelolaan dan pengkoordinasian dapat dijadikan sebagai aset dalam proses pengelolaan yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan mutu.”<sup>184</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di kedua tempat, diketahui para informan memiliki pemahaman yang baik terkait manajemen perubahan di madrasah. Hal tersebut sebagai upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola madrasah melalui pendekatan transformatif madrasah dalam peningkatan mutu madrasah menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Melalui peningkatan mutu ini maka eksistensi madrasah dapat tetap terjaga, daya saing madrasah dengan lembaga pendidikan lainnya lebih kompetitif dalam menjaga dan menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap kegiatan pendidikan Islam oleh lembaga madrasah.

---

<sup>182</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 5 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Kamis, 1 Desember 2022.

<sup>183</sup>Hasil wawancara dengan informan 11 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Kamis, 1 Desember 2022.

<sup>184</sup>Catatan lapangan hasil wawancara dengan informan 12 dan hasil wawancara dengan informan 14 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji terkait konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Kamis, 1 Desember 2022.

Perjalanan hidup selalu berubah menuju arah perkembangan dan peningkatan taraf hidup bagi masyarakat. Bagi seseorang atau sekelompok orang yang tidak mampu dan tidak dapat mengikuti arah perubahan untuk berkembang, maka akan menjadi tertinggal dan tereleminasi secara alami. Kepala madrasah sebagai manajer bagi dirinya, bagi pendidik, dan tenaga kependidikan dituntut memiliki pemahaman yang baik terkait perubahan, baik dari bagian perencanaan, proses, dan evaluasinya. Semakin baik pemahaman tentang manajemen perubahan dalam pengelolaan madrasah bagi seorang kepala madrasah, maka akan semakin mudah dalam menyiapkan anggota lainnya.<sup>185</sup> Pemahaman tiap orang tentang perubahan tentu akan beraneka ragam. Pemahaman yang berbeda semacam ini perlu dibingkai oleh kepala madrasah agar pemahaman para pendidik dan tenaga kependidikan tidak saling bertolak belakang atau berlawanan, melainkan menjadi kekuatan yang berefek baik bagi upaya perubahan dalam menuju pengelolaan madrasah secara transformatif ke depan.

Sebagian pemahaman informan di lapangan, ada yang memahami bahwa perubahan dilakukan oleh madrasah adalah bagian dari upaya menjaga eksistensi dan daya saing madrasah dengan lembaga pendidikan lainnya. Kepala madrasah dituntut memiliki sensitivitas yang tinggi agar selalu memprediksi perubahan-perubahan yang terjadi di lapangan, persiapan perubahan yang matang akan membawa manajemen perubahan semakin baik. Dunia pendidikan tidak akan lepas dari perubahan yang terjadi.<sup>186</sup> Hal demikian sejalan dengan pemikiran Kudyay dan Kleiner yang dikutip Nur Arifah, bahwa manajemen perubahan bisa dimaknai sebagai proses yang dilakukan secara berkelanjutan dengan mengaitkan lembaga (madrasah) dengan kebutuhan pangsa pasar (orang tua dan peserta didik) dalam

---

<sup>185</sup>Liz Clarke, *The Essence of Change*, (Prentice Hall, 1994), 106–108.

<sup>186</sup>Karna Husni, 'Manajemen Perubahan Sekolah', ed. by Beni Ahmad Saebani, Cet. I, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 18.

melakukannya secara lebih responsif dan efektif daripada kompetitornya.<sup>187</sup> Eksistensi lembaga madrasah dapat terjaga melalui upaya perubahan pengelolaan madrasah secara transformatif dengan masif di tiap elemen.

Perubahan pada dunia pendidikan dapat terjadi secara masif, baik dari sektor pengembangan kurikulum, regulasi pemerintah, tuntutan masyarakat, dan perubahan yang didasarkan pada kompetitor. Manajemen perubahan dilakukan oleh kepala madrasah tentu diarahkan pada capaian keadaan ke depan yang lebih baik dari sebelumnya. Pengelolaan madrasah secara transformatif dengan memberdayakan segenap potensi dan meminimalkan setiap kelemahan, akan membawa perubahan madrasah yang berhasil. Keberhasilan pengelolaan madrasah secara transformatif bermanfaat terhadap eksistensi madrasah yang semakin tinggi dan kepercayaan masyarakat semakin meningkat.

e. Manajemen perubahan adalah inovasi dalam pengelolaan madrasah menjadi lebih baik.

Konsep manajemen perubahan kelima dimaknai sebagai inovasi dalam pengelolaan madrasah. Inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah membawa madrasah pada arah perubahan keadaan madrasah menjadi lebih baik. Hal ini sesuai hasil wawancara pada informan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Berdasarkan jawaban wawancara informan 2 terkait konsepsi manajemen perubahan yang dipahaminya bahwa, "Manajemen perubahan adalah inovasi-inovasi dalam pengelolaan madrasah menuju transformasi madrasah menjadi madrasah yang lebih unggul dan dicari oleh masyarakat luas."<sup>188</sup>

---

<sup>187</sup>Nur Arifah, 'Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi', Jurnal Ilmu Pendidikan, 4. 1 (2020), 58.

<sup>188</sup>Hasil wawancara dengan informan 2 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara daring pada Kamis, 1 Desember 2022.

Informan 10 pun demikian dalam menyampaikan jawaban wawancara terkait konsepsi manajemen perubahan adalah inovasi dalam kepemimpinan. Informan 10 menyampaikan bahwa:

“Manajemen perubahan di madrasah dilakukan sebagai upaya kepala madrasah dalam melakukan inovasi dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas madrasah menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.”<sup>189</sup>

Inovasi-inovasi dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah dapat dilakukan dengan melakukan perubahan atas apa yang telah ada sebelumnya di madrasah. Keadaan yang dinilai kurang baik dan kurang efektif kemudian dilakukan perubahan agar keadaan tersebut menjadi lebih baik dan lebih efektif.

Menurut Anderson & Anderson, inovasi ialah bagian dari perubahan secara transformasi (*transformational change*). Inovasi yang membawa terjadinya perubahan transformatif dapat membentuk keadaan baru yang lebih baik. Perubahan transformatif ini dinilai memiliki perbedaan yang cukup kompleks sehingga disebut perubahan tingkat tinggi. Disebut perubahan tingkat tinggi karena dikehendaki setiap unsur di dalam madrasah harus memiliki frekuensi pemahaman dan kesadaran yang sama baik, sehingga dapat mempersiapkan diri untuk terlibat secara aktif dalam inovasi perubahan memasuki keadaan madrasah baru yang tentu diharapkan lebih baik dari keadaan sebelumnya.<sup>190</sup> Inovasi yang dilakukan sebagai bahan perubahan bagi madrasah dapat membawa keadaan bagi madrasah mendatang. Keadaan baru atas inovasi menjadi bagian transformasi madrasah, madrasah berubah dari kondisi sebelumnya ke kondisi baru yang lebih baik. Setiap elemen di dalam madrasah harus turut serta secara aktif,

---

<sup>189</sup>Hasil wawancara dengan informan 10 di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait pemahaman informan tentang konsepsi manajemen perubahan di madrasah pada Kamis, 1 Desember 2022.

<sup>190</sup>Anderson Dean and Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders* (San Fransisco: Jossey-Bass Inc, 2001), 30.

tidak cukup hanya berpartisipasi semata melainkan harus memiliki peranannya masing-masing untuk ikut bertindak membuat inovasi perubahan pengelolaan transformatif madrasah.

## 2. Pendekatan Manajemen Perubahan di Madrasah

Pendekatan adalah strategi dalam perencanaan suatu tindakan. Sedangkan manajemen perubahan di madrasah adalah proses pembaharuan yang ditekankan pada pengelolaan lembaga madrasah yang diubah atas ketidaksiuaian dengan keadaan saat ini, sehingga dapat meningkatkan keadaan saat ini menuju keadaan baru yang dinilai lebih baik. Maka dari itu, pendekatan manajemen perubahan di madrasah adalah strategi pembaharuan madrasah secara transformatif menuju keadaan baru yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Transformatif madrasah dilakukan pada aspek-aspek yang dinilai sudah tidak baik, tidak tepat, tidak efektif, dan tidak efisien untuk dipertahankan sehingga perlu diubah menuju keadaan baru yang dinilai lebih baik, lebih tepat, lebih efektif, dan lebih efisien. Aspek-aspek perubahan tersebut dilakukan pada tiap elemen yang ada di dalam madrasah tentu akan menemukan kendala atau pun resistansi. Kendala atau resistansi ini harus dihadapi dan dipecahkan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan melalui pendekatan-pendekatan yang tepat sehingga upaya pengelolaan transformatif madrasah dapat dilakukan dengan sukses.

Penerapan perubahan yang dijalankan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok tidak terlepas dari adanya pendekatan yang diaplikasikan di lapangan. Pendekatan perubahan yang diaplikasikan di kedua madrasah ini secara umum sama karena mengacu pada ruang lingkup dan aspek perubahan itu sendiri, tetapi secara khusus pendekatan di kedua lokasi penelitian ini memiliki perbedaan yang spesifik didasarkan atas letak geografis dan karakteristik masing-masing lembaganya.

Manajemen perubahan yang diterapkan di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog sebagai proses perubahan yang dijalankan diketahui

dilaksanakan dengan menerapkan dan mengutamakan pendekatan lokal secara khusus meliputi pendekatan humanis, transparan, kedisiplinan, kerja sama, dan komunikasi. Kelima pendekatan lokal ini dipilih dan diterapkan dalam proses perubahan dikarenakan cocok dan tepat sesuai letak geografis dan karakteristik madrasah ini berada.<sup>191</sup>

Berbeda lembaga berbeda pula penanganan. Proses perubahan yang diterapkan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok memiliki sisi perbedaan dari madrasah sebelumnya. Perbedaan ini tentu atas letak geografis dan karakteristik lembaganya, diketahui bahwa proses perubahan yang berlangsung sekian lama di madrasah ini secara khusus menerapkan pendekatan lokal seperti: pendekatan transparan, disiplin, integritas, evaluasi, kolaborasi, dan komunikasi. Keenam pendekatan ini diterapkan berdasarkan situasi dan kondisi di mana pendekatan tersebut dibutuhkan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan perubahan yang dimaksud.<sup>192</sup> Proses perubahan tidak berlangsung dengan seketika, perubahan berjalan membutuhkan waktu yang sangat lama dan perubahan tidak ada ujungnya. Sehingga penerapan atas pendekatan perubahan dapat berjalan seiring dengan perjalanan waktu madrasah ini menyelenggarakan pendidikannya.

Analisis pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas menggunakan dua pendekatan yaitu *planned approach* (pendekatan terencana) dan *emergent approach* (pendekatan darurat) dari Bullock dan Batten dalam Wibowo.<sup>193</sup> Kedua pendekatan ini secara umum memiliki

---

<sup>191</sup>Hasil wawancara dengan informan 1 MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait pendekatan yang diterapkan selama proses perubahan atas manajemen madrasah di madrasahnyanya. Pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>192</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait pendekatan yang diterapkan selama proses perubahan atas manajemen madrasah di madrasahnyanya. Pada Senin, 21 November 2022.

<sup>193</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 246–249.

keselarasan dan kesesuaian dengan apa yang terjadi dan data yang penulis dapatkan selama penggalian data di kedua tempat penelitian.

a. *Planned approach* (pendekatan terencana)

*Planned approach* atau pendekatan terencana dalam manajemen perubahan di madrasah adalah strategi pelaksanaan pembaharuan pada pengelolaan madrasah yang dilakukan secara terencana melalui beberapa tahapan guna memperbaiki keadaan yang dinilai tidak baik menjadi keadaan baru yang lebih baik. *Planned approach* digunakan pada situasi dan kondisi keadaan yang normal, melainkan perubahan keadaan yang memang disengaja untuk dilakukan. Perubahan ini dilakukan untuk memperbaiki keadaan madrasah, meningkatkan mutu madrasah, mengembangkan ekspansi wilayah pangsa pasar madrasah, dan dapat ditujukan untuk memperbaiki kegiatan pendidikan di madrasah atas hasil evaluasi yang dilakukan sebelumnya.

Berdasarkan informasi sebelumnya bahwa proses perubahan telah dilakukan dalam pengelolaan madrasah secara lama yang dimulai sejak tahun 2004 atau sejak informan pertama diberikan amanah menjadi kepala madrasah. Perubahan-perubahan terencana yang dilakukan secara umum terkait peningkatan mutu madrasah. Proses perubahan dalam peningkatan mutu madrasah dapat diklasifikasikan secara spesifik pada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, perbaikan hubungan madrasah dengan warga masyarakat sekitar madrasah, pengembangan layanan dan fasilitas madrasah, peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, serta peningkatan jumlah peserta didik yang belajar di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog.<sup>194</sup> Berdasarkan data di atas, maka diketahui ada empat unsur manajemen perubahan secara terencana yang telah

---

<sup>194</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan disesuaikan dengan catatan lapangan hasil observasi yang menunjukkan kinerja pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas secara baik dari layanan ke tamu dan kegiatan pembelajaran yang membuat peserta didik senang dan nyaman. Pada Minggu, 20 November 2022.

dilakukan oleh kepala madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes, yaitu:

- 1) Perbaikan hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar.
- 2) Pengembangan layanan dan fasilitas madrasah kepada warga madrasah.
- 3) Peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang lebih efektif dan efisien.
- 4) Peningkatan kepercayaan masyarakat dengan peningkatan jumlah peserta didik tiap tahunnya.

Tabel 1 Manajemen Perubahan Terencana di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes

<b>MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes</b>	
Konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem pengelolaan,</li> <li>2. Peningkatan/pembaharuan keadaan madrasah,</li> <li>3. Peningkatan kinerja madrasah (potensi tiap madrasah),</li> <li>4. Upaya pengembangan keadaan madrasah menjadi lebih baik.</li> </ol>	
Pendekatan lokal manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humanis,</li> <li>2. Transparan,</li> <li>3. Kedisiplinan,</li> <li>4. Kerja sama,</li> <li>5. Komunikasi.</li> </ol>	
Efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah	
Ketercapaian:	Indikator efektivitas:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaikan hubungan madrasah-masyarakat</li> <li>2. Pengembangan layanan dan fasilitas madrasah</li> <li>3. Peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan madrasah</li> <li>4. Peningkatan kepercayaan masyarakat (jumlah peserta didik)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi, misi, dan tujuan madrasah</li> <li>2. Realisasi program</li> <li>3. Pelayanan</li> <li>4. Kepercayaan Masyarakat</li> </ol>

Di lokasi penelitian kedua pun diketahui bahwa proses perubahan dalam peningkatan mutu madrasah telah dilakukan dalam kurun waktu yang lama dimulai sejak tahun 2009 atau sejak informan pertama diberikan amanah menjadi kepala madrasah. Perubahan-

perubahan terencana yang dilakukan informan terhadap manajemen madrasah dalam peningkatan mutu secara umum yaitu: peningkatan mutu madrasah, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan layanan dan fasilitas madrasah, peningkatan prestasi akademik dan nonakademik, serta peningkatan jumlah peserta didik.<sup>195</sup> Berdasarkan data di atas, maka diketahui ada empat unsur manajemen perubahan secara terencana yang telah dilakukan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas meliputi:

- 1) Peningkatan mutu madrasah,
- 2) Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan,
- 3) Pengembangan layanan dan fasilitas madrasah,
- 4) Peningkatan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik,
- 5) Peningkatan jumlah peserta didik.

Berikut unsur-unsur manajemen perubahan di madrasah yang penulis gambarkan dalam sebuah gambar bagan berikut ini:

Tabel 2 Manajemen Perubahan Terencana di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas

<b>MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas</b>	
<b>Konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem tata kelola madrasah</li> <li>2. Peningkatan mutu/kualitas madrasah</li> <li>3. Pembaharuan keadaan madrasah melalui potensi madrasah</li> <li>4. Perbaikan keadaan madrasah melalui pemberdayaan sumber daya madrasah</li> </ol>	
<b>Pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparan,</li> <li>2. Disiplin,</li> <li>3. Integritas,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Evaluasi,</li> <li>5. Kolaborasi,</li> <li>6. Komunikasi.</li> </ol>

<sup>195</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok dan disesuaikan dengan catatan lapangan hasil observasi yang dilakukan penulis selama di lapangan menunjukkan kinerja pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas secara baik, layanan ke tamu dengan komunikasi yang ramah, dan kegiatan pembelajaran yang membuat peserta didik nyaman dan kondusif. Pada Senin, 21 November 2022.

Efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah	
<b>Ketercapaian:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan mutu madrasah</li> <li>2. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan madrasah</li> <li>3. Pengembangan layanan dan fasilitas madrasah</li> <li>4. Peningkatan prestasi akademik dan nonakademik</li> <li>5. Peningkatan jumlah peserta didik</li> </ol>	<b>Indikator efektivitas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi, misi, dan tujuan madrasah</li> <li>2. Hubungan madrasah dengan wali siswa &amp; masyarakat</li> <li>3. Pemenuhan fasilitas</li> <li>4. Prestasi akademik dan nonakademik</li> </ol>

*Planned approach* sebagai pendekatan terencana dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai fase perealisasiannya. Tahapan ini disusun menjadi beberapa bagian yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi di masing-masing madrasah, artinya tiap madrasah memiliki situasi dan kondisi berbeda-beda. Sehingga tahapan *planned approach* pada tiap madrasah tidak tentu sama, baik itu letak geografis, karakteristiknya, wilayahnya, dan status madrasah pun dapat mempengaruhinya. Seperti manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok pun tidak seutuhnya sama, ada beberapa tahapan yang berbeda. Berdasarkan analisis pendekatan yang digunakan penulis di sini, menurut Bullock dan Batten *planned approach* atau pendekatan terencana dalam manajemen perubahan secara umum memiliki empat tahapan, yaitu:<sup>196</sup>

1) *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Dalam tahapan ini kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga melakukan eksplorasi dengan menggali informasi-informasi secara mendalam sebagai bahan dan dasar menentukan perubahan spesifik seperti apa yang akan dilakukan. Manakala hal di atas sudah diputuskan, maka langkah selanjutnya yaitu membangun komitmen bersama dengan seluruh sumber daya yang

<sup>196</sup>Bernard Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3rd edn (Financial Times/Prentice Hall, 2000), 272.

ada di dalam madrasah seperti pendidik, tenaga kependidikan, orang tua sebagai wali siswa, komite, serta yayasan sebagai pihak eksternal madrasah. Komite dan yayasan dijadikan sebagai pihak eksternal karena memiliki kedudukan dan fungsi sebagai konsultan dan mampu mendefinisikan tanggung jawab masing-masing. Keadaan madrasah di tiap wilayah berbeda-beda, baik dari sumber daya maupun kemampuan finansialnya. Madrasah yang berada di desa dan pinggiran kota (lingkup kecamatan) sebagian besar memiliki kemampuan finansial yang cenderung kecil, sehingga tentu tidak mungkin memiliki mitra dan kerja sama dengan konsultan pendidikan profesional dengan kualifikasi khusus konsultan. Upaya yang dapat dilakukan oleh madrasah-madrasah dengan kemampuan finansial cenderung menengah ke bawah yaitu melalui kemitraan dengan konsultan nonprofit, seperti wali siswa, komite, dan yayasan yang menaungi keberadaan lembaga madrasah tersebut. Hal ini terjadi pada dua lokasi penelitian yang dilakukan penulis. Kedua lokasi penelitian ini sama-sama tidak memiliki mitra dan tidak bekerja sama secara khusus dengan lembaga konsultan pendidikan profesional melainkan hanya melibatkan wali siswa, pengurus komite, dan pengurus yayasan dalam setiap program dan kegiatan yaitu di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.

