

Tindakan Kepala Madrasah Sebagai *Agent of Change* dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus di MAN 2 Tulungagung)

Dewi Komala Fitria Cahyani
Achmad Supriyanto
Muhammad Huda Ali Yusuf

Email: dewikomala39@gmail.com
aspriess@gmail.com
mhuda.fip@um.ac.id

Universitas Negeri Malang Jalan Semarang 5 Malang 65145

Abstract: This research has aim to know how the action conducted by principal as the agent of change in improving the quality of school at MAN 2 Tulungagung. The methods of research used the qualitative approach and type of case study research, because the research focus seeks to examine the phenomenon in the field based case that occur are the changes that occur in the MAN 2 Tulungagung with the principal as the agent of change in achieving the quality of schools. The data collection uses the observation, interview, and document analysis. The result of this research concludes that the change conducted by the head master of school as agent of change in improving the quality of school are: adding the vision, changing the rules of teachers' and students' uniforms, improving National Examination (UN) grades started from 2012/2013-2015/2016, outcome who are enrolled in Public Universities (PTN) not only from East Java, but almost for the entire of Java, improving the achievements of extracurricular has been reaching the level of national, and the school buildings have also been developed, and the facilities are added.

Keywords: action, principal, agent of change, quality of school

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam peningkatan mutu madrasah di MAN 2 Tulungagung. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif studi kasus, karena fokus penelitian berusaha menelaah fenomena di lapangan berdasarkan kasus yang terjadi yaitu perubahan-perubahan yang terjadi di MAN 2 Tulungagung dengan kepala madrasah sebagai agent of change dalam mencapai mutu madrasah. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perubahan dari tindakan kepala madrasah sebagai *agent of change* dalam meningkatkan mutu madrasah adalah: penambahan visi, perubahan aturan seragam guru dan siswa, peningkatan nilai UN dari tahun 2012/2013-2015/2016, *outcome* yang masuk ke PTN tidak hanya dalam Regional Jawa Timur, sudah hampir seluruh Pulau Jawa, peningkatan prestasi ekstrakurikuler sudah mencapai tingkat nasional, dan meningkatnya segi bangunan madrasah dan penambahan fasilitas.

Kata Kunci: tindakan, kepala madrasah, agen perubahan, mutu madrasah

Zaman globalisasi seperti saat ini setiap lembaga pasti akan berlomba-lomba dalam meningkatkan mutu lembaga. Peningkatan mutu tersebut pasti tidak akan maksimal tanpa adanya peran seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugas sekaligus dapat berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) di

lembaga yang dipimpin. Menurut Robbins dan Coulter dalam Supriyanto (2009:22) menyatakan bahwa agen perubahan adalah “orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan organisasional”. Supriyanto (2009:22) menjelaskan bahwa “Orang yang dapat menjadi agen perubahan dapat berasal dari dalam (agen internal) maupun dari luar organisasi (agen eksternal). Agen internal antara lain para manajer maupun staf khusus dalam organisasi, sedangkan agen eksternal antara lain konsultan atau orang yang benar-benar ahli untuk memimpin perubahan organisasional pada bidang tertentu”.

Berdasarkan penjelasan ahli di atas dapat disimpulkan bahwa seorang agen perubahan merupakan seseorang yang mampu memberi pengaruh besar terhadap perubahan-perubahan yang positif dan sebagai inovator di suatu lembaga. Jadi, betapa pentingnya peran agen perubahan (*agent of change*) dalam suatu lembaga baik pendidikan maupun non pendidikan. Suatu lembaga pendidikan yaitu madrasah, seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan peranan fungsinya secara maksimal, yaitu peran sebagai pemimpin pendidikan serta peran sebagai seorang pendidik di madrasah. Selain itu kepala madrasah harus mampu menjadi agen perubahan (*agent of change*) dan sebagai inovator di madrasah agar madrasah yang dipimpinnya dapat berubah ke arah yang lebih baik demi meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perubahan-perubahan yang dilakukan dapat dalam bentuk perubahan struktur organisasi seperti perubahan karyawan; susunan organisasi; dan kebijakan-kebijakan dalam organisasi tersebut, perubahan *setting* fisik seperti perubahan tata letak ruang kerja, perubahan teknologi seperti perubahan perabot/mesin-mesin yang digunakan, perubahan manusia dalam artian sikap dan pandangan dari guru/karyawan di suatu madrasah, dan yang terakhir adalah perubahan budaya organisasi seperti penerapan nilai-nilai yang digunakan di suatu lembaga/madrasah (Supriyanto, 2009:24). Adapun perubahan yang telah dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tulungagung adalah madrasah yang mampu mengubah pemikiran masyarakat terhadap madrasah tersebut.