Informasi yang didapatkan bahwa informan 1 yaitu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Terkait pada tahapan ini informan sebelum memutuskan perubahan spesifik yang akan dilakukan, terlebih dahulu melakukan penggalian informasi secara mendalam dari tiap elemen yang ada di madrasah. Penggalian informasi dilakukan oleh informan dengan menggalang data atau informasi dari pendidik dan tenaga kependidikan. Dikemukakan juga bahwa informan sebelum bertugas di MI

Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog, beliau mengabdikan diri di MTs Negeri 1 Brebes. Tentu dengan data tersebut beliau di awal kepemimpinannya menjadi kepala madrasah belum cukup informasi sebagai bahan dalam membuat program dan kegiatan, sehingga tahapan eksplorasi sangat dibutuhkan. Selain menggali informasi dari tiap elemen yang ada, informan juga melibatkan pihak eksternal sebagai konsultan dalam perencanaan perubahan pengelolaan madrasah yaitu pihak Yayasan Al Hikmah 2.<sup>197</sup> Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa informan 1 sebagai kepala madrasah telah melakukan tahapan pertama dalam pendekatan manajemen perubahan yaitu *exploration phase* (fase eksplorasi). Hal demikian dilakukan dengan cara membangun komunikasi dengan tenaga pendidik dan kependidikan, pengurus yayasan, wali siswa, dan masyarakat yang berada di sekitar madrasah.

Diketahui berdasarkan hasil wawancara, bahwa informan melakukan eksplorasi informasi di lapangan tentang situasi dan kondisi madrasah. Tahap eksplorasi dilakukan oleh informan kepada wakil kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Informasi yang didapatkan informan kemudian dijadikan sebagai bagian dari bahan pertimbangan perubahan spesifik yang dilakukan. Informan 1 ini diketahui menjabat sebagai kepala madrasah sejak tahun 2009. Beliau dipercaya oleh pengurus yayasan melalui tahapan pemilihan dan penetapan untuk mengemban amanah menjadi kepala madrasah.<sup>198</sup> Didasarkan hasil wawancara tersebut, maka diketahui oleh penulis bahwa informan 1 selaku kepala madrasah telah melakukan tahapan eksplorasi dalam pendekatan manajemen perubahan terencana atas pengelolaan madrasah. Hal

---

<sup>197</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait tahapan dalam program perubahan di madrasah, pada Minggu, 20 November 2022.

<sup>198</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait tahapan dalam program perubahan di madrasah. Pada Senin, 21 November 2022.

yang dilakukan oleh informan dengan cara membangun komunikasi diskusi dengan wakil kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, menggali informasi terkait harapan dari para wali siswa, dan membangun komunikasi dengan pihak pengurus yayasan.

## 2) *Planning phase* (fase perencanaan)

Setelah *exploration phase* (fase eksplorasi) dilakukan, maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah tahap perencanaan. Pada tahapan ini informasi atau data yang telah dikumpulkan pada tahap eksplorasi sebelumnya diolah. Pengolahan informasi atau data dimaksudkan agar dapat mendiagnosis masalah yang mempengaruhi situasi dan kondisi madrasah pada saat ini. Kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu mendiagnosis problematika yang ada di madrasah berdasarkan informasi atau data yang dikumpulkan. Hasil diagnosis masalah tersebut kemudian dikonsultasikan kepada stakeholder terkait pertimbangan pihak ketiga seperti: informasi tambahan, solusi pemecahan masalah, dan rencana tindak lanjutnya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan program kerja kepala madrasah (perubahan dan pengembangan) senantiasa untuk membangun koordinasi dengan wali siswa, pengurus komite, dan pengurus Yayasan Al Hikmah 2. Upaya koordinasi yang dilakukan ini dinilai penting untuk dilakukan karena pengelolaan madrasah secara khusus tentang perubahan dan pengembangan madrasah ke depan yang perlu ditompang oleh semua elemen, jika kepala madrasah bekerja secara sendiri tentu tidak akan mampu dan hasilnya tidak akan efektif.<sup>199</sup> Berdasarkan data hasil wawancara, diketahui bahwa informan 1 selaku kepala madrasah telah melakukan tahapan kedua dalam *planned approach* (perubahan terencana) yaitu *planning phase* (fase perencanaan).

---

<sup>199</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait tahapan dalam manajemen perubahan di madrasah. Pada Minggu, 20 November 2022.

Data lainnya diketahui bahwa tahapan selanjutnya setelah tahapan eksplorasi selesai dilakukan adalah tahapan perencanaan tindak lanjut perubahan sebagai upaya perbaikan atas hasil diagnosis problematika yang ada serta mempengaruhi situasi dan kondisi di madrasah. Upaya perencanaan dilakukan oleh informan dalam *planning phase* (fase perencanaan) ini melibatkan semua elemen, baik pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah, wali siswa, pengurus komite, dan pengurus yayasan. Semua elemen penting dilibatkan. Hal itu menurutnya bahwa semakin banyak orang yang memikirkan keadaan madrasah, maka akan semakin mudah memutuskan perencanaan dan tahapan tindakan sebagai realisasi perencanaan selanjutnya.<sup>200</sup> Atas hasil wawancara tersebut, diketahui informan telah melakukan tahapan kedua yaitu *planning phase* (fase perencanaan) dalam pendekatan manajemen perubahan terencana di lapangan. *Planning phase* (fase perencanaan) diakui oleh informan penting untuk dilakukan guna merealisasikan pengelolaan transformatif madrasah secara efektif, serta dapat meringankan beban tugas dan tanggung jawab kepala madrasah daripada bekerja secara sendiri.

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

Tahapan ketiga dalam pendekatan manajemen perubahan terencana adalah *action phase* (fase tindakan) bagian yang paling urgen. Tahapan ini dinilai paling urgen, dikarenakan pada tahapan ini dilakukan realisasi perubahan dalam pengelolaan lembaga dari keadaan saat ini (*current state*) menjadi keadaan baru (*future state*) yang akan datang lebih baik. Berbagai hal dapat muncul dalam tahapan tersebut penerimaan atas keberhasilan adaptasi dengan perubahan atau justru mendatangkan penolakan dalam bentuk

---

<sup>200</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait tahapan perencanaan dalam manajemen perubahan di madrasah yang telah dilakukan selama ini. Pada Senin, 21 November 2022.

resistensi atas ketidakberhasilan dalam adaptasi dengan keadaan baru yang dinilai oleh beberapa pihak tertentu kontra terhadap perubahan itu sendiri.

Keberhasilan adaptasi dapat dipengaruhi atas pemahaman yang baik pada setiap elemen atau sumber daya di madrasah dengan didasarkan atas tingkat pengetahuan individu, kesadaran bersama untuk memperbaiki keadaan madrasah yang sudah tidak baik untuk dipertahankan, kemauan atau keinginan bergerak bersama meningkatkan mutu dan kualitas madrasah, kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan, dalam artian mampu untuk meninggalkan zona nyaman yang sebelumnya dipertahankan, dan hal terakhir yang dapat mempengaruhi keberhasilan perubahan adalah penguatan yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan lembaga untuk menyakinkan anggotanya terhadap keadaan baru yang dapat meningkatkan mutu dan kualitas madrasah ke depan.

Resistensi yang muncul sebagai bentuk penolakan adanya perubahan dalam lembaga madrasah dapat dipengaruhi oleh banyak hal. Hal-hal tersebut meliputi: *pertama*, rendahnya pengetahuan individu terkait perubahan itu sendiri, pengetahuan individu tidak melulu terkait aspek wawasan melainkan berkaitan juga dengan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan individu yang rendah dapat menghambat hingga penolakan atas upaya perubahan pengelolaan madrasah untuk peningkatan dan pengembangan keadaan lebih baik. *Kedua*, penolakan dapat dipengaruhi oleh kesadaran dari individu untuk tidak mau berubah. Kesadaran individu untuk mengerti arah perubahan yang terus terjadi di lapangan, mengharuskan lembaga untuk mengimbangi perubahan tersebut dengan *treatment* pembaharuan untuk menjadikan keadaan madrasah yang lebih baik di kemudian hari. Kesadaran yang rendah

dapat memicu kemunduran madrasah dan lemahnya daya saing dengan para kompetitor lainnya.

*Ketiga*, kemauan dan keinginan individu untuk ikut berpartisipasi dalam program perubahan madrasah. Setelah sebelumnya pengetahuan dan kesadaran mempengaruhi munculnya resistansi dalam manajemen perubahan di madrasah, maka selanjutnya ada kemauan dan keinginan individu yang ada di madrasah turut andil. Kemauan dan keinginan lebih bersifat kepekaan individu melihat keadaan madrasah saat sekarang, hal ini menyebabkan sulitnya mengendalikan dan mengontrol rasa kemauan dan keinginan dari tiap individu untuk menjadi satu dengan keinginan dari madrasah. Kemauan dan keinginan dapat didorong melalui jalan pemahaman dan kesadaran individu terlebih dahulu, kemudian terhadap keadaan lembaga di masa yang akan datang.

*Keempat*, kemampuan individu sebagai sumber daya untuk memiliki komitmen kuat terhadap kemauan untuk berubah dari keadaan sekarang menjadi keadaan baru yang mungkin berbeda. Kemampuan individu dituntut untuk dapat konsisten dalam menjalankan pembiasaan baru sebagai bagian dari perubahan. Hal keempat ini adalah bagian dari pembentukan budaya baru. Kemampuan yang tidak kuat secara komitmen dan konsisten dalam menjalankan perubahan tentu akan berakibat kembali kepada rutinitas lama yang tidak baik, sehingga dapat memunculkan resistansi dalam pengelolaan madrasah.

*Kelima*, penguatan bagi peran individu sebagai sumber daya yang ada di dalam madrasah. Penguatan ini bersifat penting sebagai upaya kepala madrasah dalam mendorong dan mendukung peranan anggotanya untuk aktif melaksanakan perubahan sesuai perencanaan dan tindakan yang diputuskan. Penguatan ini untuk mendorong ketercapaian tingkat kinerja yang tinggi, ideal, dan optimal. Rendahnya penguatan yang diberikan oleh kepala madrasah sebagai

pimpinan, maka berdampak pada keberlanjutan program perubahan yang dijalankan.

Hasil wawancara bersama informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog yaitu:

“...saya selaku kepala madrasah melakukan pengumpulan informasi untuk dianalisis dengan masalah yang ada, kemudian dilakukan perencanaan pemecahan masalah dengan dibantu oleh pendidik dan tenaga kependidikan madrasah. Maka saya melakukan tindakan berupa pengimplementasian perubahan sesuai perencanaan, mengubah situasi dan kondisi madrasah agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tindakan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, senantiasa didorong oleh pengurus yayasan. Pesan yayasan adalah budaya yang jelek harus dibuang jauh-jauh, diganti dengan budaya yang baik. Budaya baik harus disosialisasikan kepada semuanya, dipertahankan, dan dijalankan oleh semuanya. Saya selaku kepala madrasah bertanggung jawab penuh atas perubahan yang selalu dilakukan, upaya ini dapat dilakukan dengan peningkatan pengetahuan anggota, kemampuan individu pendidik dan tenaga kependidikan, kemauan individu untuk berubah, kesadaran individu melihat kondisi madrasah dan potensi madrasah untuk bisa berubah menjadi lebih baik, serta penguatan yang tegas oleh saya kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertindak sesuai perencanaan.”<sup>201</sup>

Informasi sebagai data lainnya juga didapatkan penulis atas pengumpulan data di lapangan pada tahapan perubahan, yaitu:

“Tindakan perubahan yang dilakukan di madrasah ini (MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilogok) dilakukan dengan melibatkan setiap elemen yang ada seperti persatuan wali siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengurus yayasan dalam mengimplementasikan perencanaan perubahan yang telah ditetapkan untuk dijalankan dan dicapai bersama. Selama proses implementasi perubahan, dilakukan pengamatan dan pengontrolan yang intensif guna dapat meminimalkan gejolak di lapangan dengan adanya penerapan pembiasaan baru untuk menjadi budaya baik yang baru. Proses perubahan yang dijalankan harus dipastikan mendapat dukungan dari tiap elemen yang ada di madrasah,

---

<sup>201</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait tahapan tindakan (*action*) dalam manajemen perubahan di madrasah. Pada Minggu, 20 November 2022.

guna untuk meminimalkan timbulnya resistansi yang dimaksud.”<sup>202</sup>

Jawaban dari kedua hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa para informan telah melakukan tahapan tindakan pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas. Tahapan tindakan yang dilakukan oleh kedua informan tersebut berdasarkan hasil wawancara. Secara umum, proses tindakannya sama dilakukan dengan beberapa teknis tertentu seperti penekanan pada aspek yang dinilai memiliki peranan penting.

Secara khusus, pada upaya kedua informan memiliki perbedaan, di mana informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog menekankan sosialisasi; memperhatikan keadaan elemen atau sumber daya yang ada dari aspek pengetahuan, kemauan, kesadaran, kemampuan, dan penguatan peran partisipasi dalam implementasi perubahan yang dilakukannya; serta pelibatan konsultan pendidikan yaitu pengurus yayasan. Dalam *action fase* (fase tindakan) sesekali menemukan hambatan berupa resistansi atas perubahan dari beberapa warga madrasah. Hal yang dilakukan oleh informan yaitu melakukan pendekatan personal, *sharing* informasi dan opini, serta melakukan penguatan atas tujuan perubahan bagi kepentingan madrasah (bersama).

Sedangkan pada informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok, secara khusus tahapan tindakan implementasi perubahan yang dilakukan di madrasah dalam peningkatan mutu madrasah melalui pengamatan dan pengontrolan

---

<sup>202</sup>Hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait tahapan tindakan (*action*) dalam manajemen perubahan di madrasah. Pada Senin, 21 November 2022.

penerapan pembiasaan baru kinerja dan pelayanan madrasah dengan melibatkan persatuan wali siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengurus yayasan. Resistansi yang dapat muncul sewaktu-waktu sangat diperhatikan dengan serius, hal itu ditekan agar tidak berdampak signifikan atas penerapan pembiasaan baru sebagai bentuk perubahan yang diterapkan. Dalam *action fase* (fase tindakan) oleh informan di madrasah ini dilakukan dengan membangun kolaborasi bersama beberapa tenaga pendidik sebagai satu kesatuan tim. Hal ini dilakukan guna mengefektifkan upaya perubahan manajemen madrasah yang digalakan. Informan menyakini bahwa bekerja bersama tim jauh lebih efektif dan lebih mudah, dibandingkan bekerja secara personal dalam pengelolaan transformatif madrasah.

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

Tahapan selanjutnya adalah *integration phase* (fase integrasi). Tahapan ini bagian finalisasi dari upaya manajemen perubahan yang diterapkan pada madrasah. Sekalipun bagian finalisasi, bukan berarti perubahan dinyatakan selesai atau berhenti sampai di sini. Setelah perubahan diputuskan, dilakukan perencanaan, selanjutnya ditindaklanjuti dalam tindakan nyata oleh setiap individu, tim, dan lembaga organisasi. Pengintegrasian ini dilakukan untuk membentuk sebuah internalisasi budaya baru yang diterapkan.

Perubahan sejatinya tidak berhenti selagi kehidupan masih berjalan. Perubahan adalah bagian fundamental dari kehidupan manusia untuk menjaga eksistensinya pada aktivitas dan kehidupannya.<sup>203</sup> Individu dan kelompok yang tidak mau mengikuti perubahan zaman atau peradaban, karena terlalu nyaman dengan zona dan kehidupannya saat ini, maka keberlangsungan individu dan

---

<sup>203</sup>Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, ed. by Beni Ahmad Saebani, I (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 16.

kelompok tersebut tidak akan lama. Hal ini eksistensi manusia diperjuangkan melalui perubahan sebagai bentuk penyesuaian atas pembaharuan yang terjadi. Perubahan yang dilakukan tidak hanya bagian dari kebutuhan lembaga, melainkan juga sebagai upaya dalam memenuhi tuntutan dan permintaan pangsa pasar, terutama masyarakat bagi lembaga pendidikan seperti madrasah.

Tahapan pada fase integrasi ini, tiap madrasah tentu memiliki strategi dan teknisnya masing-masing sesuai dengan karakteristik madrasah yang bersangkutan. Upaya madrasah dalam *integration phase* (fase integrasi) dapat dilakukan kegiatan konsolidasi atau koordinasi, penstabilan keadaan madrasah atas perubahan baru, pengontrolan atau pengawasan kinerja, serta dapat berupa penguatan kinerja dan perilaku baru sesuai arah perubahan yang diterapkan. Diketahui atas hasil wawancara salah satu informan menyampaikan bahwa dalam tahapan ini hal yang dilakukan adalah melakukan monitoring setiap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Monitoring dilakukan melalui cara supervisi baik secara langsung atau pun supervisi secara tidak langsung atau secara tertutup. Selain supervise, hal lain yang dilakukan oleh informan adalah melakukan penguatan atas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, penguatan biasanya dilakukan dalam forum rapat koordinasi awal bulan dan sebagai bentuk evaluasi periodik di madrasah, serta kegiatan KKG intern madrasah.<sup>204</sup>

Jawaban hasil wawancara lainnya juga disampaikan oleh informan 1 (kepala madrasah) di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok tentang *integration phase* (fase integrasi) yang dilakukan di madrasahnyanya. Dikemukakan bahwa tahapan integrasi ini, hal yang dilakukan oleh madrasah atas upaya perubahan yang sebelumnya

---

<sup>204</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait tahapan integrasi dalam manajemen perubahan di madrasah. Pada Minggu, 20 November 2022.

sudah dilakukan adalah pengamatan terlebih dahulu, pengamatan ini untuk mengetahui perubahan yang dilakukan sudah dapat diterima dan dilakukan dalam bertugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Selain pengamatan, madrasah juga melakukan internalisasi perubahan sebagai budaya baru yang diterapkan melalui penguatan atas perubahan yang dilakukan melalui program kegiatan yang sesuai seperti kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru) setiap Sabtu siang pukul 13.00–15.00, *sharing knowledge* yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan dalam forum diskusi yang dilakukan setiap satu bulan sekali, dan penguatan dalam bentuk evaluasi bersama atas program kegiatan madrasah yang selesai dijalankan.<sup>205</sup>

Atas hasil wawancara pada kedua informan di atas, diketahui bahwa para informan telah melakukan empat tahapan dalam pendekatan manajemen perubahan terencana yaitu *integration phase* di lembaga madrasah-masing-masing. Tahapan integrasi yang dilakukan oleh kedua madrasah diketahui berdasarkan jawaban wawancara dari informan dilakukan melalui beberapa strategi dan teknis di lapangan. Perubahan keadaan baru diharapkan menjadi sebuah budaya baru bagi madrasah. Kegiatan integrasi sebagai upaya internalisasi perubahan dalam kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah dilakukan penguatan-penguatan oleh kepala madrasah melalui penghargaan capaian kinerja yang lebih efektif, penguatan tugas dan prestasi, forum KKG (Kelompok Kerja Guru), dan koordinasi rutin dalam rapat rutin madrasah.

---

<sup>205</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait tahapan integrasi dalam manajemen perubahan di madrasah. Pada Minggu, 20 November 2022 dan disesuaikan dengan hasil studi dokumentasi terkait muatan kurikulum di madrasah yang dilakukan penulis selaku peneliti sebagai langkah pemeriksaan keabsahan data.

b. *Emergent approach* (pendekatan darurat)

*Emergent approach* atau pendekatan darurat adalah salah satu pendekatan dalam pelaksanaan manajemen perubahan pada lembaga yang didasarkan atas situasi dan kondisi keadaan yang sedang terjadi di dalam lembaga yang bersangkutan. Pendekatan ini diaplikasikan dalam keadaan darurat yang melanda suatu madrasah atau lembaga dikarenakan situasi di dalam intern madrasah yang sudah tidak optimal, disebabkan salah satu fungsi struktural tidak berjalan sesuai harapan dan/atau dapat diaplikasikan pada madrasah yang dinilai perlu adanya perubahan dikarenakan keadaan darurat di sekitar madrasah yang dapat mempengaruhi kegiatan madrasah, seperti terjadinya bencana alam atau wabah penyakit.

Sesuai hasil wawancara di lapangan, bahwa pada masa pandemi wabah penyakit Covid-19 yang melanda di Indonesia, turut serta mempengaruhi kegiatan pendidikan di madrasah. Pengaruh yang sangat terasa pada mode pembelajaran, penilaian, dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan peserta didik lainnya seperti: ekstrakurikuler, pembiasaan ibadah, kegiatan kunjungan, perlombaan, dan lainnya. Wabah penyakit yang datang secara tiba-tiba dan terjadi sejak kisaran Maret tahun 2020 atau dipertengahan semester pada saat itu, sehingga memaksa adanya penerapan perubahan secara mendadak dikarenakan keadaan darurat pada saat itu guna menyelamatkan peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, serta warga madrasah secara umumnya. Diketahui pula pada peralihan tahun pelajaran baru yaitu tahun pelajaran 2020/2021 diberlakukannya kurikulum darurat pada setiap satuan pendidikan sebagai upaya pencegahan wabah penyakit semakin masif. Pada masa tahun-tahun inilah, mode pembelajaran dipaksa secara cepat berubah tanpa ada persiapan sebelumnya selayaknya bimtek, *workshop*, ataupun sejenis pelatihan bagi peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah. Perubahan mode pembelajaran konvensional secara tiba-tiba harus berubah menjadi dalam jaringan

(daring). Digitalisasi pembelajaran menuntut pemanfaatan media digital seperti gawai, laptop, dan perangkat komputer oleh pendidik dan peserta didik dengan tanpa perencanaan, persiapan, serta pemenuhan fasilitas pendukung dilakukan sembari berjalannya waktu. Keadaan ini terjadi secara global di seluruh wilayah, tidak terkecuali di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas.<sup>206</sup> Diketahui pula bahwa mode pembelajaran tidak sepenuhnya dilaksanakan secara daring di kedua madrasah ini. Peserta didik dan wali siswa yang tidak dapat mengikuti perubahan ini dikarenakan beberapa faktor, seperti piranti gawai, kemampuan memberi paket internet, faktor keadaan ekonomi, dan lainnya. Sehingga, kegiatan pembelajaran dilakukan semi daring, ada sebagian peserta didik belajar secara daring dan ada pula sebagian peserta didik yang belajar di luar daring dengan cara pembelajaran secara terbatas dan dilaksanakan di tempat tertentu (aman). Hal ini menandakan bahwa perubahan yang dilakukan melalui pendekatan darurat tidak sepenuhnya mudah dilaksanakan dan justru tingkat resistansi lebih kompleks terjadi.

Keadaan dan situasi pandemi Covid-19 yang telah melanda selama beberapa tahun ke belakang dan terjadi secara tiba-tiba memaksa adanya perubahan dalam pengelolaan madrasah dengan dasar kedaruratan pada saat itu, sehingga diperlukan *emergent approach* (pendekatan darurat) oleh kepala madrasah dalam mengelola madrasah agar kegiatan pendidikan tetap berjalan. *Emergent approach* (pendekatan darurat) dilakukan atas dasar situasi dan kondisi keadaan yang terjadi. Pendekatan ini juga memberikan lima arahan dan

---

<sup>206</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan para Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara langsung dan natural dalam obrolan pada tanggal 22 dan 23 November 2022.

gambaran tentang tingkat keberhasilan atau kegagalan perubahan seperti:<sup>207</sup>

1) *Organizational structure* (struktur organisasi)

*Organizational structure* (struktur organisasi) adalah perubahan dilakukan dengan dasar adanya pembaharuan lembaga secara struktural, sehingga memunculkan pendelegasian dan hierarki dasar untuk bergerak bersama mewujudkan keadaan baru yang lebih baik dan lebih efektif untuk meminimalkan resistansi yang dapat muncul. Perubahan dalam pengelolaan madrasah sebagai wujud upaya manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengemban amanah tentu diarahkan menuju operasional kegiatan madrasah yang lebih efektif, sehingga membawa madrasah menjadi lebih baik dari sebelumnya, lebih unggul dari para kompetitornya, lebih berprestasi dalam setiap kompetisi, dan mampu menjaga eksistensi atas kepercayaan masyarakat secara luas.

Aspek perubahan pada *organizational structure* (struktur organisasi) dalam pengelolaan madrasah lebih dipandang terjadi atau dilakukan manakala ada bagian dalam stuktural lembaga yang tidak berjalan sesuai dengan fungsinya atau kinerja bagian tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kepala madrasah. Pendekatan ini biasanya dilakukan oleh kepala madrasah setelah dilakukan evaluasi dan pengamatan secara menyeluruh pada tiap bagian struktural madrasah. Umumnya, perubahan dilakukan pada tiap awal tahun pelajaran, namun dalam hal ini pada waktu yang berbeda.

Berdasarkan hasil wawancara, telah diketahui bahwa perubahan struktur organisasi rutin dilakukan sebagai upaya penyegaran pengurus atau rotasi pemberian tugas dan tanggung jawab jabatan tertentu yang ada di dalamnya dengan diatur dan

---

<sup>207</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Ketiga (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 246.

dijalankan berdasarkan sebuah sistem kelembagaan secara baku. Perubahan rutin ini biasanya dilakukan pada tiap pergantian tahun pelajaran atau sesuai periodenya, seperti pembagian tugas mengajar, tugas kepanitiaan kegiatan, pengurus komite, dan tugas organisasi lainnya.

Terkait perubahan struktur yang dilakukan atas dasar keadaan darurat sangat jarang dilakukan di madrasah ini, memang diakui pernah terjadi perubahan struktur secara mendadak atau tidak dilakukan seperti biasanya di pergantian tahun pelajaran. Perubahan mendadak ini dilakukan karena ada salah satu pendidik yang pindah tugas ke lembaga lain, sehingga untuk menutup kekosongan ini dilakukan perubahan secara mendadak. Perubahan mendadak ini dilakukan guna menjamin kegiatan madrasah dapat terus berjalan, mengoptimalkan ketercapaian tujuan madrasah, dan mengutamakan kepentingan peserta didik. Terkait masa pandemi Covid-19 yang telah melanda dan masih terjadi hingga saat ini, secara struktural di madrasah ini tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hanya saja memang dilakukan penguatan pada tiap bagiannya, guna memberikan fasilitas dan perhatian prima terhadap layanan untuk peserta didik.<sup>208</sup>

Hasil wawancara lainnya didapatkan penulis terkait aspek perubahan *organizational structure* (struktur organisasi) di madrasah. Disampaikan oleh informan bahwa selama menjabat sebagai kepala madrasah, perubahan struktur organisasi kerap dilakukan pada tiap pergantian tahun pelajaran atau sesuai masa baktinya yang disesuaikan dengan regulasi atau surat keputusan yang berlaku. Perubahan ini tentu dimaksudkan untuk

---

<sup>208</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait dengan pendekatan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam manajemen perubahan di madrasah pada tanggal 22 November 2022.

memperbaharui performa dari tiap bagian struktur organisasi agar terus berjalan optimal mencapai tujuannya.

Perubahan struktur organisasi jarang terjadi secara mendadak atau tiba-tiba, jikalau terjadi perubahan secara tiba-tiba, biasanya dikarenakan adanya penugasan secara kedinasan berupa mutasi tugas ke lembaga lain dan adanya keadaan tertentu yang memaksa adanya perubahan. Seperti halnya pada masa pandemi Covid-19, struktural di madrasah tidak mengalami perubahan. Hanya saja karena keadaan darurat kesehatan pada saat itu dan mengikuti himbuan pemerintah, maka madrasah lakukan penyesuaian tugas dan fungsi dari tiap bagian struktur organisasi madrasah. Seperti wali kelas tidak hanya mengurus administrasi kelas, namun harus menjadi orang tua dari peserta didik yang lebih dari biasanya dengan lebih proaktif dan sensitif atas kesehatan anak, menerapkan protokol kesehatan yang ketat, melakukan pendampingan, dan pengawasan kegiatan belajar yang lebih dari sebelumnya.<sup>209</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan di atas, penulis mengambil intisari dari jawaban informan terkait pendekatan manajemen perubahan darurat (*emergency*) dalam aspek *organizational structure* (struktur organisasi) di madrasah jarang terjadi. Madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki karakteristik lembaga yang bersifat dinamis dan luwes terhadap perubahan yang terjadi, baik secara internal maupun eksternal, sehingga membuat adanya adaptasi yang mudah terhadap perubahan. Perubahan secara internal seperti terjadinya salah satu dari tenaga pendidik yang tidak bisa bertugas karena tidak masuk atau tidak berada di tempat tugas, maka tenaga pendidik lainnya

---

<sup>209</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok terkait dengan pendekatan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam manajemen perubahan di madrasah pada Rabu, 23 November 2022.

langsung mengambil peran sebagai pengganti, baik itu ada perintah atau tugas dari kepala madrasah atau tidak.

Keadaan lainnya, perubahan kurikulum dalam pembelajaran, tugas, dan fungsi tenaga pendidik tidak berubah melainkan hanya perlu penyesuaian terhadap arah dan tujuan pendidikan diberlakukan di madrasah. Perubahan secara darurat dalam internal dapat terjadi karena adanya tenaga pendidik yang cuti dalam beberapa waktu dan pendidik yang mendadak tidak masuk karena faktor kesehatan dan kepentingan pribadi lainnya. Hal ini ditangani dengan adanya penyesuaian secara mandiri atas pola kerja sama untuk saling mengisi dan membantu kelas yang kosong untuk tetap kondusif pembelajaran.

Sedangkan perubahan secara eksternal, seperti adanya aturan atau perintah mutasi untuk tenaga pendidik, perubahan regulasi dari pemerintah atau dinas terkait, dan keadaan lingkungan madrasah. Adanya perubahan mutasi tugas pendidik biasanya terjadi ada tenaga pendidik yang pindah keluar dan ada pendidik baru yang masuk, secara teknis tentu seharusnya tidak menjadi halangan dalam kegiatan madrasah. Perubahan regulasi dari pemerintah dikalangan lembaga pendidikan lebih mudah menerima dikarenakan tidak ada perubahan secara fundamental harus berubah total dan perubahan didasarkan atas keadaan lingkungan, seperti wabah penyakit dan bencana alam lainnya tidak memberikan pengaruh secara langsung untuk dilakukan perubahan struktur organisasi madrasah. Melainkan yang lebih tepat ialah penyesuaian kegiatan pendidikan, seperti pembelajaran konvensional diubah menjadi pembelajaran secara digital, pembelajaran tatap muka diubah menjadi pembelajaran dalam jaringan (daring), ujian tertulis dengan kertas diubah menjadi ujian berbasis *online*, dan perubahan lainnya.

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

*Organizational culture* (budaya organisasi) adalah kebiasaan rutin yang dilakukan pada sebuah organisasi oleh orang-orang di dalamnya, sehingga membentuk dan diakui bersama menjadi *organizational culture* (budaya organisasi) yang baku untuk dilaksanakan dan pantang untuk dilanggar. Upaya perubahan yang dilakukan melalui pembentukan budaya organisasi baru ini, diasumsikan dapat memberikan energi dorongan perubahan kinerja organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Upaya peningkatan mutu madrasah dapat direalisasikan melalui perubahan pengelolaan madrasah. Perubahan pengelolaan dapat dibentuk melalui perubahan budaya organisasi yang ada di dalam madrasah, budaya lama yang dinilai sudah tidak baik atau tidak efektif dipertahankan diubah dengan budaya kerja organisasi yang lebih baik dari sebelumnya seperti kedisiplinan pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik pada waktu masuk dan pulang, kedisiplinan memulai dan mengakhiri pembelajaran, kedisiplinan berseragam, kedisiplinan melakukan program pembiasaan, kedisiplinan menerapkan dan memelihara kebersihan, dan budaya kerja lainnya yang dinilai memiliki pengaruh dalam peningkatan mutu madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog menyampaikan informasi bahwa dalam peningkatan mutu madrasah dapat diupayakan salah satunya melalui budaya madrasah. Di mana mutu madrasah dapat dipandang dari berbagai aspek secara komprehensif seperti: prestasi perlombaan, pembelajaran yang efektif, sarana dan prasana yang lengkap, lingkungan bersih, serta lingkungan kondusif adalah bagian-bagian yang ada di dalam mutu madrasah. Beberapa aspek tersebut dapat diupayakan melalui pengelolaan budaya madrasah dan ada pula yang tidak memiliki

pengaruh sama sekali terhadap budaya madrasah itu sendiri. Namun secara umum, budaya madrasah dapat memberikan pengaruh dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. Hal yang sudah diketahui bersama, saat pandemi Covid-19 melanda sektor pendidikan sangat terasa dampak baik dan dampak buruknya. Dampak baik seperti: peralihan mode pembelajaran dari konvensional ke pembelajaran digital, kesadaran pendidik untuk *melek* teknologi dalam pembelajaran, kesadaran warga madrasah tentang kebersihan, kesadaran warga madrasah tentang pentingnya menjaga kesehatan, dan yang tidak kalah utamanya adalah nilai keislaman menjadi lebih meningkat atas rasa syukur diberikan kesehatan dan dapat bertahan hidup di masa krisis kesehatan tersebut. Dampak baik ini dirasa telah membawa perubahan meningkatnya mutu madrasah, kebersihan dan kesehatan semakin dijaga bersama, sarana dan prasana madrasah semakin bertambah, seperti area cuci tangan tiap kelas yang awalnya tidak ada menjadi ada, dan peningkatan kualitas kompetensi tenaga pendidik yang semakin baik. Sedangkan dampak buruknya seperti banyak korban jiwa di berbagai wilayah termasuk warga di sekitar madrasah, kebebasan bermain peserta didik harus dibatasi dan diawasi, kegiatan pembelajaran pada saat itu sangat minim waktu dan tempat, serta banyak keluhan dari wali siswa terkait aktivitas anak di rumah yang terlalu sibuk beraktivitas atau bermain melalui gawainya.<sup>210</sup>

Dari informasi di atas, diketahui secara eksplisit bahwa perubahan budaya madrasah yang terbentuk secara langsung atau tidak langsung pada saat pandemi wabah penyakit virus Covid-19 yang terjadi secara mendadak, telah memaksa adanya pendekatan

---

<sup>210</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan yang diprogramkan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dilakukan pada 22 November 2022.

perubahan secara darurat (*emergent approach*). Perubahan darurat yang tidak direncanakan ini mempengaruhi pada aspek budaya madrasah untuk berubah. Perubahan terjadi agar keberlangsungan kegiatan pendidikan di madrasah ini tetap bisa berjalan dan kepercayaan masyarakat tidak pudar. Awalnya, setiap warga madrasah tidak pernah memakai masker dalam berkegiatan, sekarang pemakaian masker di madrasah dalam berkegiatan adalah hal biasa untuk menjaga kesehatan sendiri dan orang lain, terutama saat sakit pilek atau batuk. Kegiatan cuci tangan yang biasa dilakukan hanya saat mau makan dan saat tangan kotor, sekarang telah menjadi budaya cuci tangan sebelum dan setelah belajar serta pemakaian *hand sanitizer* sebagai pembersih dari kuman dan bakteri yang menempel di tangan.

Selaras dengan hasil wawancara di atas, diketahui informasi hasil wawancara lainnya bahwa budaya madrasah turut memberikan pengaruh dalam meningkatkan mutu madrasah. Pembentukan budaya madrasah yang baik dan diketahui oleh khalayak ramai, akan berimplikasi pada *image* baik madrasah di mata masyarakat dan secara langsung masyarakat menilai mutu madrasah. Budaya madrasah dapat dibangun, tumbuh, dan berkembang berdasarkan pada orang-orang yang ada di dalam madrasah tersebut untuk saling menyadari dan memiliki komitmen bersama.

Budaya yang lahir dan berkembang di madrasah melalui proses panjang untuk diakui oleh warga menjadi satu kesatuan yang utuh, sehingga jika budaya yang dimiliki tergolong budaya yang kurang baik akan sulit diperbaiki jika tidak disadari secara bersama untuk diubah menjadi baik. Tentu mengubah suatu budaya di madrasah butuh perencanaan dan pembahasan bersama warga madrasah. Harapannya, perbaikan budaya dapat dilakukan secara bersama-sama tidak hanya dilakukan oleh individual. Seperti budaya membuang sampah pada tempatnya, harus ada perencanaan dengan

pengadaan bak sampah yang memadai di setiap tempat dan adanya kesadaran serta komitmen bersama oleh tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjadi teladan dan dorongan kepada peserta didik untuk meningkatkan budaya kedisiplinan membuang sampah pada tempatnya.

Peningkatan kedisiplinan dilakukan melalui tahapan perencanaan, sosialisasi, dan evaluasi bersama. Diakui oleh informan, bahwa perubahan budaya dapat dilakukan tanpa perencanaan sebelumnya manakala terjadi keadaan darurat yang memaksa harus ada perubahan. Hal demikian seperti terjadinya bencana alam dan wabah penyakit yang dapat memberikan pengaruh pada kegiatan pembelajaran. Terjadinya Covid-19 yang secara tiba-tiba tanpa ada peringatan panjang dan diakui bersama sangat cepat terjadi telah membuat banyak perubahan dalam budaya madrasah secara tiba-tiba. Seperti, budaya jabat tangan setiap pagi antara pendidik dan peserta didik menjadi tidak ada, pembiasaan salat secara bersama-sama atau dengan peserta yang banyak dari kelas 1 sampai 6 harus dibagi-bagi menjadi beberapa kelompok, dan kegiatan belajar di kelas harus mematuhi protokol kesehatan yang ketat. Perubahan-perubahan demikian untuk kepentingan bersama dan untuk saling menjaga kesehatan bersama. Tentu pada awal-awal perubahan ini, semua orang merasa berat namun berjalannya waktu dan kesadaran setiap orang meningkat sehingga perubahan ini dapat diterima dan berjalan.<sup>211</sup>

Berdasarkan hasil wawancara informan di atas, diketahui bahwa *organizational culture* (budaya organisasi) pada lembaga madrasah yang diubah dari budaya lama menjadi budaya organisasi

---

<sup>211</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan yang diprogramkan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Dilakukan pada Rabu, 23 November 2022.

baru yang lebih baik dinilai cukup penting. Perubahan budaya ini diyakini dapat menjaga eksistensi madrasah di tengah masyarakat dan menjaga dari para kompetitornya. Budaya baik yang tumbuh di madrasah dan diketahui oleh masyarakat luas, maka budaya baik madrasah tersebut dapat menjadi sebuah budaya identitas madrasah dan menjadi citra madrasah di kalangan masyarakat.

Informan juga menyampaikan bahwa budaya madrasah yang diubah tidak serta merta dilakukan pada masa darurat saja, melainkan perubahan budaya dapat dilakukan melalui perencanaan sebelumnya dan dinilai akan menghasilkan perubahan lebih baik daripada perubahan secara darurat. Perubahan budaya melalui perencanaan tentu melalui berbagai fase dan tahapan, di mana setiap warga madrasah sudah mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan dan tingkat resistansi bisa ditekan. Informan pun mengakui bahwa perubahan kerap terjadi secara mendadak, perubahan mendadak terjadi sebagai bentuk dan upaya penyesuaian atas hal yang terjadi di sekitar madrasah. Madrasah melakukan penyesuaian dengan tujuan agar kegiatan pendidikan dapat terus berjalan, keberadaan madrasah tetap diakui, dan keberlangsungan di tengah masyarakat dapat terus berkembang. Perubahan yang terjadi di madrasah selama ini melalui berbagai keputusan dan ketetapan program yang disusun bersama dewan pendidik dan tenaga kependidikan dapat membawa peningkatan mutu madrasah yang semakin baik dan diterima oleh masyarakat.

Gambaran aspek pada manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah yang kedua ini terkait pendekatan perubahan secara darurat tentang *organizational culture* (budaya organisasi) didasarkan informasi hasil wawancara bahwa budaya organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan darurat tidak selalu benar. *Organizational culture* (budaya organisasi) dapat pula dilakukan melalui *planned change* (pendekatan terencana). Upaya

meningkatkan mutu madrasah dapat dilakukan melalui perubahan budaya di madrasah. Budaya yang dinilai sudah tidak efektif dan perlu diubah dapat diubah secara terencana melalui tahapan-tahapan tertentu dan dapat juga dilakukan perubahan secara mendadak dalam kondisi yang dinilai darurat. Segala keputusan dalam manajemen perubahan di lembaga madrasah menjadi tanggung jawab kepala madrasah yang melaksanakan tugas dan fungsinya dibantu oleh segenap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di dalam madrasah.