Dewasa ini MAN 2 Tulungagung telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Prestasi yang didapat peneliti di MAN 2 Tulungagung antara lain: (1)

tercatat 188 siswa diterima di PTN seluruh Indonesia pada tahun 2014; (2) meraih nilai UN tertinggi 54.20 siswa akselerasi jurusan IPA tingkat MA se-Tulungagung pada tahun 2014; (3) sebagai kontingen Jawa Timur dan meraih medali emas dalam Kompetensi Sains Madrasah (KSM) tingkat Nasional yang diselenggarakan di Kota Malang.

Semua perubahan-perubahan yang dilakukan oleh MAN 2 Tulungagung tentunya bertujuan untuk meningkatkan mutu untuk tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan agar berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan teori perubahan Lewin dalam Arnold dan Fieldman dalam Supriyanto (2009:31) menunjukkan bahwa perubahan organisasional yang berhasil harus memenuhi tiga tahap, yaitu *unfreezing* (pelelehan) yaitu upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Tahap ini juga dapat diartikan kegiatan membuat kebutuhan perubahan sehingga baik individu, kelompok, dan seluruh organisasi siap melihat dan menerima perubahan yang terjadi.

Changing (perubahan) merupakan suatu gerakan dari keadaan lama ke suatu keadaan yang baru. Tahapan ini merupakan kegiatan mengadopsi sikap, nilai, dan tingkah laku baru yang pastinya membutuhkan bantuan dari agen perubahan untuk memimpin individu, kelompok, dan seluruh organisasi melalui proses perubahan tersebut. Selanjutnya, jika agen perubahan telah menyadari adanya keefektifan dalam prestasi kerja anggotanya, maka anggota organisasi tersebut harus menyesuaikan diri dari segi nilai, sikap, dan tingkah laku yang baru. *Refreezing* (pembekuan ulang) jika dirasa kondisi yang diinginkan telah tercapai, maka seorang agen perubahan harus menstabilkan suatu organisasi melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru. Pemantapan ini juga dapat berbentuk transformasi tingkah laku baru yang menjadi suatu norma melalui penguatan dan dukungan mekanisme.

Semua proses perubahan tersebut tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya peran kepala madrasah yang mampu bertindak sebagai penggerak seluruh warga madrasah. Kepala MAN 2 Tulungagung mampu berperan sebagai motivator dan inovator, seperti yang telah dipaparkan oleh Mustiningsih (2013:65-70) terkait peran dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin

pendidikan. Kepala madrasah juga harus mampu bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) itu sendiri. Oleh karena itu, tindakan kepala madrasah sebagai agen perubahan (*agent of change*) sangatlah berpengaruh besar terhadap perubahan mutu pendidikan di MAN 2 Tulungagung.

Berdasarkan landasan tersebut dapat menggambarkan urgensi atau alasan pemilihan topik penelitian ini sebagai bahan kajian untuk ditelaah lebih lanjut, yakni mengkaji melalui metode penelitian ilmiah terkait dengan tindakan apa yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai agen perubahan (*agent of change*) dalam melakukan perubahan dan peningkatan mutu madrasah di MAN 2 Tulungagung. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan perubahan yang terjadi di MAN 2 Tulungagung dari tahun 2012/2013 hingga 2015/2016; mendeskripsikan tahap perubahan yang dilakukan Kepala MAN 2 Tulungagung; mendeskripsikan tindakan kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MAN 2 Tulungagung; mendeskripsikan hambatan yang terjadi dalam melakukan perubahan di MAN 2 Tulungagung; dan mendeskripsikan cara kepala madrasah mengatasi hambatan dalam melakukan perubahan di MAN 2 Tulungagung.