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

*Organizational learning* (organisasi pembelajaran) adalah forum di dalam organisasi yang dijadikan forum bersama seperti kegiatan koordinasi atau kegiatan rapat. Forum semacam inilah dinilai memiliki peranan kunci dalam menyiapkan orang-orang yang bersedia melakukan perubahan, sebaliknya pula forum ini juga dapat berkembang menjadi sekelompok orang yang tidak suka dengan perubahan sehingga dapat menjadi penghalang dalam realisasi perubahan. Pada bagian awal pembahasan di atas, terkait *emergent approach* (pendekatan darurat) disampaikan bahwa ada lima gambaran yang dapat mendukung upaya perubahan manajemen madrasah atau gambaran yang dapat menghalangi keberhasilan perubahan itu sendiri. Pada poin yang ketiga ini memiliki karakteristik yang sangat jelas tentang forum yang terbentuk di dalam kelembagaan madrasah.

Forum yang terbentuk di dalam kelembagaan madrasah dapat dikatakan menjadi *organizational learning* (organisasi pembelajaran). Pembelajaran ini memiliki peranan sebagai wadah bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk saling bertukar informasi dan mengembangkan dirinya, sehingga banyak hal yang dapat dibahas, dikerjakan, dan dirumuskan bersama melalui forum ini. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran) dapat

digunakan sebagai wadah dalam merumuskan perubahan manajemen madrasah ke depan yang lebih baik dalam meningkatkan mutu madrasah dan dapat pula muncul atas ketidakpuasan capaian program kegiatan yang dilakukan sekarang. Ketidakpuasan ini kemudian dijadikan sebagai evaluasi bersama dan menjadi bahan perbaikan pada perubahan capaian kegiatan yang akan datang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog tentang keberadaan *organizational learning* (organisasi pembelajaran) di lembaga madrasah adalah organisasi yang harus ada dan dijalankan secara baik. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran) di madrasah disebut dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), organisasi ini beranggotaan segenap pendidik yang ada di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Di sisi lain juga ada organisasi KKG yang levelnya di tingkat Kecamatan Sirampog, organisasi KKG di tingkat kecamatan beranggotaan semua pendidik MI yang berada di wilayah kecamatan Sirampog. Sedangkan organisasi bagi kepala madrasah dinamakan Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yang ada di kecamatan dan kabupaten. Forum KKG yang ada di madrasah sebagai wadah bagi pendidik untuk saling belajar bersama atau guru sebaya, berbagi informasi dan pengetahuan, saling membantu kesulitan dalam pembelajaran, dan digunakan juga sebagai forum berdiskusi menyukseskan program madrasah. Forum organisasi pembelajaran dikatakan dapat menjadi penghalang kesuksesan perubahan madrasah menjadi lebih bermutu menurut informan tidak benar dan tidak pernah terjadi selama menjabat kepala madrasah, mungkin hal tersebut benar dan terjadi di madrasah lain tetapi tentu tidak terjadi pada semua madrasah.<sup>212</sup>

---

<sup>212</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan membangun

Hasil wawancara lainnya juga didapatkan penulis melalui wawancara dengan informan 1 (kepala madrasah) di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok tentang keberadaan *organizational learning* (organisasi pembelajaran) di madrasah. Menurut informan, organisasi pembelajaran di madrasah lebih dikenal dengan istilah forum Kelompok Kerja Guru (KKG) intern madrasah yang terdiri dari forum guru mata pelajaran umum dan mata pelajaran agama atau Pendidikan Agama Islam. Forum ini memiliki program pertemuan setiap satu bulan sekali dengan agenda yang bervariasi berupa pembuatan perangkat atau administrasi pembelajaran, media pembelajaran, dan pembahasan lainnya. Setiap anggota dapat menjadi narasumber dan audien, tergantung apa yang hendak dibahas dan didiskusikan. Menurut informan, forum organisasi pembelajaran dapat menjadi penghalang keberhasilan program madrasah tidaklah sesuai. Forum ini beranggotakan pendidik yang berintelektual dan memiliki kompetensi sebagai pendidik, sehingga tidak mungkin disalahgunakan menjadi forum yang tidak baik untuk keberlangsungan madrasah.<sup>213</sup>

Selanjutnya, informasi dari kedua informan di atas dapat diketahui bahwa *organizational learning* (organisasi pembelajaran) ada di level madrasah ibtdaiyah dan menjadi forum yang wajib ada sesuai regulasinya. Organisasi pembelajaran ini di lembaga madrasah lebih dikenal dengan istilah organisasi Kelompok Kerja Guru (KKG), di mana memiliki program kegiatan pertemuan rutin, kegiatan diskusi atau saling *sharing* informasi dan pengetahuan, penyusunan administrasi pembelajaran secara bersama, dan dalam

---

organisasi pembelajaran yang mendukung perubahan yang diprogramkan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dilakukan pada 22 November 2022.

<sup>213</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan membangun organisasi pembelajaran yang mendukung perubahan yang diprogramkan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Dilakukan pada Rabu, 23 November 2022.

penyelesaian tugas lainnya. Selama ini, organisasi KKG yang ada di madrasah dinilai memiliki andil banyak dalam menyukseskan program dan kegiatan madrasah yang dibuat oleh kepala madrasah. Kepala madrasah yang memiliki kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan dan menjaga keberlangsungan lembaga madrasah, dapat turut mengawasi, mengarahkan, dan membimbing program kerja forum KKG. Forum KKG dengan kepengawasan dan keterlibatan secara aktif dari kepala madrasah di dalamnya, tentu forum tersebut tidak dapat disalahgunakan atau menjadi penghalang bagi kesuksesan program madrasah. Maka dari itu, kedua informan di atas memiliki pandangan bahwa *organizational learning* (organisasi pembelajaran) di madrasah selalu digunakan sebagai wadah dalam menyukseskan setiap program dari madrasah melalui berbagai program dan kegiatannya. Selama ini, kedua informan menjabat sebagai kepala madrasah dengan segenap program perubahan manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah selalu diterima, walaupun terkadang ada yang pro dan kontra dapat diselesaikan dengan upaya diskusi bersama, sehingga forum KKG tidak pernah menjadi penghalang bagi realisasi program-program kegiatan madrasah.

#### 4) *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial)

Pada bagian keempat dalam pendekatan perubahan darurat (*emergent approach*) membahas terkait *manajerial behaviour* (perilaku manajerial). *Manajerial behaviour* (perilaku manajer) dari dulu dinilai memiliki peranan yang penting dan efektif dalam memberikan efek perubahan di lembaga yang dipimpinnya. Secara tradisional peran pimpinan sebagai seorang manajer berperan dalam kepengawasan dan memberikan arahan anggotanya dalam bekerja. Sedangkan perkembangan saat ini, khususnya dalam pendekatan perubahan darurat, peran manajer sebagai pimpinan lembaga tidak sekadar kepengawasan dan pemberi arahan, tetapi lebih dari itu

seperti dalam perancang, pelaksana, eksekutor kebijakan, dan penilaian atas kelayakan kebijakan darurat yang diambil.

Peran manajer selaku pimpinan harus lebih dari era sebelumnya yaitu menjadi seorang pimpinan yang dapat memberikan contoh dalam berbicara dan berperilaku. Pola bicara bagi seorang pimpinan dapat memberikan pengaruh dan mempengaruhi lawan bicaranya. Hal ini karena sejatinya pimpinan adalah seorang negosiator dan penyampai informasi, sehingga hal yang dibicarakan harus jelas dan dipahami untuk dilaksanakan. Perilaku seseorang dapat menggambarkan karakteristik seseorang tersebut, hal demikian pun bagi seorang manajer dalam berperilaku harus membawa kesan wibawa dan memunculkan aura karismatik. Hal demikian penting, karena manajer sebagai seseorang yang memiliki posisi dan kedudukan yang sentral dalam memimpin sebuah lembaga dengan segenap sumber daya yang ada di dalamnya.

Perilaku bagi seorang pimpinan adalah bentuk cerminan atau contoh riil yang dapat diamati anggotanya. Maksudnya, seorang pimpinan lembaga dalam berperilaku memiliki peranan yang efektif pula dalam melakukan perubahan, perilaku yang dilakukan oleh pimpinan dan diamati oleh anggotanya akan efektif dalam melakukan perubahan karena anggota dapat mencontoh secara langsung apa yang dilakukan oleh pimpinan lembaga. Di sisi lain, perubahan yang dilakukan dan diinisiasi lebih dahulu oleh pimpinan, lebih mudah diterima karena telah dicontohkan dan dipraktikan langsung, ketimbang perubahan yang dilakukan lembaga hanya sekadar teoretis dan tidak ada yang mampu memberikan contoh tindakannya sesuai tujuan perubahan tersebut.

Kepala madrasah menjadi pimpinan pada lembaga satuan pendidikan dengan keanggotaan warga madrasah yang bersifat heterogen, seperti peserta didik dengan berbagai karakternya, pendidik dan tenaga kependidikan yang beragam kepribadiannya,

serta lingkungan warga sekitar madrasah yang bersifat majemuk. Maka, dalam pendekatan aspek ini kepala madrasah dituntut untuk lebih dahulu memberikan contoh dalam berperilaku dengan mencerminkan perubahan yang diprogramkan. Seperti program peningkatan mutu madrasah terkait kedisiplinan, aspek yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya dengan tiba di madrasah lebih awal dari warga madrasah lainnya dan pulang dari madrasah lebih akhir dari warga madrasah lainnya. Dari aspek kedisiplinan ini, gambaran awal ialah warga madrasah dimungkinkan sebagian besar memiliki kebiasaan kedisiplinan yang rendah dengan lebih sering terlambat tiba di madrasah. Pada kondisi semacam ini, kepala madrasah secara darurat dapat melakukan program dan upaya peningkatan kedisiplinan agar mutu madrasah menjadi lebih baik. Hal yang dapat dilakukan melalui program pemberian bonus kinerja kedisiplinan, penghargaan secara lisan dan tulisan, pemberian motivasi, serta meningkatkan kesadaran akan pentingnya kedisiplinan bagi keberlangsungan lembaga madrasah.

Informasi didapatkan oleh penulis terkait pendekatan manajemen perubahan aspek *manajerial behaviour* (perilaku manajerial), bahwa kepala madrasah memiliki peran sentral dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab penuh atas kegiatan dan ketercapaian program lembaga. Bagi lembaga madrasah ini (MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog) yang berstatus sebagai madrasah swasta dan notabnya di bawah naungan Yayasan Al Hikmah 2 dalam pengoperasian kegiatan madrasah di lapangan dari pengelolaan keuangan, pengelolaan dan pengadaan sarana dan prasana, serta pengelolaan sumber daya manusia diserahkan sepenuhnya oleh yayasan kepada kepala madrasah dan manajemen lembaga.<sup>214</sup>

---

<sup>214</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog terkait peranan kepala madrasah dalam pengelolaan

Sejak awal menjadi kepala madrasah, pola kerja informan lebih sering terjun langsung ke lapangan untuk memberikan contoh dalam menjalankan tugas dan kewajiban, memberikan dorongan, dan menyelesaikan permasalahan yang timbul di lapangan agar konflik segera mereda dan tidak menjadi besar atau rumit baik itu konflik di lingkungan intern madrasah (sesama pendidik dan tenaga kependidikan) dan konflik madrasah dengan wali siswa dan/atau lingkungan sekitar. Suatu ketika, pernah terjadi konflik pemikiran bahwa beberapa wali siswa keberatan atas belajar kebersihan lingkungan secara praktik membersihkan toilet, hal itu karena saat pulang ke rumah baju seragam anak basah.

Diceritakan bahwa hal tersebut diselesaikan dengan cara duduk bersama (tabayun) dan membangun diskusi antara madrasah dan wali siswa terkait tujuan dan esensi dari kegiatan anak tersebut. Di waktu yang berbeda, disampaikan pula pernah ada konflik kepentingan antara madrasah dan pihak lingkungan terkait kegiatan jajan saat waktu istirahat. Selama masa pandemi Covid-19 madrasah menerapkan aturan ketat bahwa peserta didik dilarang membeli jajan ke luar gerbang madrasah sesuai anjuran pemerintah dan guna membatasi lingkungan madrasah agar tetap steril, para pedagang yang ada di lingkungan madrasah awalnya menolak dan meminta peserta didik bebas jajan di mana saja. Setelah diajak dialog dan diskusi secara humanis, para pedagang menerima aturan madrasah dan madrasah pun membuka peluang untuk para pedagang bisa tetap berjualan dengan cara yang disepakati bersama.

Ditambahkan pula oleh informan, bahwa perilaku seperti inilah yang diakui oleh kepala madrasah sering dilakukan dan upaya penyelesaian mengutamakan pendekatan humanis, kedisiplinan, dan keterbukaan terhadap siapa saja sehingga membuat rekan-rekan

pendidik dan tenaga kependidikan menjadi nyaman dalam bekerja dan berkarya.<sup>215</sup>

Hasil wawancara lainnya, ditempat yang berbeda terkait pendekatan manajemen perubahan secara darurat pada aspek *manajerial behaviour* (perilaku manajer) dalam pendekatan manajemen perubahan telah didapatkan, diketahui bahwa kepala madrasah adalah *role model* bagi segenap pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja sesuai tugas dan fungsinya masing-masing, serta menjadi teladan bagi seluruh peserta didik. Di madrasah ini (MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok) memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang cukup banyak dengan jumlah mencapai 41 orang. Tentu dari 41 orang ini memiliki watak dan karakternya masing-masing, serta ditambah dengan latar belakang pendidikan yang tidak semuanya sama menjadikan keberagaman pun muncul.

Peranan kepala madrasah sangat penting, harus dapat mengayomi setiap orang agar dapat bekerja dan menjalankan tugas sebaik-baiknya. Selama menjadi kepala madrasah dengan perubahan yang diprogramkan untuk menjadi madrasah yang semakin besar dan menjadi madrasah semakin bermutu, upaya evaluasi program dan kegiatan senantiasa dilakukan. Program dan kegiatan dilakukan evaluasi, selanjutnya disusun kembali perencanaan yang lebih baik. Perbaikan dari pola kerja pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui pengarahan dan difasilitasi untuk belajar, selain itu informan pun senantiasa memberikan contoh dan teladan pada setiap perubahan yang dicanangkan atau diprogramkan.

---

<sup>215</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan perilaku manajer yang mendukung perubahan sesuai program dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dilakukan pada 22 November 2022.

Upaya meningkatkan kompetensi serta wawasan tenaga pendidik dan kependidikan terkait mutu madrasah, dilakukan melalui program studi banding (*benchmarking*) ke madrasah-madrasah di luar daerah yang dinilai lebih baik dalam pengelolaannya dan lebih besar (jumlah peserta didik) yaitu beberapa lokasi yang pernah dikunjungi seperti wilayah Jogjakarta, Malang, dan Bali. Informan menyadari bahwa, pola kerjanya yang nampak dalam perilaku kepala madrasah tentu tidak sepenuhnya sebagai penentu keberhasilan madrasah, di sisi lain kerja tim yang menentukan keberhasilan saat ini. Kerja tim ini terdiri dari banyak anggota baik itu pendidik dan kependidikan, justru merekalah yang dinilai lebih andil dalam membawa keberhasilan perubahan madrasah semakin bermutu; setiap orang saling menilai, saling mengingatkan, saling memotivasi, dan saling membantu sehingga kerja tim ini dalam naungan lembaga menjadi lebih ringan.<sup>216</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa aspek *manajerial behaviour* (perilaku manajerial) dalam hal ini perilaku kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga madrasah memiliki peranan yang penting. Peranan penting ini membawa arah keberhasilan perubahan yang dicanangkan oleh lembaga dalam peningkatan mutu madrasah sesuai dengan harapan dan targetnya masing-masing. Setiap lembaga madrasah tentu memiliki program peningkatan mutu madrasah masing-masing yang dibingkai melalui visi, misi, dan tujuan lembaga.

Perilaku kepala madrasah sebagai manajer dapat dipandang sebagai teladan bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Kepala madrasah memiliki tugas

---

<sup>216</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah dalam aspek tahapan perilaku manajer yang mendukung perubahan sesuai program dalam peningkatan mutu madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Dilakukan pada Rabu, 23 November 2022.

sebagai pimpinan, fasilitator, dan pendamping bagi setiap sumber daya dalam menyelesaikan setiap permasalahan dan konflik yang timbul. Sehingga, perilaku kepala madrasah sebagai manajer dalam pendekatan manajemen perubahan secara darurat, memiliki kedudukan sangat efektif dalam mempengaruhi dan mengarahkan sumber daya manusia untuk menyukseskan tujuan dan target dari perubahan itu sendiri.

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

Upaya perubahan melalui pendekatan *emergent change* dengan strategi *power and politics* (kekuatan dan politik) dapat ditempuh bagi seorang pimpinan, guna mempermudah dan mempercepat perubahan yang diyakini harus dilakukan dari keadaan saat ini yang dinilai kurang baik ke keadaan selanjutnya yang dinilai akan lebih baik bagi keberlangsungan lembaga. Upaya ini dilakukan oleh seorang pimpinan dengan menggalang dukungan perubahan dari lembaga pusat atau lembaga di atasnya, lembaga lokal atau mitra lembaga yang memiliki pengaruh, dan sebagian anggota yang memiliki frekuensi pandangan sama dalam merealisasikan peningkatan mutu madrasah.

Program perubahan dalam manajemen lembaga tidak selalu dapat diterima dengan baik. Penolakan dapat terjadi dikarenakan perubahan dinilai oleh sebagian orang tidak perlu untuk dilakukan. Keadaan saat ini dirasa sudah nyaman bagi dirinya dan kelompoknya, perubahan yang direncanakan dinilai belum tentu membawa kebaikan di masa yang akan datang. Ketakutan hilangnya kedudukan dan hak yang sudah didapatkan saat ini, rasa aman dan nyaman pada posisinya, hingga tugas dan tanggung jawab yang dinilai lebih besar atas perubahan yang direncanakan, dapat menjadi salah satu penyebab penolakan atas rencana perubahan yang dilakukan.

Dari sisi lain juga dinilai bahwa perubahan dalam manajemen lembaga, dapat membawa perkembangan dan kemajuan yang lebih baik, sehingga ada sebagian anggota yang justru mendukung perubahan manajemen lembaga yang dilakukan. Dua hal ini tentu menggambarkan kemudahan dan kesulitan dalam merealisasikan perubahan manajemen lembaga. Hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan melalui aspek pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik) untuk mempermudah dan mempercepat perubahan atas keadaan lembaga saat ini. Aspek pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik) dalam perubahan secara darurat, lebih menekankan adanya keharusan penyesuaian lingkungan atas hal yang ditetapkan dan memberikan pengaruh pada produktivitas lembaga. Maka aspek pendekatan ini menjadi pilihan yang sangat efektif oleh kepala madrasah dalam mengelola sumber daya di lembaga.

Informasi didapatkan oleh penulis dari informan 1 (Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog) terkait pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik), bahwa pada keadaan dan situasi tertentu tidak dipungkiri pendekatan ini pernah dilakukannya. Pendekatan *power and politics* dalam *emergent change* dianggap sangat efektif dalam memberikan tekanan yang besar kepada anggota agar setiap bagian dan setiap unsur mau bergerak tanpa terkecuali, namun tidak selalu pula pendekatan ini ampuh dan aman untuk dilakukan. Jika diperkenankan memilih, tentu informan lebih memilih pendekatan humanis dalam memberikan instruksi hingga tugas kepada anggotanya, hal ini dinilai dengan memanusiakan pendidik dan tenaga kependidikan hubungan yang terbangun lebih harmonis dan rasa persaudaraan lebih terasa dibandingkan memimpin madrasah melalui pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik).

Pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik) tatkala di lapangan cenderung dipandang sebagai hal yang buruk, karena hal ini dapat memberikan pandangan orang lain bahwa kepala madrasah berlindung di bawah naungan yayasan secara vertikal, memiliki kedekatan yang lebih dibandingkan dengan akses pendidik dan tenaga kependidikan lainnya terhadap pengurus yayasan. Berbeda jika dibandingkan dengan pendekatan humanis, pendekatan yang lebih mengedepankan kesetaraan, tidak ada yang perlu dibedakan, sehingga dapat membentuk persatuan, persaudaraan, dan kekeluargaan yang sangat kental. Informan pun pernah mengajukan permohonan untuk pergantian kepala madrasah, namun hal demikian ditolak yayasan dikarenakan kepemimpinan sudah sangat baik dan tidak perlu diragukan dan harus terus dilakukan serta dikembangkan terus.<sup>217</sup>

Selanjutnya, didapatkan hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok) terkait gambaran perubahan melalui pendekatan *power and politics* (kekuatan dan politik), bahwa pendekatan ini tidak semestinya dilakukan dalam mengelola dan memimpin lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang di dalamnya terdiri dari para pendidik dan tenaga kependidikan dengan latar belakang pendidikan tinggi, sehingga mampu menerima dan menelaah setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara baik.