METODE

Penelitian ini tidak memberikan perlakuan, namun mengungkap dari data dan informasi yang diperoleh. Rancangan penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian adalah kualitatif studi kasus karena mengungkapan secara intensif dan juga rinci tentang fakta suatu tindakan kepala madrasah sebagai agen perubahan (*agent of change*) dalam meningkatkan mutu madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan Ulfatin (2004:7), yaitu “studi kasus merupakan suatu pendekatan dengan mesusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci”. Teknik pengambilan data dan informasi menggunakan teknik wawancara, observasi pasif, dan studi dokumentasi.

Penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder, yaitu sumber primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi langsung di lapangan oleh peneliti, wawancara dilakukan kepada Kepala MAN 2 Tulungagung sebagai sumber data utama penelitian, kepala madrasah merupakan orang yang mempunyai tugas kepemimpinan sekaligus sebagai agen perubahan di

madrasah. Sumber data primer lain yang digunakan peneliti adalah Waka Kesiswaan, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Kurikulum, serta sumber yang diperoleh dari guru dan peserta didik. Wawancara juga dilakukan peneliti terhadap alumni MAN 2 Tulungagung dan masyarakat sekitar madrasah, hal ini dilakukan agar peneliti dapat menemukan dan mengetahui perbedaan dan perubahan yang terjadi di MAN 2 Tulungagung dari tahun 2012/2013 sampai dengan tahun 2015/2016. Sumber data sekunder diperoleh peneliti dari hasil studi dokumen terkait data-data prestasi dari tahun ke tahun yang diraih oleh MAN 2 Tulungagung. Seperti paparan menurut Moleong (2011:157) “sumber utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen atau sumber tertulis”.

Analisis data dilakukan peneliti setelah mendapatkan data dan informasi dari subjek penelitian. Ulfatin (2013:234) memaparkan, “dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan proses sistematis untuk mencari dan mengatur transkrip wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain untuk menemukan apa yang penting dilaporkan kepada orang lain sebagai temuan penelitian”. Pada kegiatan analisis data menurut Ulfatin (2013:257-259) terdapat 3 tahapan yang dilakukan peneliti, yaitu: (1) reduksi data, kegiatan setelah pengumpulan data dapat dilakukan dengan mereduksi data antara lain: mengidentifikasi data, transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen; memberi kode dan siap membuat rencana lanjutan; pengelompokan dan pemilihan data; dan penyimpanan rekaman; (2) pemaparan atau penyajian data (*data display*), pemaparan data adalah kegiatan menyusun informasi dari catatan lapangan menjadi susunan sistematis dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Dengan beberapa tahapan di atas peneliti telah menganalisis dan mentranskrip data-data yang diperoleh di lapangan, sehingga memperoleh data yang layak untuk disajikan dalam bentuk penelitian; (3) verifikasi data, merupakan kegiatan untuk menarik kesimpulan dan penjelasan dari data yang ditampilkan. Cara yang dilakukan untuk memverifikasi data adalah membandingkan. Membuat pola-pola, mengelompokkan, dan memeriksa hasil.

HASIL

Perubahan yang Terjadi di MAN 2 Tulungagung dari Tahun 2012/2013

Hingga 2015/2016

Perubahan yang terjadi di MAN 2 Tulungagung adalah: (1) penambahan Visi madrasah dengan penambahan “berbudaya lingkungan sehat menuju Adiwiyata”; (2) perubahan aturan dalam menggunakan seragam baik untuk guru dan siswa pada hari jumat harus menggunakan putih-putih, hal tersebut di ungkap kepala madrasah dikarenakan untuk lebih berkarakter islami; (3) perubahan dari segi prestasi siswa terbukti dari nilai Ujian Nasional (UN) dari tahun 2012/2013 hingga tahun 2015/2016 terus mengalami peningkatan; (4) *outcome* yang masuk ke Perguruan Tinggi Negeri tidak hanya dalam Regional Jawa Timur, sudah hampir seluruh pulau Jawa seperti ITB, IPB, dan UGM. Lulusan yang melanjutkan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) juga semakin bertambah dari tahun ke tahun; (5) Perubahan selanjutnya yang terjadi di MAN 2 Tulungagung adalah perubahan dari segi fisik/bangunan madrasah yang terus meningkat dan penambahan fasilitas untuk menunjang kegiatan belajar siswa; (6) peningkatan prestasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler terbukti dengan banyaknya prestasi-prestasi yang diraih mulai tingkat kota, dan terus mengalami peningkatan sampai pada perlombaan tingkat propinsi hingga nasional. Data hasil prestasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa even lomba yang diikuti juga terdapat peningkatan, yang mulanya hanya pada tingkat kabupaten/kota, di tahun 2015 sudah mulai pada tingkat propinsi bahkan tingkat nasional; dan (7) peningkatan mutu menuju madrasah adiwiyata, di mana seluruh warga madrasah melakukan beberapa usaha seperti memperindah taman madrasah, memisahkan sampah basah dan sampah kering, pembiasaan cuci tangan, dan kamar mandi yang selalu dijaga kebersihannya.

Tabel 1 Prestasi Siswa MAN 2 Tulungagung

Jenis Lomba/Tingkat	Juara	Tahun
Drumband		
• Kejuaraan Drumband Kota Blitar	Juara III	2012/2013
• Kejuaraan Drumband Kota Blitar	Juara II	2013/2014
• Pra-Kejurprov Drumband “Gubernur Cup”/Propinsi	Juara I	2014/2015
• Pekan Olahraga Propinsi Jawa Timur/Propinsi	Medali Perunggu	2015/2016
• Parade Drumband hari jadi Kabupaten	Juara I	
• Kejuaraan Propinsi Jawa Timur	Juara III	
Pramuka		
• Lomba Pertendaan SATRIA III/Kota	Juara I	2012/2013
• Lomba Laga Praja Airlangga IX/Propinsi	Juara III	2013/2014
• Lomba Laga Praja Nusantara/Propinsi	Juara I	
• Sarana Aksi Tegak Putra (SATRIA) V 2014/Regional Jatim	Juara II	2014/2015
• Ajang Prestasi Pramuka Penegak (AP3)/Regional Jatim	Juara I	2015/2016
• Sarana Aksi Tegak Putra (SATRIA) VI 2015/Regional Jatim	Juara Umum	
Kesenian		
-	-	2012/2013
• Lomba Poster Tingkat Umum/Propinsi	Juara II	2013/2014
• Lomba Desain Poster Olimpiade TIK/Propinsi	Juara II	
• Lukis Poster	Juara II	2014/2015
• Lomba Mural Pelajar	Juara II	
• Lukis Poster "KSR UIN/Nasional	Juara I	2015/2016
Olimpiade		
• Olimpiade Bilogi Tingkat MA/Propinsi	Juara II	2012/2013
• Olimpiade Farmasi Nasional/Kota	Juara I	2013/2014
• National Line Follower Robot Competition 2014/Nasional	Juara I	2014/2015
• Olimpiade Biologi se Jawa-Bali	Quarter Finalis	2015/2016
• Olimpiade Bahasa Inggris/Nasional	Finalis	
• Cerdas Cermat bahasa Arab SMA/MA sederajat/Se Eks Karisidenan Kediri	Juara II	
Jurnalistik/KTR		
• Lomba Karya Tulis Ilmiah oleh BEM Ekonomi Unesa/Propinsi	Juara III	2012/2013
• Lomba Karya Tulis Satria IV/Propinsi	Juara II	2013/2014
• Karya Tulis Remaja/Propinsi	Juara Umum	2014/2015
• Karya Tulis Remaja/Nasional	Juara II	2015/2016