Informan berpendapat, pendekatan *power and politics* dalam situasi dan kondisi normal ialah hal yang tidak dianjurkan dan justru dapat menimbulkan hal tidak baik di kemudian hari. Informan pun menyampaikan, dalam situasi tertentu atau *emergent change* yang

---

<sup>217</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah melalui aspek kekuatan dan politik yang dimiliki kepala madrasah guna mendukung perubahan sesuai program dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dilakukan pada 22 November 2022.

terjadi di madrasah dan lingkungan sekitar, maka *power and politics* dapat dilakukan guna menghalalkan segala cara agar mempermudah dan memperlancar tujuan dari perubahan yang diprogramkan. Hal demikian yang dimaksud seperti beberapa tahun lalu terjadi pandemi Covid-19, di mana pada awal pandemi madrasah menerapkan perubahan mode pembelajaran dari konvensional ke mode dalam jaringan (daring).

Proses perubahan dan peralihan ini tidaklah mudah, banyak penolakan, dan ketidaksiapan dari peserta didik, para pendidik, dan adanya paksaan dari wali siswa agar kegiatan pembelajaran tetap berjalan normal karena wali siswa merasa terbebani dengan tugas pendampingan belajar secara penuh di rumah bagi anaknya. Pada situasi semacam ini, informan mengakui menerapkan pendekatan *power and politics* dalam merealisasikan aturan perubahan dengan dukungan adanya regulasi dari pemerintah dan lembaga terkait. Di sisi lain, informan pun menyampaikan agar tetap *balance*. Maka madrasah juga mendorong untuk kegiatan pelatihan dan sosialisasi pembelajaran mode dalam jaringan (daring) sehingga resistansi atau penolakan dari wali siswa dapat diredam dan pembelajaran daring dapat berjalan secara efektif.<sup>218</sup>

*Power and politics* (kekuatan dan politik) dalam lembaga pendidikan sesuai informasi dari para informan memang perlu dan sesekali diterapkan dalam melakukan pengelolaan dan manajemen madrasah. Informan sepakat menilai bahwa dalam *emergent change* pendekatan *power and politics* dapat diterapkan, namun dalam keadaan normal hendaknya pendekatan ini tidak diprioritaskan. Ada hal yang jauh lebih ramah dan aman dilakukan dalam melakukan

---

<sup>218</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara natural dalam perbincangan obrolan terkait pendekatan darurat dalam manajemen perubahan di madrasah melalui aspek kekuatan dan politik yang dimiliki kepala madrasah guna mendukung perubahan sesuai program dalam peningkatan mutu madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Dilakukan pada Rabu, 23 November 2022.

pengelolaan dan mengatur madrasah dengan segenap sumber daya di dalamnya, hal lain tersebut seperti pendekatan secara humanis atau memanusiakan manusia.

Pendekatan secara humanis atau memanusiakan manusia secara gambaran realita, kepala madrasah dalam memberikan intruksi perbaikan dan perubahan dilakukan dengan cara membangun komunikasi dan mengajak para pendidik dan tenaga kependidikan untuk berdiskusi, *sharing* pengetahuan dan informasi guna membangun kesepakatan bersama. Kesepakatan ini tetap diarahkan oleh kepala madrasah agar memiliki kesesuaian dengan perubahan yang direncanakan.

### 3. Efektivitas Manajemen Perubahan di Madrasah

Efektivitas atas proses manajemen perubahan yang diterapkan tidak lain terkait keberhasilan atas tercapainya tujuan sesuai apa yang diprogramkan. Manajer sebagai pimpinan memiliki peran sentral dan bertanggung jawab atas keberhasilan perubahan yang dilaksanakan, seperti kepribadian manajer, penerapan pengetahuan manajer, pemenuhan sarana penunjang perubahan, dan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal yang ada di dalam lembaga untuk dapat menunjang keberhasilan perubahan tersebut. Peranan kepribadian manajer dapat dipahami seperti karisma atau bawaan individual manajer dalam memberikan pengaruhnya terhadap orang lain atas perubahan agar diterima dan dilaksanakan bersama-sama, tanpa adanya resistansi atau penolakan yang berlebih. Pro dan kontra dalam pelaksanaan pembaharuan tentu ada, hal demikian atas implikasi dari perubahan situasi dan keadaan saat ini kesituasi dan keadaan baru yang akan terbentuk.

Pengetahuan manajer terhadap penerapan manajemen perubahan juga mempengaruhi efektivitasnya. Efektivitas penerapan manajemen perubahan ditentukan dengan daya dukung pengetahuan seorang manajer. Seorang manajer yang memiliki pengetahuan yang cukup secara teori dan praktik akan sangat membantunya dalam mengelola setiap bagian dan

unsur yang ada di lembaga. Pengetahuan manajemen perubahan seorang manajer hanya lingkup teori tidak cukup, apalagi pengetahuan praktik manajemen lembaga tanpa dasar teori yang cukup pun dinilai kurang lengkap. Maka dari itu, pengetahuan seorang manajer tentang manajemen perubahan dalam pengelolaan lembaga dapat membantu dan mempermudah jalan sukses perubahan yang diterapkan dalam lembaga sebagai upaya memperbaharui keadaan lembaga semakin maju dan berkembang.

Sarana penunjang perubahan juga dinilai penting dalam menyukseskan perubahan pengelolaan lembaga. Sarana penunjang yang harus dipenuhi lembaga dapat berupa semacam pembekalan bagi para anggota sebagai bagian dari sumber daya yang dimiliki oleh lembaga. Menurut Eraliev yang didasarkan pada teori Henri Fayol bahwa pelaksanaan manajemen dapat berjalan efektif dipengaruhi oleh pengetahuan dan kemampuan manajer dan anggotanya, jadi tidak cukup manajer saja yang memiliki pengetahuan dan kemampuan terkait manajemen melainkan anggota pun dirasa perlu. Para anggota sebagai pelaksana manajemen di lapangan harus menerapkan konsep dan strategi manajemen secara praktis, sehingga efektivitas manajemen dapat tercapai.<sup>219</sup> Sarana penunjang penerapan manajemen perubahan bagi terbentuknya anggota lembaga yang memiliki kompetensi diharapkan dapat diupayakan melalui pelatihan, *workshop*, bimtek, *In House Training* (IHT), dan hingga bonus kinerja yang diberikan oleh lembaga melalui kebijakan manajer.

Sarana penunjang di atas merupakan upaya manajer dalam menyiapkan kompetensi anggota agar menyesuaikan diri dengan perubahan yang ingin dicapai, penyesuaian dari pola kerja, pola pikir, dan pemahaman terkait pembiasaan baru yang diharapkan menjadi budaya

---

<sup>219</sup>Eraliev Alisher Abdukhalilovich, 'The Significance of Management Principles of Henri Fayol in Effective Management of Enterprises', *International Scientific Research Journal*, 4.2 (2023), 817. <<https://doi.org/https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MAK3Z>>. (diakses 8 Agustus 2023).

baru di lembaga. Sedangkan stimulus bonus kinerja yang diberikan lembaga ialah bagian dari upaya manajer memperlancar perubahan yang dimaksud. Pemberian bonus ini, dapat terealisasi dengan dasar kekuasaan manajer dalam mengelola dan mengatur keuangan lembaga dan yang jauh lebih utama lagi, bahwa upaya pemberian bonus ini sebagai bagian dari manajer dalam menstimulus anggota untuk bergerak dan berubah secara bersama serta sekaligus upaya manajer dalam meminimalkan adanya resistansi dari anggota-anggota tertentu.

Penunjang efektivitas manajemen perubahan selanjutnya yaitu pengelolaan sumber daya manusia secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah pendayagunaan anggota pada bagian dan unsur tertentu dengan disesuaikan pada kemampuan dan kompetensinya, serta penyesuaian atas pola pikir anggota dengan manajernya. Di dalam sebuah lembaga tentu terdiri dari banyak orang, setiap orang memiliki karakteristiknya masing-masing, level kemampuannya masing-masing, kompetensi yang beragam, dan pola pikirnya yang berbeda. Sumber daya manusia di dalam lembaga yang berasal dari keluarga yang berbeda, wilayah asal yang berbeda, dan spesifikasi pendidikan yang tidak semuanya sama harus dikenal dan dipahami oleh manajer.

Bagi manajer, keberagaman anggota tidak menjadi tantangan dan ketakutan atas kegagalan dalam perubahan lembaga, melainkan harus dijadikan kekuatan dan daya dukung melakukan pembaharuan lembaga menjadi lembaga yang lebih baik dari sebelumnya. Manajer diharuskan mampu membagi tugas secara adil dan bijak sesuai dengan kemampuan dan kompetensi anggota, serta pola pikir tiap anggota. Kemampuan dan kompetensi yang baik dalam bekerja, namun secara pola pikir selalu berbenturan atau konflik pemikiran dengan manajer, maka harus dipertimbangkan oleh manajer agar tidak menjadi bagian yang dapat menghambat realisasi perubahan yang ditargetkan. Selain itu, secara pola pikir bagi anggota yang selalu mendukung dan cocok terhadap pola pikir

manajer namun secara kemampuan dan kompetensi tergolong rendah, hal tersebut harus tetap dipertimbangkan oleh manajer. Agar anggota-anggota yang demikian tidak justru memanfaatkan situasi dan keadaan yang lengang, hanya numpang tenar, hingga memanfaatkan situasi demi kepentingan pribadi.

Berdasarkan hasil wawancara tentang tingkat efektivitas manajemen perubahan yang diterapkannya dalam mengelola madrasah sudah dinilai cukup efektif dalam membawa perubahan ke arah peningkatan madrasah yang lebih baik. Hasil atas perubahan yang telah dilaksanakan ini tergambarkan dari capaian pengembangan madrasah sejauh kepemimpinannya menjadi kepala madrasah sejak tahun 2004 hingga sekarang. Capaian keberhasilan diantaranya: pengembangan madrasah atas perbaikan hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar madrasah yang saat ini hubungannya lebih baik dari keadaan sebelumnya, pengembangan layanan madrasah dan fasilitas seperti penambahan bangunan lokal ruang kelas dan ruang lainnya sebagai fasilitas belajar, peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan sehingga meningkatnya capaian prestasi dari level lokal hingga nasional, dan kepercayaan masyarakat yang semakin tinggi kepada madrasah ini.

Keberhasilan perubahan madrasah yang semakin baik ini tidak semata-mata hasil kerja secara individual dan satu-satunya pengaruh informan sebagai kepala madrasah. Tetapi, diakui dan dipercaya oleh informan bahwa keberhasilan capaian perubahan madrasah saat ini dilakukan dan dikerjakan oleh semua pihak dari unsur pendidik, tenaga kependidikan, pengurus yayasan atau pengasuh pondok sebagai induk pendidikan keagamaan, peran kepala madrasah terdahulu, unsur wali siswa, masyarakat sekitar, dan peserta didik. Selanjutnya, efektivitas perubahan dalam meningkatkan mutu madrasah dilaksanakan dengan berlandaskan pada pendekatan humanis, transparansi, dan kedisiplinan.

Pendekatan humanis dilakukan melalui upaya madrasah memanusiakan manusia. Setiap warga madrasah baik pendidik, tenaga

kependidikan, peserta didik, dan wali siswa diperlakukan sama oleh madrasah sesuai kedudukannya tanpa ada perbedaan senioritas, kedudukan, dan faktor *family*. Selain itu, pendekatan transparansi diterapkan dalam hal pengambilan kebijakan dan terkait manajemen keuangan madrasah. Dalam setiap pengambilan kebijakan, madrasah selalu ajak peran pendidik dan tenaga kependidikan untuk berdiskusi dan urun rembuk. Dalam urusan keuangan, madrasah selalu terbuka dari pembukuan dan laporan dapat diakses oleh siapa pun yang ingin memeriksa atau sekadar mengecek administrasi keuangan.

Pendekatan kedisiplinan madrasah diterapkan guna mengatur agar semuanya sejalan, seirama, dan seimbang. Perubahan manajemen madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah, perlu komitmen yang kuat dalam kedisiplinan bekerja dan menyusun administrasi madrasah. Ketiga pendekatan ini dari humanis, transparansi, dan kedisiplinan disusun dalam sebuah sistem operasional madrasah membuat kinerja kepala madrasah menjadi ringan, sehingga perubahan madrasah menuju peningkatan mutu dapat lebih efektif untuk dicapai.<sup>220</sup>

Selanjutnya, didapatkan informasi lain atas hasil wawancara kepada informan 1 (Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji) terkait dengan efektivitas manajemen perubahan telah berjalan cukup efektif dalam membawa perubahan mutu madrasah menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Peningkatan mutu madrasah saat ini sebagai bukti dari efektivitas perubahan sebagai hasil yang dicapai manajemen madrasah dalam peningkatan mutunya. Keadaan madrasah saat ini sudah jauh berkembang dari sejak pertama informan bekerja dan mendapatkan amanah menjadi kepala madrasah sejak 2009 hingga sekarang.

---

<sup>220</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog secara natural dalam perbincangan obrolan terkait efektivitas dalam pelaksanaan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog. Dilakukan pada Minggu, 20 November 2022 dan divalidasi berdasarkan catatan hasil wawancara dengan tenaga pendidik dan hasil observasi peneliti terhadap keadaan dan situasi di lapangan.

Hasil atas perubahan yang telah dicapai di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok ini telah membawa langkah konkret dalam pengelolaan madrasah guna meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, peningkatan layanan dan fasilitas madrasah sebagai pendukung program pembelajaran, peningkatan prestasi madrasah baik secara akademik dan nonakademik, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat sehingga jumlah peserta didik cenderung selalu naik. Perubahan yang dilakukan selama ini dalam meningkatkan mutu madrasah tidak dicapai oleh informan seorang diri, namun diakui ada andil besar dari rekan-rekan seprofesi yang ada di madrasah (pendidik dan tenaga kependidikan), komite, tokoh masyarakat, tokoh agama, wali siswa, dan instansi pemerintahan terkait.

Tanpa kerja sama dan koordinasi yang baik dengan semua pihak, capaian mutu madrasah tidaklah seperti sekarang ini. Keberadaan madrasah di setiap wilayah saat ini sudah berbeda dari keadaan dulu, di mana dulu madrasah dikesampingkan karena lembaga madrasah dipandang sebagai lembaga pendidikan yang kumuh, lembaga yang tertinggal, dan lembaga serba kurang atas layanan dan prestasinya. Namun keadaan saat ini hampir semua madrasah sudah semakin baik dan bermutu, hal ini pula yang memicu semangat madrasah untuk terus melakukan perubahan dalam pengelolaan manajemen madrasah yang semakin baik dan bermutu.

Efektivitas capaian perubahan ini dilakukan melalui pendekatan secara komunikasi dan koordinasi. Komunikasi yang dibangun selama ini oleh madrasah dengan semua pihak dilakukan secara intensif, setiap hal dikomunikasikan dengan baik. Seperti halnya dicontohkan oleh informan, bahwa setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang meninggalkan tugas karena faktor sakit atau ada urusan lainnya harus dikomunikasikan dengan madrasah (kepala madrasah) dan dapat pula disampaikan ke salah satu

pendidik.<sup>221</sup> Penyelesaian dan pemecahan masalah didorong untuk dilakukan secara terkoordinasi dengan semua pihak, melalui jalan koordinasi diharapkan semuanya menjadi ringan dan mudah dicapai. Setiap manusia dilahirkan dengan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, setiap individu tidak dapat hidup seorang diri dan butuh orang lain. Hal demikian menjadi dasar dalam membangun kerja sama yang baik di dalam madrasah ini melalui upaya bersama membangun komunikasi dan koordinasi antar sesama.

#### 4. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan di Madrasah

Lingkungan dan kehidupan terus berubah membawa perkembangan dan peningkatan dari satu masa ke masa yang lain. Hal yang mengalami perubahan dalam lingkungan dan kehidupan ialah manusia sebagai pribadi individual dan lembaga yang menjalankan usaha di bidangnya. Perubahan dilakukan agar manusia dan lembaga tetap dapat eksis dan bertahan atas peradaban di era yang terjadi. Tidak menutup kemungkinan dan sudah terbukti dari berbagai kasus, seseorang yang merasa aman pada posisinya dan enggan melakukan perubahan ke arah peningkatan diri, maka pada masa tertentu orang tersebut akan tersisihkan dengan sendirinya dari berbagai hal baik secara karir maupun ekonomi. Berlaku pula pada lembaga, bagi lembaga yang enggan melakukan pembaharuan pada tiap aspeknya ke arah peningkatan dan pengembangan produk dan layanan karena merasa sudah paling top, *grade* tertinggi, berkuasa, dan/atau menguasai sektor pasar dari para kompetitornya maka lambat laun akan mengalami penurunan target, omset, popularitas, hingga kepercayaan konsumen yang pada akhirnya lembaga tersebut akan semakin terpuruk, tidak mendapat kepercayaan konsumen, dan bangkrut.

---

<sup>221</sup>Catatan lapangan hasil wawancara penulis dengan informan 1 (kepala madrasah) MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok secara natural dalam perbincangan obrolan terkait efektifitas dalam pelaksanaan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok. Dilakukan pada Senin, 21 November 2022 dan hasil observasi peneliti terhadap keadaan dan situasi di lapangan.

Perkembangan informasi dan teknologi pada masa sekarang telah membawa perkembangan pengetahuan yang signifikan pada peradaban masyarakat. Peradaban masyarakat era sekarang dengan era dulu sudah berbeda, masyarakat sekarang sudah *melek* akan dunia luas tanpa batas, salah satu buktinya dapat dilihat dari peradaban manusia yang saat ini serba modern, serba instan, serta didukung oleh teknologi dan informasi yang mudah diperoleh. Perkembangan informasi dan teknologi telah berhasil membawa arus globalisasi yang semakin cepat, semua sektor mengalami baik sektor ekonomi, bisnis, sosial, politik, dan hingga sektor pendidikan.

Lembaga pendidikan saat ini sangat kompetitif dalam hal mutu dan layanan yang ditawarkan kepada masyarakat sebagai konsumennya. Berkembangnya era disrupsi atas adanya perubahan yang terjadi pada tataran masyarakat baik secara pengetahuan, sosial, politik, dan ekonomi. Bagi lembaga yang enggan melakukan perubahan ke arah pengembangan dan peningkatan program serta layanan pendidikan atas kenyamanan saat ini karena mungkin sudah merasa memiliki peserta didik yang banyak, mendapat pamor lembaga favorit, kepercayaan masyarakat yang tinggi, keuangan yang stabil, dan lain sebagainya. Tentu hal-hal demikian tidaklah menjadi jaminan atas eksistensi dan ketahanan yang dapat langgeng selamanya, di tengah serangan isu dan perkembangan informasi serta teknologi saat ini.

Perkembangan informasi dan teknologi harus dimanfaatkan oleh para pengelola manajemen lembaga pendidikan khususnya madrasah swasta. Maju dan mundurnya madrasah swasta berada di tangan dan pundak setiap unsur yang terlibat dalam pengelolaan manajemennya, baik itu yayasan, komite, dan para pelaksana di lapangan seperti pendidik, tenaga kependidikan, dan kepala madrasah sebagai pendidik yang mendapatkan tugas tambahan sebagai manajernya. Kepala madrasah bertanggung jawab atas pengembangan madrasah sesuai dengan program kerja kepala madrasah yang ingin dilaksanakan dan dicapai. Pengembangan madrasah biasanya ditujukan sebagai upaya kepala

madrasah dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan agar semakin dipercaya dan mendapatkan hati dari masyarakat sekitar.

Sejauh ini, asumsi masyarakat tentang madrasah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan sudah sangat berbeda dibandingkan dengan asumsi masyarakat tempo dulu. Di mana asumsi masyarakat dulu tentang madrasah ialah sebagai lembaga pendidikan yang terkesan kumuh, bangunan yang rapuh, minim prestasi, berada di pelosok, dan kepercayaan masyarakat yang kecil atas kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Tetapi, pandangan masyarakat terhadap keberadaan madrasah swasta sebagian besar sekarang ini sudah jauh berbeda. Masyarakat telah memberikan kepercayaan secara lebih pada madrasah, sehingga banyak madrasah telah berubah dengan memiliki jumlah peserta didik yang lebih banyak dari sekolah umum lainnya, bangunan yang bagus, lingkungan yang nyaman, dan prestasi di berbagai bidang. Akan tetapi, disadari dan diakui pula bahwa masih ada sebagian madrasah swasta yang masih berjuang memperoleh kepercayaan dari masyarakat dan ada pula madrasah yang sulit berkembang dikarenakan faktor lingkungannya.

Pengembangan madrasah dapat dilakukan melalui pendekatan secara sistematis, terpadu, dan terencana untuk mengefektifkan program kegiatan madrasah yang diarahkan kepada peningkatan mutu dan pemecahan masalah di lapangan. Tentu realita di lapangan dalam upaya pengembangan madrasah akan menemukan hambatan, kendala, atau pun permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di dalam madrasah. Hal inilah yang menjadi tanggung jawab bagi kepala madrasah dalam merumuskan pendekatan transformatif madrasah sebagai strategi teknis di lapangan bagi anggotanya dalam membawa perubahan madrasah menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Pendekatan transformatif madrasah, dirumuskan oleh kepala madrasah untuk dilaksanakan pembaharuan secara bersama-sama tentu dengan mempertimbangkan banyak hal. Hal-hal yang harus dipertimbangkan adalah dengan menilai dan menggambarkan keadaan

madrasah pada saat ini dalam kondisi yang seperti apa. Keadaan saat ini madrasah harus diakui dan dipahami bersama oleh setiap unsur yang ada di madrasah untuk membentuk kata sepakat hal yang akan dilakukan melalui pendekatan transformatif madrasah. Perubahan yang dicanangkan melalui pendekatan transformatif madrasah memang tidak hanya terpaku pada keadaan saat ini untuk dilakukan pembaharuan melalui penyusunan program peningkatan atau pengembangan madrasah untuk dilakukan ke depan. Dapat pula perubahan didasarkan atas hal yang tidak diduga sebelumnya seperti tuntutan regulasi serta dapat pula didasarkan atas paksaan situasi dan kondisi di sekitar madrasah dalam kategori kedaruratan sebagai bentuk penyesuaian diri madrasah.

Ketiga dasar perubahan yang dilakukan oleh madrasah, mungkin berlaku salah satunya saja atau bahkan berlaku semuanya, sehingga kepala madrasah memutuskan adanya perubahan dalam pengelolaan madrasah. Apa pun alasan dan dasar dilakukannya perubahan sebagai pembaharuan, tentu diarahkan pada satu hal tujuan yaitu peningkatan kualitas pembelajaran terkait mutu madrasah sebagai penyelenggara pendidikan. Upaya peningkatan mutu madrasah dilakukan dengan cara dan strategi yang berbeda-beda, hal demikian didasarkan atas letak geografis madrasah, daya dukung yang dimiliki madrasah, visi dan misi madrasah, serta program kegiatan pendidikan yang terangkum dalam kurikulum yang digunakan.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh selama penelitian, dapat diketahui secara umum perubahan yang dilakukan oleh setiap madrasah didasarkan pada dua pendekatan yaitu *planned approach* (pendekatan terencana) dan *emergent approach* (pendekatan darurat). *Planned approach* (pendekatan terencana) dalam mentransformasikan madrasah dari keadaan saat ini menjadi keadaan ke depan yang diharapkan lebih baik, perubahan dilakukan secara terencana melalui tahapan-tahapan yang terarah dan terukur. Pendekatan manajemen perubahan madrasah semacam ini biasanya telah dilakukan telaah mendalam terkait aspek apa

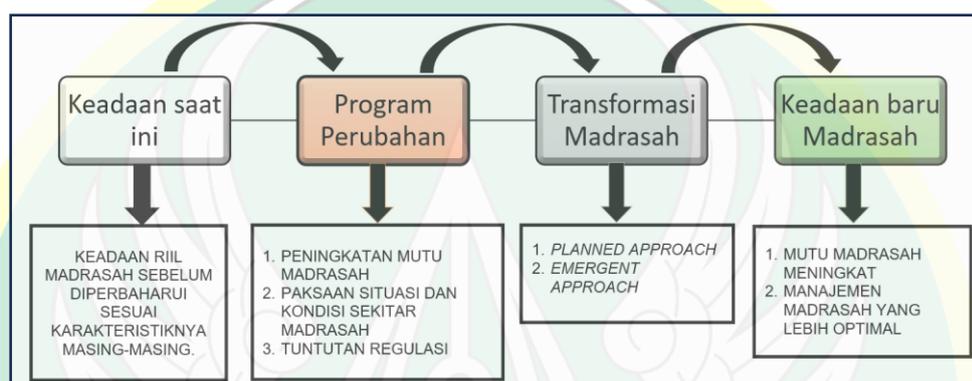
saja yang akan diubah, aspek apa saja yang dipertahankan, pendanaan, sistematika perubahan, dan penyusunan program kegiatan yang mendukung adanya pengelolaan perubahan manajemen madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah melalui pendekatan transformatif madrasah.

Sedangkan pendekatan kedua yang lazim diadopsi adalah *emergent approach* (pendekatan darurat). Pendekatan manajemen perubahan madrasah ini lebih menggambarkan pada perubahan yang tidak direncanakan dan tidak dipersiapkan sebelumnya, hal ini terjadi karena ada sesuatu hal yang mendesak untuk dilakukan perubahan dalam pengelolaan manajemen madrasah. Beberapa hal yang dikatakan mendesak untuk dilakukan perubahan seperti: wabah penyakit, bencana alam, promosi/mutasi jabatan, ketidakhadiran orang yang bertugas atau peralihan tugas secara mendadak, dan regulasi pemerintah terkait penyelenggaraan pendidikan. Fenomena nyata terjadi adanya wabah penyakit yang statusnya menjadi bencana nasional dengan merebaknya virus Covid-19, telah mempengaruhi berbagai sektor salah satunya yaitu sektor pendidikan.

Munculnya wabah ini yang terjadi tiba-tiba, karena itu pengelola madrasah harus ditanggapi dengan segera melakukan penyesuaian atas kebijakan pemerintah demi menyelamatkan dan memberikan rasa aman kepada seluruh warga madrasah. Maka kegiatan pembelajaran dan kegiatan pendidikan harus berubah yang semula secara konvensional menjadi pembelajaran dan kegiatan pendidikan berbasis digital atau mode dalam jaringan (daring). Bagi madrasah yang tidak melakukan perubahan dan tidak peduli akan perubahan, tidak dipungkiri bahwa lembaga madrasah tersebut akan sulit berkembang, sulit meningkat, dan sulit mendapatkan pengakuan dalam bentuk kepercayaan dari masyarakat.

Peningkatan mutu madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan, tentu menjadi tujuan final atas manajemen perubahan yang dilakukan. Perubahan sebagai pembaharuan pengelolaan madrasah melalui pendekatan transformatif dilakukan dengan dasar pada kearifan lokal madrasah, kemampuan pendanaan, kemampuan sumber daya yang

dimiliki, dan visi-misi lembaga madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. Dasar-dasar tersebut mungkin dapat dijadikan sebagai aspek perubahan, akan tetapi keadaan tiap madrasah berbeda-beda. Hal inilah menjadi ciri dari pendekatan transformatif madrasah yaitu didasarkan atas karakteristik masing-masing lembaga dalam meningkatkan mutu madrasah. Berikut, penulis sajikan bagan terkait konsep ruang lingkup manajemen perubahan di madrasah yaitu:



Gambar 14 Konsep Ruang Lingkup Manajemen Perubahan di Madrasah

## B. Temuan Penelitian

Perubahan dalam pengelolaan lembaga secara transformasi saat ini menjadi isu global yang penting sejak didengungkan adanya era revolusi industri (4.0)<sup>222</sup> dan saat ini memasuki era *society* (5.0). Madrasah sebagai lembaga pendidikan ditekankan tidak lengah atas perubahan semacam ini. Selayaknya persaingan dalam sektor bisnis, bahwa lembaga pendidikan jika ingin tetap eksis dan mendapatkan kepercayaan yang baik dari masyarakat, maka diharuskan melakukan pembaharuan dan peningkatan mutu secara berkala. Pembaharuan dan peningkatan mutu madrasah selalu menjadi bahan prioritas dalam program pengembangan lembaga pendidikan Islam di Indonesia terlebih bagi madrasah swasta. Madrasah swasta yang dapat hidup dari pembiayaan operasional secara mandiri, tentu selalu berharap memiliki peserta didik dengan jumlah yang banyak. Hal demikian karena dari pembiayaan oleh setiap peserta didik dalam bentuk infaq bulanan maka dapat

<sup>222</sup>Ahmad Bairizki et.al., *Manajemen Perubahan*, Pertama (Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada, 2021), 179.

menyokong kebutuhan operasional lembaga. Memang tidak dipungkiri, bahwa ada juga anggaran yang diterima madrasah dari pemerintah dalam bentuk dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) secara reguler dan dana dalam bentuk khusus yang diterimakan tiap satu tahun dengan dua tahap penyaluran berdasarkan penyesuaian dari banyaknya jumlah peserta didik yang ada di lembaga tersebut.

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) manakala disalurkan dengan regulasi yang tepat tentu akan sedikit membantu pemenuhan biaya operasional madrasah. Faktanya, bantuan tersebut sesekali terlambat disalurkan karena faktor bank penyalur, arah kebijakan yang berganti-ganti, penyaluran yang tidak sesuai dengan data peserta didik yang dilaporkan oleh tiap madrasah, dan faktor lainnya. Pada salah satu kasus bantuan ini disalurkan tidak sesuai dengan jumlah semestinya atau kurang dari hak anggaran yang seharusnya didapatkan oleh madrasah dengan berbagai faktor penghambatnya. Tentu kasus-kasus demikian sangat berpengaruh bagi madrasah swasta dan apalagi bagi madrasah yang memiliki sedikit jumlah peserta didik.

Peningkatan mutu madrasah dari keadaan saat ini yang dianggap kurang baik dan perlu ditingkatkan melalui upaya perubahan menjadikan keadaan madrasah ke depan lebih baik dari sebelumnya dapat dilakukan melalui manajemen perubahan madrasah secara transformatif. Sebagaimana Nabi Muhammad saw. telah menganjurkan kepada umatnya untuk senantiasa melakukan perubahan semata-mata menuju kebaikan untuk masa yang akan datang atas keadaan saat ini dan keadaan sebelumnya, sehingga tergolong menjadi kaum yang beruntung dan jangan sampai menjadi bagian orang yang celaka atas kejelekan yang terjadi.

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ. وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِهِ فَهُوَ مَعْتَبُونَ. وَمَنْ كَانَ  
يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ

Artinya: “Barang siapa hari ini lebih baik dari hari kemarin, dialah tergolong orang yang beruntung. Barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, dialah tergolong orang yang merugi dan barang siapa yang

hari ini lebih buruk dari hari kemarin dialah tergolong orang yang celaka.” (HR. Al Hakim)

Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) sebagai temuan dalam penelitian ini bukanlah suatu pendekatan perubahan yang dilakukan atas dasar *benchmarking* antar lembaga madrasah, melainkan pendekatan yang mencirikan bahwa setiap madrasah memiliki potensi dan kekhasannya masing-masing untuk diunggulkan menjadi sebuah mutu jual madrasah ke publik. Program dan kurikulum yang dibuat dan dijalankan dengan baik oleh suatu madrasah dapat membuat madrasah menjadi bermutu dan mendapat pengakuan atau kepercayaan masyarakat yang tinggi. Belum tentu program dan kurikulum tersebut juga tepat diterapkan di madrasah lain yang memiliki letak geografis berbeda, karakteristik yang berbeda, dan visi misi yang berbeda pula. Transformatif madrasah adalah pendekatan di dalam manajemen perubahan madrasah dalam lingkup level mutu yang meningkat dari sebelumnya didasarkan atas letak geografis madrasah, karakteristik madrasah, serta visi dan misi madrasah itu sendiri dengan diimplementasikan berdasarkan pendekatan lokal yang sesuai kebutuhan seperti: humanisasi, transparansi, kedisiplinan, komunikatif, dan koordinasi.

Implementasi perubahan secara transformatif di madrasah, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Gaya kepemimpinan ini seperti: pengaruh idealisme pimpinan, motivasi inspiratif, stimulus intelektual kepemimpinan, dan kesadaran individu.<sup>223</sup> Gaya kepemimpinan tersebut dapat membawa perubahan secara transformatif dalam pengelolaan madrasah, pembaharuan yang dilakukan diharapkan mampu membawa keadaan madrasah menjadi lebih baik. Peningkatan kompetensi kepala madrasah juga berpengaruh terhadap efektivitas perubahan yang diterapkan, peningkatan ini dapat menyakinkan tenaga pendidik dan kependidikan bahwa mencari dan mengamalkan ilmu tidak hanya untuk urusan dunia saja melainkan sebagai

---

<sup>223</sup>Rifad et.al., "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu". *Jurnal Integritas Manajemen Pendidikan (JIMPE)*, 2.1 (2023), 53–55. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v2i1.1866> (diakses 10 Agustus 2023).

bekal di akhirat juga. Selain itu, perubahan secara transformatif di madrasah ditujukan pula pada peningkatan mutu madrasah yang semakin baik.

Manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah yang dilakukan dalam pengelolaan madrasah, berangkat dari komitmen bersama memperbaharui keadaan madrasah untuk menjadi lebih baik ke depan dari keadaan saat ini dan sebelumnya, dapat dilakukan oleh kepala madrasah bersama warga madrasah lainnya melalui Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM). Ada tiga hal yang harus diketahui dan dipahami oleh kepala madrasah dalam melaksanakan perubahan, seperti konsep manajemen perubahan, pendekatan manajemen perubahan, dan indikator penilaian efektivitas manajemen perubahan yang dilakukan. Ketiga hal tersebut diharuskan berangkat dari pemahaman yang betul terhadap keadaan saat ini (sebelum perubahan) yang dinilai sudah tidak dapat dipertahankan, langkah (proses) secara sistematis yang direncanakan untuk dilakukan secara konkret, dan gambaran hasil (capaian) atas perubahan yang membawa keadaan madrasah menjadi lebih baik dari keadaan sebelum dilakukan perubahan.

Konsep manajemen perubahan dapat berangkat dari informasi dan pengetahuan yang dimiliki kepala madrasah dengan bersumber dari pengalaman dan informasi dari sumber lainnya. Pendekatan strategis manajemen perubahan dapat dikembangkan secara lokalitas madrasah berdasarkan faktor internal dan eksternal yang berkembang di lapangan, hal itu dapat berupa pendekatan strategis humanis, transparan, kedisiplinan, kolaboratif, dan evaluatif. Hal yang harus diperhatikan, pendekatan strategis turunan ini dapat berkembang semakin banyak dan efektif didasarkan atas keadaan di madrasah baik itu sumber daya-nya, daya dukungnya, resistansinya, dan warga madrasah-nya. Sedangkan penilaian efektivitas sebagai tolak ukur keberhasilan upaya manajemen perubahan dapat didasarkan pada visi, misi, dan tujuan pendidikan lembaga, serta ketercapaian program kerja yang dilaksanakan di madrasah. Ketiga hal ini baik konsep, pendekatan strategis, dan indikator efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu

madrasah bermuara pada keberhasilan penerapan Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) di lapangan.

Setiap lembaga madrasah swasta berhak berkembang melalui peningkatan mutu madrasah. Setiap madrasah swasta di mana pun berada, baik di perkotaan ataupun yang berada di pedesaan dapat mengembangkan lembaganya dengan upaya peningkatan mutu madrasah melalui pendekatan transformatif madrasah. Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) tidak menuntut suatu madrasah harus memiliki anggaran yang banyak untuk meningkatkan mutu. Madrasah yang bermutu tidak harus berada di perkotaan, maka madrasah yang berada di pedesaan pun bisa, dan pendekatan ini dapat dilakukan dari unsur mana saja dan kapan saja. Sejauh ini secara umum peningkatan mutu madrasah sudah baik diberbagai wilayah dan mendapat pengakuan dari masyarakat, sehingga keberadaan lembaga madrasah di suatu wilayah menjadi bumerang dan kompetitor yang disegani oleh sekolah umum lainnya. Banyak terjadi *regrouping* sekolah umum akibat peserta didik yang tidak memenuhi syarat jumlahnya, hingga penutupan sekolah karena tidak mampu membiayai operasional sekolah. Di sisi lain, harus diakui pula masih ada sebagian madrasah yang masih sulit dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat, sehingga jumlah peserta didik yang dimiliki masih tergolong sedikit, merasa sulit untuk berkembang, dan sulit untuk meningkatkan mutu madrasah.

Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) atas temuan penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi dan masukan untuk setiap madrasah yang masih merasa sulit mendapat kepercayaan masyarakat, sulit berkembang, dan sulit meningkatkan mutu melalui upaya perubahan dalam pengelolaan madrasah. Sejauh penelusuran penulis, terkait penelitian tentang manajemen perubahan pada satuan pendidikan, penulis mendapati penelitian oleh Sung Pil Kang et.al., penelitian yang memfokuskan kajian terkait manajemen perubahan pada perguruan tinggi melalui model perubahan Kotter. Ada pula penelitian oleh Suriya Jaya yang melakukan penelitian tentang manajemen perubahan di

sekolah dengan fokus pembahasan yaitu gerakan perubahan yang didasarkan atas dorongan individu, kelompok, dan organisasi atau institusi.

Penelitian oleh Muhammad Islahil Umam, melakukan kajian tentang manajemen perubahan sosial pada peserta didik Aliyah sebagai bekal hidup bermasyarakat. Selanjutnya, ada kajian yang dilakukan oleh Dadang Rahman Munandar yang mengkaji manajemen perubahan pada Sekolah Luar Biasa (SLB), kajian ini fokus pada manajemen perubahan secara organisasi melalui pembentukan lingkungan sekolah yang lebih baik dari sebelumnya atas peran dan dorongan dari kepala madrasah dan warga madrasah lainnya, sehingga secara tidak langsung menerapkan perubahan organisasi. Telah dapat dipastikan bahwa perubahan terus terjadi setiap saat di sekitar kita, apa yang terjadi hari ini belum tentu lanjutan dari hari sebelumnya dan apa yang akan terjadi hari esok tidak mudah untuk diperkirakan saat ini.<sup>224</sup> Manusia sebagai hamba Allah Swt. tidak memiliki kelebihan kecuali Nabi Muhammad saw. patut rasanya untuk senantiasa menyiapkan diri atas perubahan yang terjadi agar menjadi manusia yang lebih siap dan menerima terhadap perubahan ke arah yang lebih baik untuk diri sendiri dan lembaga madrasah.

Kemudian, penelitian oleh Adi dan Oda yang mengkaji manajemen perubahan di lembaga pendidikan, lembaga pendidikan disebutkan akan terus bergerak dan berubah, sehingga peran kepala sekolah adalah sentralnya. Maka dari itu, fokus penelitian oleh Adi dan Oda adalah terpusat pada bagian peranan kepala madrasah dalam perubahan pada lembaga pendidikan. Dari sekian penelitian terdahulu terkait manajemen perubahan pada lembaga pendidikan, diketahui belum ada yang mengkaji secara khusus manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah yang dikhususkan dalam Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM). Maka dari itu, Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) sebagai fokus kajian atas manajemen perubahan di madrasah menjadi nilai *novelty* atau kebaruan dalam penelitian disertasi ini. Berikut

---

<sup>224</sup>Debi Eka Putri et.al., *Manajemen Perubahan*, I (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 50. <<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>> (diakses 10 Agustus 2023).

penulis sajikan karakteristik Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) secara skematis dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 15 Peta Konsep Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM)

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berikut, simpulan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas yang difokuskan pada tiga pokok bahasan, sebagai berikut:

1. Konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas

Penerapan manajemen perubahan di madrasah memerlukan pemahaman yang utuh terkait konsepsi manajemen tersebut dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Sebagaimana hasil penelitian secara umum tentang konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas diketahui: *Pertama*, konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah diartikan sebagai sistem pengelolaan. *Kedua*, konsepsi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah diartikan sebagai peningkatan atau pembaharuan keadaan madrasah yang lebih baik dari sebelumnya. *Ketiga*, manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah dikonsepsikan sebagai peningkatan level mutu atau kualitas madrasah. *Keempat*, manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah dikonsepsikan sebagai pemberdayaan potensi yang dimiliki oleh madrasah.