Sumber: Dokumen MAN 2 Tulungagung Tahun 2016

Tahap Perubahan yang Dilakukan Kepala MAN 2 Tulungagung

Melakukan suatu perubahan tidak dapat langsung dilakukan secara otomatis dan tanpa proses, semua perubahan tersebut pasti ada tahapan-tahapan yang harus dilakukan. Begitu pula tahapan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung dalam melakukan perubahan, sebagai berikut: (1) dengan membuat/merencanakan sistem yang baik, dimana kepala madrasah membuat suatu perencanaan baru untuk program madrasah selama setahun ke depan; (2) dengan komitmen dari seluruh stakeholder madrasah, yaitu di mana komitmen ini dilakukan untuk mengimplementasikan sistem yang telah direncanakan, Komitmen tersebut dilakukan kepala madrasah mulai dari kepada tukang kebersihan, satpam, sampai staf dan guru agar seluruhnya dapat bersungguh-sungguh dengan tanggung jawab masing-masing; dan (3) dengan melakukan kegiatan evaluasi sebagai bentuk untuk melihat perkembangan dan peningkatan kinerja baik siswa maupun guru dan staf. Pada tahap inilah dapat diketahui kekurangan dan dampak positif yang terjadi setelah adanya perubahan. Seperti yang dijelaskan kepala madrasah bahwa harus adanya sanksi dan reward baik kepada siswa maupun guru. Jadi dengan adanya aturan tersebut diharapkan seluruh warga MAN 2 Tulungagung dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan maksimal. Begitu pula dengan siswa-siswanya agar dapat meminimalisasi pelanggaran tata tertib madrasah.

Tindakan Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan

Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah seorang kepala madrasah juga harus memiliki tindakan yang dapat membangun seluruh warga madrasah untuk melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Demikian pula tindakan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung diungkapkan sebagai berikut: (1) performan, di mana seorang pemimpin harus memberi contoh yang baik kepada seluruh personil madrasah dengan berperilaku baik, berpenampilan yang menarik, namun juga harus diimbangi dengan hati yang baik pula agar tingkah laku yang baik juga mengikuti; (2) profesional, yaitu kepala madrasah juga memberikan contoh dengan melakukan pekerjaan dan tugas dengan sungguh-sungguh. Diharapkan seluruh personil madrasah dapat bekerja secara profesional pada

tugasnya masing-masing; dan (3) prosedural, adalah kegiatan di mana dalam melakukan suatu pekerjaan harus sesuai dengan prosedur/aturan yang telah disepakati. Kegiatan ini juga dapat dikatakan bahwa dalam suatu birokrasi madrasah harus melalui beberapa tahap untuk sampai kepada kepala madrasah.

Kepala Madrasah dalam melakukan 3P tersebut memiliki moto yaitu “luruskan niat dan optimalkan ikhtiar”. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi untuk terus melakukan perubahan mutu madrasah yang lebih baik adalah karena (1) adanya aturan negara yaitu pendidikan harus dinamis; (2) adanya aturan agama bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin; dan (3) aturan dan moto hidup dari kepala MAN 2 Tulungagung itu sendiri.

Hambatan yang Terjadi dalam Melakukan Perubahan

Hambatan-hambatan dalam proses perubahan pendidikan di madrasah sudah barang tentu dialami oleh setiap agen perubahan dan seluruh personil madrasah dalam melakukan perubahan tersebut, karena dalam melakukan suatu perubahan membutuhkan proses yang tidak sebentar. Begitu pula yang dirasakan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung dalam melakukan perubahan. Kepala MAN 2 Tulungagung menjelaskan (1) 10% tidak setuju dengan adanya perubahan; 80% tidak setuju pada perubahan tertentu saja; dan yang 10% setuju dengan adanya perubahan; (2) hambatan bisa datang dari luar dan dari dalam madrasah; (3) hambatan dari luar terkadang dari masyarakat sekitar dan antar lembaga/instansi lain; dan (4) hambatan dari dalam adalah personil madrasah seperti guru/staf yang teledor.

Cara Kepala Madrasah Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam Melakukan Perubahan

Segala bentuk hambatan yang terjadi dalam suatu proses perubahan pasti ada jalan keluar untuk menyelesaikan hambatan tersebut. Berikut beberapa strategi yang dilakukan Kepala MAN 2 Tulungagung dalam mengatasi hambatan yang datang dalam melakukan perubahan, yaitu: (1) melakukan pendekatan dengan selalu mengajak sharing; (2) menghargai setiap pendapat mereka agar merasa dibutuhkan; (3) sering melakukan pendekatan dengan komunikasi yang

baik; (4) mengadakan rapat pimpinan setiap hari sabtu; dan (5) mengadakan rapat insidental setiap dua minggu sekali.