2. Pendekatan manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas

Pendekatan manajemen perubahan secara umum yang diterapkan oleh masing-masing madrasah yaitu mengadopsi *planned approach* (pendekatan terencana) dan *emergent approach* (pendekatan darurat). Kedua pendekatan dalam manajemen perubahan tersebut akan diterapkan di lapangan berdasarkan situasi dan kondisi di madrasah, tidak untuk dipilih salah satunya melainkan digunakan sesuai kebutuhan. Secara khusus, ada lima pendekatan turunan (lokal) manajemen perubahan yang dikembangkan oleh kepala madrasah dalam menerapkan pendekatan manajemen perubahan yang disesuaikan dengan keadaan di masing-masing madrasah, sehingga perubahan madrasah secara transformatif dapat terwujud. Lima pendekatan turunan (lokal) dalam penerapan manajemen perubahan di madrasah meliputi: pendekatan humanis, transparan, kedisiplinan, kolaboratif, dan evaluatif.

3. Efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas

Efektivitas manajemen perubahan yang diterapkan dalam peningkatan mutu di setiap madrasah tentu berbeda-beda. Efektivitas dalam manajemen tersebut dapat diukur melalui indikator-indikator yang dibuat oleh madrasah serta dipercaya menjadi pedoman dan tolak ukurnya. Secara umum indikator efektivitas tersebut dapat mengacu pada: visi, misi, dan tujuan lembaga; realisasi program kegiatan; pelayanan akademik; pemenuhan fasilitas; dan tingkat kepercayaan masyarakat dari keadaan jumlah peserta didik yang dimiliki. Seperti diketahui, berdasarkan hasil penelitian pada fokus kajian ketiga ini tentang efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah dinyatakan efektif dengan tolak ukur yang digunakan sebagai parameternya yaitu keberhasilan pengembangan madrasah oleh kepala madrasah selama kepemimpinannya

yang meliputi: perbaikan hubungan antara madrasah dengan masyarakat sekitarnya sehingga keadaan saat ini atas perubahan yang telah dilakukan oleh madrasah dapat memperbaiki hubungan tersebut, capaian keberhasilan dalam pengembangan layanan yang dimiliki madrasah, pengembangan program-program unggulan, dan fasilitas madrasah yang semakin terpenuhi.

Pengembangan layanan, program, dan fasilitas madrasah menjadi salah satu tolak ukur efektivitas perubahan yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah. Hal demikian karena dulu madrasah memiliki *image* atau terkesan sebagai lembaga dengan pelayanan yang tidak asal-asalan, fasilitas yang serba kurang, bangunan yang kumuh, dan prestasi yang rendah, baik itu secara akademik maupun nonakademik karena hanya terfokus pada bidang agama saja. Upaya kepala madrasah melakukan perubahan melalui program dan kegiatan yang terarah: memperbaiki layanan, mengembangkan program pendidikan, dan pemenuhan fasilitas lembaga. Peningkatan mutu madrasah saat ini telah dibuktikan dalam hal pengembangan layanan yang baik dan modern (digital), program pendidikan yang terbarukan seperti program kelas Mumtaz, pendampingan khusus akademik (*perbengkelan*), tahfidz Al-Qur'an, pembentukan tim khusus pendampingan kompetisi dan prestasi anak, *briefing* pagi tenaga pendidik dan kependidikan, GISMIPLIS (Gerakan Infak Sedekah Madrasah Ibtidaiyah untuk Pengembangan Lingkungan Sekolah), dan program kewirausahaan berupa produk air minum kemasan. Selain itu keadaan fasilitas madrasah semakin terpenuhi, bersih, asri, indah, dan kondusif untuk kegiatan pembelajaran, serta capaian prestasi akademik dan nonakademik yang meningkat baik di level lokal, daerah, wilayah, nasional, dan hingga ke level internasional. Atas berbagai deskripsi indikator efektivitas manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah, berikut secara garis besar bahwa indikator efektivitas manajemen perubahan tiap madrasah berbeda-beda dan dapat ditentukan dengan berdasarkan pada:

- a. Visi, misi, dan tujuan lembaga,
- b. Tingkat ketercapaian program kerja madrasah,
- c. Kepuasan pengguna (wali siswa) atas layanan madrasah,
- d. Pemenuhan sarana dan fasilitas penunjang kegiatan pendidikan,
- e. Tingkat kepercayaan masyarakat atas mutu madrasah.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas telah dapat menciptakan madrasah yang kompetitif dengan lembaga pendidikan lainnya pada saat ini, berhasil melakukan pengembangan layanan, program, fasilitas madrasah penunjang kegiatan pendidikan, pencapaian prestasi yang meningkat baik dalam bidang akademik dan nonakademik dari level lokal hingga internasional, peningkatan kepercayaan dan hubungan baik dengan masyarakat sekitar, telah menjadi madrasah swasta yang memiliki peserta didik terbanyak di wilayahnya dalam kurun waktu tertentu, peningkatan pada aspek kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan madrasah yang semakin profesional sehingga berimplikasi dalam peningkatan mutu madrasah secara transformatif. Implikasi dari Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) bagi lembaga pendidikan yang melakukan perubahan dalam pengelolaan madrasah, harus melibatkan setiap unsur yang ada di dalamnya, memahami letak geografis, mengedepankan dan memprioritaskan karakteristik madrasah dan masyarakat sekitar, serta mempertimbangkan pada kebijakan lembaga terkait visi, misi, dan tujuan madrasah yang ingin dicapai. Bagian demi bagian tersebut penting adanya, sehingga tidak dapat dikesampingkan, melainkan harus diupayakan melalui pendekatan yang arif dan bijak bagi setiap yang terlibat atas perubahan serta bagi pihak yang dikenai atas perubahan yang terjadi.

## C. Saran

### 1. Saran Teoretis

Berikut saran teoretis yang dapat dimanfaatkan sebagai rekomendasi bagi para pengelola lembaga madrasah, antara lain:

- a. Program perubahan dalam peningkatan mutu madrasah harus tetap mengutamakan dan memprioritaskan kekhasan/keunikan madrasah nya masing-masing. Seperti halnya di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes yang memiliki *basic* sebagai madrasah yang berafiliasi dengan pondok pesantren, maka nilai-nilai ajaran pesantren pun tetap diadopsi ke pembelajaran di madrasah. Sedangkan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas yang memiliki *basic* dengan berafiliasi pada organisasi kemasyarakatan dan memprioritaskan layanan dan prestasi-prestasinya sebagai nilai jual kepada masyarakat sebagai ciri khas dan nilai jual madrasah ke masyarakat, maka hal tersebut terus dipupuk dan dipelihara untuk tetap ada dan dikembangkan.
- b. Program perubahan secara terencana dalam Pendekatan Transformatif Madrasah (PTM) sebagai upaya peningkatan mutu madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas harus terus diterapkan dan dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Hal demikian karena kehidupan terus berkembang dan akan terus berubah, setiap lembaga yang melakukan perubahan sebagai penyesuaian maka dapat bertahan (*survive*) dan senantiasa hidup (eksis) di tengah masyarakat.

### 2. Saran Praktis

Berikut saran praktis yang dapat dimanfaatkan sebagai rekomendasi bagi para praktisi pendidikan dan para peneliti berikutnya antara lain:

- a. Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog dan Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok perlu untuk senantiasa menyosialisasikan setiap program perubahan pada pengelolaan

manajemen madrasah dalam peningkatan mutu madrasah ke setiap unsur yang terlibat dan ada di dalam lingkungan madrasah, sehingga setiap unsur tersebut dapat mengetahui dan memahami arah perubahan peningkatan mutu madrasah yang dimaksud.

- b. Kepala MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas perlu terus mendorong dan memantau secara global arah perubahan oleh para tenaga pendidik dan kependidikan sebagai pelaksana program di lapangan, sehingga kendala atau hambatan dan resistansi yang muncul dapat segera diselesaikan sebelum permasalahan tersebut muncul ke permukaan untuk menjadi permasalahan yang lebih besar dan lebih rumit.
- c. Kepada para pembaca dan praktisi pendidikan bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi ilmiah dan bahan diskusi dalam mempertimbangkan penyusunan layanan, program, dan pemenuhan fasilitas ke arah perubahan pada pengelolaan lembaga dalam peningkatan mutu madrasah.
- d. Kepada peneliti selanjutnya perlu dilakukan kajian berikutnya tentang manajemen perubahan dari fokus kajian lainnya yang belum tersentuh untuk dikaji dalam hasil penelitian ini, seperti: manajemen perubahan yang berimplikasi terhadap prestasi madrasah, eksistensi madrasah, digitalisasi layanan, dan implikasi terhadap variabel yang dapat disesuaikan dengan perkembangan realita di lapangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkhalilovich, Eraliev Alisher. "The Significance of Management Principles of Henri Fayol in Effective Management of Enterprises." *International Scientific Research Journal*, 4, no. 2 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MAK3Z>.
- Adam, Firman, dan Dedy Achmad Kurniady. "Strategi Manajerial dan Capaian Mutu Sekolah." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 27, no. 2 (2020): 203–212.
- Agustina, Rida, Sigit Waluyo Nugroho, Nindya Putri Sulistyowati, Linda Annisa, dan Rhiska Putriani. "Potret Pendidikan Indonesia: Statistik Indonesia," 2020. <https://www.bps.go.id/publication/2020/11/27/347c85541c34e7dae54395a3/statistik-pendidikan-2020.html>.
- Aminah, Siti, dan Ari Dwi Widodo. "Membangun Budaya Mutu di Madrasah Unggul." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019). <https://doi.org/http://doi.org/10.32478/evaluasi.v3i1.199>.
- Arbangi, Dakir., and Umiarso. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Adhitya Andrebina Agung, 2016.
- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2020): 57–70.
- Asrohah, Hanun. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014.
- Ayuningsih, Kholid Mawardi, dan Rohmat. "Pembaharuan Pendidikan Islam (Studi Pemikiran Muhammad Abduh Dan Rasyid Ridha)." *Jurnal Penelitian Agama* 22, no. 1 (2021): 87–101. <https://doi.org/10.24090/jpa.v22i1.2021.pp87-101>.
- Bairizki, Ahmad, Rudy Irwansyah, Opan Arifudin, Muhammad Asir, Wijiharta Gerry Ganika, Budi Karyanto, Norisca Lewaherilla, Nasfi, Lucky Nugroho Imanuddin Hasbi, dan Fenny Marietza. *Manajemen Perubahan*. Pertama. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada, 2021.
- Bandur, A. *Penelitian Kualitatif - Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data Dengan NVivo 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Baro'ah, Siti. "Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Tawadhu* 4, no. 1 (2020): 1063–1073.
- Bashori, Bashori, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, dan Edi Susanto. "Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia."

*Social Work and Education* 7, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.7>.

Bogdan, dan Biklen. *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon. Inc., 1998.

Bridget, Christine, dan Dennis Edward Fernando. "The 7Ds of Change Management." *THINK INDIA (Quarterly Journal)* 22, no. 4 (2019): 6258–6269.

Burnes, Bernard. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 3rd ed. Financial Times/Prentice Hall, 2000.

Clarke, Liz. *The Essence of Change*. Prentice Hall, 1994.

Creswell, John W. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. VI. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.

Darimus. "Faktor Penentu Mutu Pendidikan Madrasah Swasta di Kota Pekanbaru (Studi: Pengaruh Penerapan Manajemen SDM, Budaya Organisasi, dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Mutu Pendidikan Madrasah Swasta di Kota Pekanbaru)." Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020.

Darma, Adi, and Oda Kinata Banurea. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 1–18. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/benchmarking%0APERAN>.

Dean, Anderson, dan Linda Ackerman Anderson. *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc, 2001.

Denzin, Norman K., dan Yvonnas S. Lincoln. *Handbook Of Qualitative Research*. I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Dian, Dian, dan Anisa Wahyuni. "Manajemen Mutu Dalam Perspektif Islam." *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i2.11281>.

Dianto, Icol. "Paradigma Perubahan Sosial Perspektif Change Agent dalam Al-Qur'an (Analisis Tematik Kisah Nabi Yusuf As)." *Jurnal Sosiologi Reflektif* 14, no. 1 (2019): 59. <https://doi.org/10.14421/jsr.v14i1.1476>.

Dinana, Aqimi, dan Subiyantoro. "Peran Pengasuh dalam Manajemen Perubahan pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Tegalsari di Masa Pandemi

Covid-19.” *Jurnal Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 56–66.

Edy Susanto, Marhamah. “Pengembangan Masyarakat Islam.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 1689–1699.

Efendi, Nur. *Pengembangan Model Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Transformatif*. Edited by M. Fathurrahman. Cetakan 1. Penebar Media Pustaka, 2021.

Errida, Abdlelouahab, dan Bouchra Lotfi. “The Determinants of Organizational Change Management Succes: Literature Review and Case Study.” *International Journal of Engineering Business Management* 13, no. I (2021): 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.

Fazlurahman, Hujjatullah. “Change Management in Islam Perspective.” *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen* 15, no. 01 (2018): 54. <https://doi.org/10.31106/jema.v15i01.783>.

Gustini, Neng, dan Yolanda Mauly. “Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar.” *Jurnal Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019): 229–244. <https://doi.org/DOI:10.15575/isema.v4i2.5695>.

Hakim, Lukmanul. “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Journal of Islamic Education and Management* 2, no. 2 (2021). <https://jurnal.stikescendekiautamakudus.ac.id/index.php/stikes/article/download/101/101>.

Hasanah, Uswatun, Annas Ribab Sibilana, dan Nurhidayati. “Kultur Digital sebagai Solusi Transformasi Nilai-Nilai Islam Moderat di Madrasah Ibtidaiyah.” In *Muktamar Pemikiran Dosen PMII Se-Indonesia*, 1019–1026. Tulungagung, 2021. <https://prosiding.muktamardosenpmii.com/index.php/mpdpmii/issue/view/2>.

Hoşgörür, Vural. “Primary School Administrators on Change in Schools and Change Management Practices.” *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri* 16, no. 6 (2016): 2029–2055. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.6.0099>.

Huda, Miftahul. “Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia dan Upaya Penguatannya dalam Sistem Pendidikan Nasional.” *Journal of Islamic Education Research* 1, no. 02 (2020): 39–53. <https://doi.org/10.35719/jier.v1i02.24>.

Husni, Karna. *Manajemen Perubahan Sekolah*. Edited by Beni Ahmad Saebani. I. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015.

- Ismail, Jeffrit Kalprianus, Hari Nugroho, Intan Hesti Indriana, Agus Hendrayady, Sri Sarjana, Melan Susanty Purnamasari, Nur Syamsiyah, et al. *Pengantar Manajemen*. Edited by Dimas Haikal Ningrum. Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022.
- Jabri, Muayyad. *Managing Organizational Change: Proses, Social Constructions, and Dialogue*. First. London: Palgrave, 2017. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fFGEEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=hoUcrQissu&sig=qLKzoI\\_GbQ1GHxuGEmV2eTH0HzM](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=1fFGEEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=hoUcrQissu&sig=qLKzoI_GbQ1GHxuGEmV2eTH0HzM).
- Jabri, Muayyad, dan Estefan Jabri. *Managing Organizational Change*. Bloomsbury Publishing, 2022. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=\\_aGHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=JcOwn8aKIT&sig=EJdNJ4MTyDGPHEa0QZ3JzAW1VNk](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=_aGHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=JcOwn8aKIT&sig=EJdNJ4MTyDGPHEa0QZ3JzAW1VNk).
- Jaya, Suriya. “Manajemen Perubahan di Sekolah.” *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies* 2, no. 2 (2021): 82–94. <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss/article/view/152>.
- Kang, Sung Pil, Yan Chen, Vanessa Svihla, Amber Gallup, Kristen Ferris, dan Abhaya K. Datye. “Guiding Change in Higher Education: An Emergent, Iterative Application of Kotter’s Change Model.” *Studies in Higher Education* 47, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>.
- Kasali, Rhenald. *Change; Tak Peduli Berapa Jauh Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*. Cet. VIII. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Katman, Katman, dan Tora Akadira. “Implementasi Kepemimpinan Transformatif dan Perbaikan Mutu Pendidikan pada Program Sekolah Penggerak di Indonesia.” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 1 (2023): 378–387. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>.
- “Letak Geografis MI Ma’arif NU 1 Pageraji,” n.d. <https://goo.gl/maps/6f6QWkvzmLQRNoDJ9>.
- “Letak Geografis MI Tamrinussibyan 1 Benda,” n.d. <https://goo.gl/maps/6Fo3KK4t7rvtDqAH8>.
- Lexy, J Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Lie, Vidlina, Deitje A. Katuuk, Viktory N.J. Rotty, dan Jeffrey S.J. Lengkong. “Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pendekatan Transformatif Gerakan Mutu secara Mandiri pada Perguruan Tinggi.” *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru*

*Sekolah Dasar* 10, no. 1 (2021): 55–61.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i1>.

Ma'rifatunnisa', Wahidah, Muhammad Ilham Rusydi, dan Mohamad Salik. "Pembaharuan Pendidikan Islam Harun Nasution dan Relevansinya dengan Konsep Pendidikan Islam Era Society 5.0." *Zawiyah: Jurnal Pemikiran Islam* 8, no. 1 (2022): 18. <https://doi.org/10.31332/zjpi.v8i1.3487>.

Malik, Abdul, Amat Nyoto, Arismunandar, Budi Susetyo, Capri Anjaya, Itje Chodidjah, Marjuki, et al. *Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan 2020 Jenjang Sekolah Menengah Dasar / Madrasah Ibtidaiyah*. I. Jakarta Selatan: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2020.

Manora, Hecksa. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Edification* 1, no. 1 (2019): 119–125.

Mellita, Dina, dan Efan Elpanso. "Model Lewin dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis.Pdf." *MBIA* 19, no. 2 (2020): 142–152.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>.

Menda, Jessicha Fischasia, Bernhard Tewal, dan Greis M. Sendow. "Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada RSUD Bitung)." *Jurnal EMBA* 6, no. 4 (2018): 2578–2587.

Miles, M.B, dan Huberman. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publication, 1994.

Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian*. VI. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2011.

Mulyadi, dan Widi Winarso. *Pengantar Manajemen*. I. Purwokerto: CV. Pena Persada, 2020.

Mulyana, D. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

Munandar, Dadang Rahman. "Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa (Studi Kasus Tentang Implementasi Peran SLB Negeri Citeureup sebagai Resorce Centre dalam Layanan Pendidikan Inklusif)." *Wahana Karya Ilmiah* 3, no. 1 (2019): 305–312.

Munazat, Imam, dan Nina Nurmila. "Manajemen Perubahan Pendidikan di Sekolah." *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 1, no. 1 (2019): 47–54. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4984>.

- Musolin, Muhlil. "Sadd Adz-Dzarâi': Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 71–84. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-05>.
- Nalurita, Wening, dan Ririn Dwi Astuti Kartika Sari. "Perkembangan Teori Manajemen." *Muara: Jurnal Manajemen Pelayaran Nasional* 6, no. 1 (2023): 13–17.
- Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988.
- Nata, Abuddin. *Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Nur, Muhammad, Cut Zahri Harun, dan Sakdiah Ibrahim. "Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4, no. 1 (2016): 93–103.
- Paduppai, Andi Mardiana. "Penerapan Manajemen Perubahan Sekolah di SMA Negeri 3 Makassar." Makassar: Universitas Negeri Makassar, 2018.
- Kementerian Agama RI. "Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018," 2018. <https://drive.google.com/file/d/1jgkwsH47LYqnA9QOVkfGxJRcwVC7gPUP/view>.
- "Peraturan Pemerintah R I Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan." *Standar Nasional Pendidikan*, 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/165024/pp-no-57-tahun-2021>.
- "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan." *Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2022*, 2022. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/196151/pp-no-4-tahun-2022>.
- Putri, Debi Eka, I Putu Sugih Arta, Novia Ruth Silaen, Sabar LT Simatupang, Steven Tubagus, Usep Setiawan, Jamila Lestyowati, et al. *Manajemen Perubahan*. I. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- Rifad, Moh, Firdiansyah Alhabsyi, dan Sitti Nadirah. "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu." *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 49–58. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v2i1.1866>.

- Rosenbaum, David, Elizabeth More, dan Peter Steane. "Planned Organisational Change Management Literature Review." *Journal of Organizational Change Management* 31, no. 2 (2018): 286–303.
- Rue, Leslie W., dan Byars Llyod L. *Human Resources Management*. Boston: Irwin, 2000.
- Sabariah. "Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 116–122. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1764>.
- Saihu, Saihu. "Konsep Pembaharuan Pendidikan Islam Menurut Fazlurrahman." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2020): 82–95. <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i1.76>.
- Shobirin, dan Fauzi. "Analysis of Islamic Education Existence in the National Education System in the Aspect of Education Funding Policy in Indonesia." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 4, no. 2 (2021): 2927–2937. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2002>.
- Sholeh, Slamet. "Isu-Isu Kontemporer Pembaharuan Pendidikan Islam." *Jurnal Wahana Karya Ilmiah* 4, no. 2 (2020). <https://journal.unsika.ac.id/index.php/pendidikan/article/view/4338>.
- Sobirin, Achmad. *Manajemen Perubahan*. XIII. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2020.
- Sonia, Nur Rahmi. "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (Simdik) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo." *Southeast Asian Journal of Islamic* 1, no. 1 (2020): 94–104. <http://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sulastri, Happy Fitria, dan Alfroki Martha. "Kompetensi Profesional Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 258–264.
- Sumarto, dan Emmi Kholilah Harahap. "Proses Benchmarking Kepala Madrasah dalam Melakukan Transformasi Madrasah di Kota Jambi." *Jurnal Literasiologi* 3, no. 1 (2020): 157–176.
- Sung, Wookjoon, dan Changil Kim. "A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members'

- Innovative Behavior.” *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 4 (2021).  
<https://doi.org/10.3390/su13042079>.
- Suprayogo, Imam. *Quo Vadis Madrasah (Pengajaran Iman Menuju Madrasah Impian)*. I. Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2007.
- . *Spirit Islam Menuju Perubahan dan Kemajuan*. I. Malang: UIN Malik Press, 2012.
- Suryana, S. “Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan.” *Edukasi* 14, no. 1 (2020).  
<https://doi.org/10.15294/edukasi.v14i1.971>.
- Susanto, Agus, dan Udik Budi Wibowo. “Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Sleman.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2017): 2013–2015.
- Suwahyu, Irwansyah. “Telaah terhadap Konsep Pembaharuan Pendidikan Islam Muhammad Abduh.” *Jurnal Al-Tarbawi Al-Haditsah*, 2022, 1–8.  
<https://doi.org/10.24235/tarbawi.v7i1.10112>.
- Suwandono, Yusup, dan Vivie Vijaya Laksmi. *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Pertama. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019.
- Tampubolon, Manahan P. *Change Management*. Pertama. Jaka: Mitra Wacana Media, 2020.
- Tanjung, Amran Sahputra, Anggi Martuah Purba, dan Mahadir Muhammad. “Pemahaman terhadap Teori-teori Organisasi.” *Jurnal Pendidikan dan Konseling* 4, no. 4 (2022): 5816–5823.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6401>.
- Tanjung, Rona, Sastra Tamami, Yannik Ariyati, dan Ferry M Manalu. *Manajemen Perubahan*. Pertama. Solok: Mitra Cendekia Media, 2022.  
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=uAp0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=rona+tanjung&ots=8Miana0F0C&sig=Ci9ZcMnk49URHN0SB1Km0jbx\\_tA](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=uAp0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=rona+tanjung&ots=8Miana0F0C&sig=Ci9ZcMnk49URHN0SB1Km0jbx_tA).
- Uha, Ismail Nawawi. *Manajemen Perubahan*. Cet. I. Bogor: Ghalia Indonesia, 2014.
- Umam, Muhamad Khorul. “Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Peserta Didik.” *FALASIFA : Jurnal Studi Keislaman* 9, no. 2 (2018): 62–76.  
<https://doi.org/10.36835/falasifa.v9i2.115>.
- Umam, Muhammad Islahil. “Pendidikan Islam dan Perubahan Sosial: Analisis

Praxis Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Muallimin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur.” *Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/54195>.

Wibowo. *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2006.

------. *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.

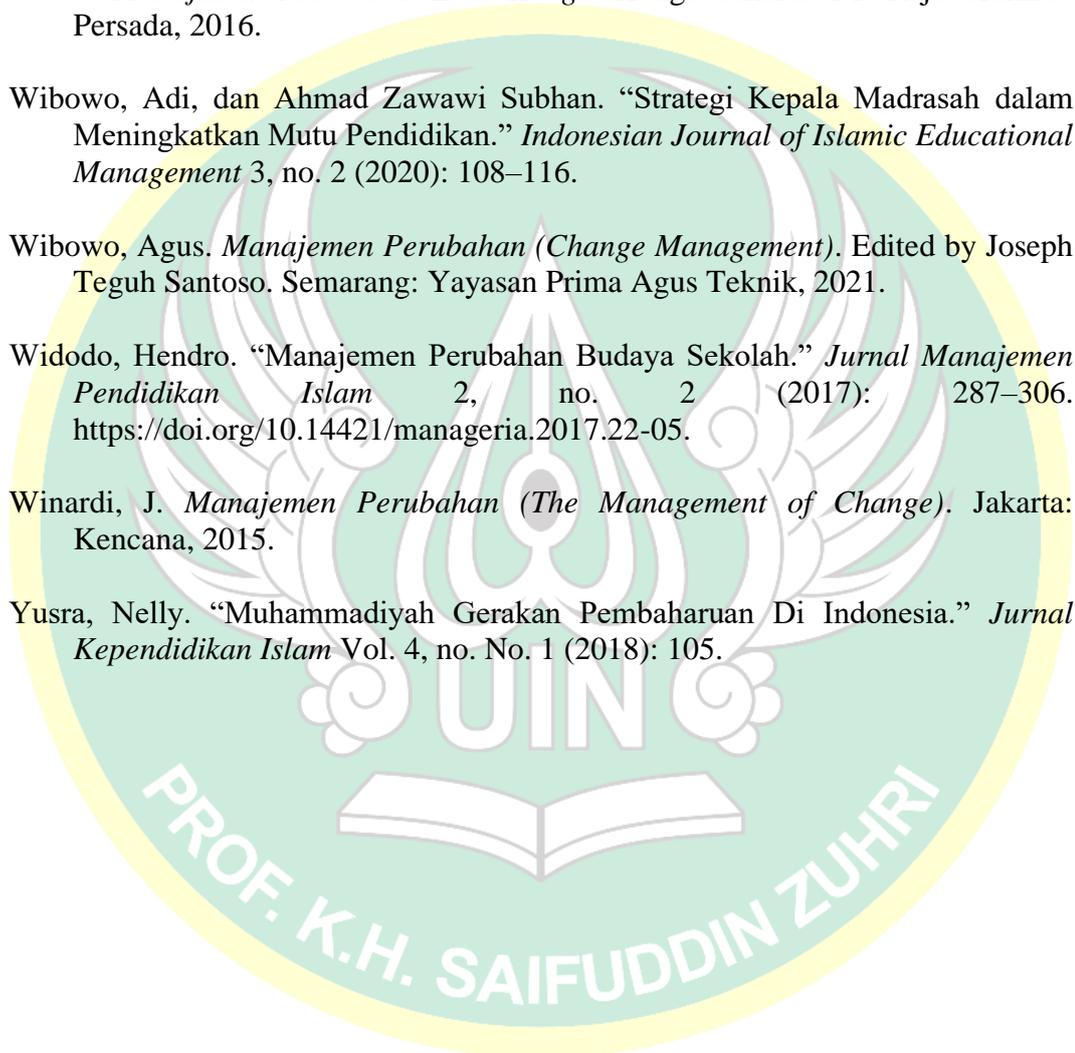
Wibowo, Adi, dan Ahmad Zawawi Subhan. “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020): 108–116.

Wibowo, Agus. *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Edited by Joseph Teguh Santoso. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2021.

Widodo, Hendro. “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2017): 287–306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>.

Winardi, J. *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Kencana, 2015.

Yusra, Nelly. “Muhammadiyah Gerakan Pembaharuan Di Indonesia.” *Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 4, no. No. 1 (2018): 105.



**LAMPIRAN – LAMPIRAN**





**STRUKTUR ORGANISASI**  
**MIS TAMRINUSSIBYAN 1 AL-HIKMAH SIRAMPOG**  
**KABUPATEN BREBES**  
**TAHUN 2022/2023**

1. Yayasan : Yayasan Al-Hikmah 2
2. Badan Pengawas Pendidikan : Kemengterian Agama
3. Kepala Madrasah : Slamet, S.Ag., M.Pd.
4. Komite Madrasah : K.H. Izzudin Masruri
5. Bendahara Madrasah : 1. Anisah, S.Pd.  
2. Lisna Ayu Fajriyaty
6. Tata Usaha : Sokhekhudin
7. Operator Madrasah : Nafiatul Khaeriyah, S.Pd.
8. Pustakawan : M. Arifin Nur, S.Kom.
9. Waka Kurikulum : Mas'ud, S.Pd.I.
10. Waka Kesiswaan : Muhammad Irkhamna, S.Pd.
11. Waka Sarpras : Ropii, S.Pd.I.
12. Guru Kelas I : 1. Saefaturrohmah, S.Pd./IA  
2. Arikoh, S.Pd.I./IB  
3. Siti Mar'atul Hasanah/IC
13. Guru Kelas II : 1. Sri Puji Astuti, S.Pd./IIA  
2. Salamah, S.Pd.I./IIB  
3. Nafiatul Khaeriyah, S.Pd./II C
14. Guru Kelas III : 1. Rifa'ul Hasanah, S.Pd./IIIA  
2. Siti Farkhatun Hasanah, S.Pd./IIIB  
3. Izzahtun Nafsiyah, S.Pd./IIIC
15. Guru Kelas IV : 1. Candra Khaulatin Dewi, S.Pd./IVA  
2. Qurrotul Uyun, S.Pd./IVB  
3. Moh. Ali Muntaha, S.Pd./IVC
16. Guru Kelas V : 1. Muhamad Durori, S.Pd.I./VA  
2. Ropii, S.Pd.I./VB  
3. Anisah, S.Pd./VC
17. Guru Kelas VI : 1. Mas'ud, S.Pd.I./VIA  
2. Muhammad Irkhamna, S.Pd./VIB  
3. Lafi Naimatussa'adah, S.Pd./VIC
18. Guru Piket : Umi Mahfudoh, S.E.

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI CILONGOK**  
**KABUPATEN BANYUMAS**  
**TAHUN PELAJARAN 2022/2023**

1. Yayasan : LP Ma'arif Kabupaten Banyumas
2. Kepala Madrasah : Akhmad Thontowi, M.Pd.I.
3. Bendahara Madrasah : Umi Setiaturrohmah, S.Pd.I.
4. Operator Madrasah : Asrorul Maula
5. Pembantu Kepala Madrasah :
  - a. Bidang Kurikulum : Andy Wibowo, S.Pd.I.
  - b. Bidang Kesiswaan : Afifudin, S.Sy.
  - c. Bidang PTK : Istiqomatul Khoeriyah, S.Pd.I.
  - d. Bidang Sarpras : Muhson, S.Pd.I.
  - e. Bidang UKS : Minanurrohman, S.Pd.I.
6. Guru Kelas dan Guru MAPEL

No	Nama Guru	Tugas Mengajar
1	Siti Mahmudah, S.Ag.	Guru Kelas IA
2	Umi Setiaturrohmah, S.Pd.I.	Guru Kelas IB
3	Laeli Qodariyah, S.Pd.I.	Guru Kelas IC
4	Siti Nurhidayatul Laela, S.Pd.I.	Guru Kelas ID
5	Khoningah, S.Pd.I.	Guru Kelas IIA
6	Arifin, S.Pd.I.	Guru Kelas IIB
7	Kholifatur Rozania, S.Pd.I.	Guru Kelas IIC
8	Muliatul Muna, S.Pd.I.	Guru Kelas IID
9	Lukman	Guru Kelas IIIA
10	Jolekha, S.Pd.I.	Guru Kelas IIIB
11	Otik Ristianti, S.Pd.I.	Guru Kelas IIIC
12	Istiqomatul Khoiriyah, S.Pd.I.	Guru Kelas IIID
13	Laeli Mu'minatul Kh. S.Pd.I	Guru Kelas IIE
14	Unik Masnunah, S.Pd.I.	Guru Kelas IVA
15	Mursidah, S.Pd.I.	Guru Kelas IVB
16	Febriani Nur Fadhilah, S.Pd.	Guru Kelas IVC
17	Muhson, S.Pd.I.	Guru Kelas IVD
18	Yuni Suharti, S.Pd.	Guru Kelas VA
19	Muhibul Ishlah	Guru Kelas VB
20	Hidayatul Mufidah, S.Pd.I.	Guru Kelas VC
21	Muftihatul Asiyah, S.Pd.I.	Guru Kelas VD
22	Afifudin, S.Sy.	Guru Kelas VIA
23	Sri Kuswati, S.Pd.I.	Guru Kelas VIB
24	Andy Wibowo, S.Pd.I.	Guru Kelas VIC
25	Lutfi Widad, M.Pd.	Guru Kelas VID
26	Uli Maulida, S.Pd.I.	Guru Mapel PJOK, PAI, BA, Mulok

No	Nama Guru	Tugas Mengajar
27	Minanurrohman, S.Pd.I.	Guru Mapel PJOK dan Tematik.
28	Zulfa binta Khasanah	Mapel PAI, BA.

7. Penjaga Madrasah : Nurhadi





**YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN AL-HIKMAH 2  
MIS TAMRINUSSIBYAN 1 AL-HIKMAH  
TERAKREDITASI "A"**

Alamat : Jl. Raya Benda No. 35 Kec. Sirampog Kab. Brebes ☎ (0289) 430689 ✉ 52272

E-mail : [mitalikh\\_1@yahoo.com](mailto:mitalikh_1@yahoo.com)/[mitamrinussibyan.1alikh@gmail.com](mailto:mitamrinussibyan.1alikh@gmail.com)

NSM/NPSN : 111233290061/60713767

**SURAT KETERANGAN  
NOMOR : 09.020/MIT.1-Ahk/VII/2023**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **SLAMET, S.Ag, M.Pd**  
NIP : 197003101999031003  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Tempat Tugas : MIS Tamrinussibyan 1 Al-Hikmah

N a m a : **SHOBIRIN**  
NIM : 201771027  
Program Studi : Studi Islam  
Waktu Penelitian : 25 Mei 2022 s.d November 2022

Berdasarkan Surat Permohonan Ijin Penelitian Nomor 499/D.PS/PP.05.3/2022, Mahasiswa tersebut di atas telah melakukan penelitian dengan judul "Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Madrasah di MI Tamrinussibyan 1 AlHikmah Sirampog Kabupaten Brebes dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas" dengan menggunakan metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, angket, dokumentasi.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Benda, 31 Juli 2023  
Kepala Madrasah

**SLAMET, S.Ag, M.Pd**  
NIP. 197003101999031003



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NAHDLATUL ULAMA KABUPATEN BANYUMAS

# MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI

Jalan Raya Pageraji Nomor 10 Desa Pageraji RT 002 RW 004 Kec.Cilongok 53162

Telepon : (0281) 655239

Email : [mimapageraji@gmail.com](mailto:mimapageraji@gmail.com)

## SURAT KETERANGAN

Nomor : 71/MI.Mrf/31.03/5/H/VII/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Akhmad Thontowi, M.Pd.I  
NIP : 19700101 200312 1 001  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Tempat Tugas : MI Ma'arif NU 1 Pageraji

Menerangkan bahwa :

Nama : Shobirin  
NIM : 201771027  
Program Studi : Studi Islam  
Waktu Penelitian : 25 Mei 2022 s.d 21 November 2022

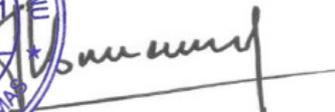
Berdasarkan Surat Permohonan Ijin Penelitian Nomor 499/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 5/ 2022, Mahasiswa tersebut di atas telah melakukan penelitian dengan judul "Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Madrasah di MI Tamrinussibyan 1 Al Hikmah Sirampog Kabupaten Brebes Dan MI Ma'arif NU 1 Pageraji Cilongok Kabupaten Banyumas" dengan menggunakan metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, angket, dan dokumentasi.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Pageraji, 31 Juli 2023

Kepala Madrasah

  
**Akhmad Thontowi, M.Pd.I**

**NIP. 19700101 20031s2 1 001**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Shobirin  
Tempat, Tanggal Lahir : Brebes, 14 Oktober 1991  
Pekerjaan : Guru di MI Modern Satu Atap Al Azhary Ajibarang  
Status Pekerjaan : Honorer  
Status Perkawinan : Kawin  
Alamat Kantor : Jl. Pancurendang – Lesmana, Karangcengis RT 01 RW  
05 Desa Lesmana Kecamatan Ajibarang Kabupaten  
Banyumas  
Alamat Rumah : Cihonje RT 001 RW 016 Desa Cihonje Kecamatan  
Gumelar Kabupaten Banyumas  
Ibu Kandung : Khotipah  
Ayah Kandung : Juremi (Alm.)  
Anak Ke- : 5 (lima) dari 5 (lima) bersaudara  
No. Hp : 085640230433  
Email : [showbirin9@gmail.com](mailto:showbirin9@gmail.com)

### Jenjang Pendidikan Formal:

1. MI Al Islamiyah Balapusuh, Kec. Tonjong, Kab. Brebes, (1997-2003)
2. SMP N 3 Tonjong, Kec. Tonjong, Kab. Brebes, (2003-2006)
3. SMK Ma'arif NU Tonjong, Kec. Tonjong, Kab. Brebes, (2006-2009)
4. S-1, Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD), STKIP Islam Bumiayu, (2009-2013)
5. S-2, Prodi Ilmu Pendidikan Dasar Islam (IPDI) Program Pascasarjana IAIN Purwokerto (2015-2017)
6. S-3, Program Doktor Studi Islam Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

### Pengalaman Pendidikan

- Short Course Pendidikan Bahasa dan Sastra Mandarin di Huaqiau University, Xiamen, Provinsi Fujian, Tiongkok. (2013-2014).

### **Pengalaman Bekerja**

- Staf di Kantor UPK PNPM Kecamatan Tonjong (2011)
- Staf Wakil Ketua III STKIP Islam Bumiayu Bidang Kemahasiswaan (2012-2013)
- Guru di MI Modern Satu Atap Al Azhary (2013-sekarang)

### **Karya Ilmiah (Jurnal)**

- Shobirin, Desain Meja Belajar Formasi Huruf U untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Didik, Educreative Vol 1, No. 1, Tahun 2016
- Shobirin, et. al., A Portrait of the Religiosity in the Multicultural Society: A Case Study in Pontianak City, West Kalimantan, Indonesia. Quest Journals, Vol. 9, Issu 1, Tahun 2021
- Shobirin and Fauzi, Analysis of Islamic Education Existence in the National Education System in the Aspect of Education Funding Policy in Indonesia. Birci, Vol. 4, No. 2, Tahun 2021.
- Shobirin, et. al., Islamic Boarding School as a Medium for Creating a Positive Image at SMK Darussalam Karangpucung, Cilacap. Tadris: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 16, No. 2, Tahun 2021.
- Shobirin, et. al., Study of History of Al-Bukhori on the Differences and the Relevance of the Role of Islamic Education Institutions with Building Religious Plurality in Indonesia. BIoHS Journal, Vol. 3, No. 3, Tahun 2021.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya, apabila dikemudian hari terdapat keterangan yang tidak sesuai dengan sebenarnya maka saya bersedia dituntut dan bersedia menerima hukuman sesuai ketentuan yang berlaku.

Purwokerto, September 2023

Saya yang menyatakan,



Shobirin

NIM. 201771027