PEMBAHASAN

Peningkatan mutu di lembaga pendidikan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti penjelasan dari Sirait (2013) bahwa dalam meningkatkan mutu madrasah dikategorikan dalam 5 aspek yaitu: peningkatan kualitas guru; peningkatan materi; peningkatan dalam pemakaian metode; peningkatan sarana; dan peningkatan kualitas belajar. Suatu madrasah dapat dikatakan bermutu apabila sudah memenuhi 5 aspek tersebut. Berdasarkan beberapa aspek tersebut MAN 2 Tulungagung juga melakukan perubahan yang terkait dalam peningkatan mutu madrasah. perubahan-perubahan yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung yaitu terkait peningkatan dari segi prestasi siswa yang tentunya diikuti dengan peningkatan kualitas dan kuantitas jam belajar di madrasah; pemberian layanan dan fasilitas untuk pengembangan bakat siswa seperti kegiatan ekstrakurikuler hingga mencapai juara nasional; dan peningkatan fasilitas madrasah untuk menunjang kegiatan pembelajaran.

Selain itu MAN 2 tulungagung juga sangat menghargai pelanggan pendidikan dengan memperbarui ruang resepsionis dan ruang tunggu khusus untuk tamu, serta pelayanan terhadap pelanggan yang sangat ramah. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Mulyasa (2013:167-168) bahwa dimensi mutu dalam melayani pelanggan pendidikan yaitu: (1) keandalan (*reliability*); (2) Daya tangkap (*responsiveness*); (3) jaminan (*assurance*); (4) empati; dan (5) bukti langsung (*tangibles*).

Tahap perubahan yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Tulungagung dalam melakukan perubahan sesuai dengan teori perubahan Lewin yang dijelaskan oleh Arnold dan Fieldman dalam Supriyanto (2009:31) menunjukkan bahwa perubahan organisasional yang berhasil harus memenuhi tiga tahap, yaitu *unfreezing* (pelelehan); *Changing* (perubahan); dan *Refreezing* (pembekuan ulang). Tahap *unfreezing* (pelelehan) yaitu kegiatan membuat kebutuhan perubahan sehingga baik individu, kelompok, dan seluruh organisasi siap melihat dan menerima perubahan yang terjadi. Kegiatan ini dilakukan Ibu Miftachurrohmah untuk

melihat medan yang ada dan melihat kemampuan dari personil itu sendiri. Tahap *Changing* (perubahan) merupakan kegiatan mengadopsi sikap, nilai, dan tingkah laku baru. Kegiatan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung pada tahap ini adalah dengan memberi contoh dengan tindakan langsung agar seluruh personil madrasah dapat menerima adanya perubahan tersebut, itu yang dinamakan memiliki komitmen. Tahap ketiga adalah *Refreezing* (pembekuan ulang), hal ini dilakukan pada saat melakukan kegiatan evaluasi, dengan begitu dapat diketahui personil mana yang benar-benar telah mematuhi peraturan baru dan personil mana yang melanggar.

Sebagai pemimpin pendidikan sekaligus sebagai *agent of change*, seorang kepala madrasah harus melakukan berbagai tindakan untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Tindakan yang telah dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung adalah dengan melakukan tindakan 3P, yaitu: (1) performan; (2) profesional; dan (3) prosedural. Menurut Gordon dalam Mustiningsih (2013:74) menyebut bahwa “seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utama yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambil keputusan (*decision making*)”. Berdasarkan teori yang diungkapkan Gordon tersebut sudah sesuai dengan tindakan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung, yaitu bahwa seorang pemimpin harus berperan sebagai interpersonal, dimana seorang pemimpin dapat berinteraksi dengan bawahannya. Dengan kegiatan memberikan contoh dan sebagai figur yang memiliki performan yang baik tentu Kepala MAN 2 Tulungagung sudah melaksanakan peran utama pemimpin sebagai interpersonal.

Selanjutnya adalah peran pengolah informasi (*information processing*), yaitu seorang kepala madrasah harus mampu memimpin rapat dengan bawahannya, mengawasi setiap kegiatan yang diadakan di madrasah, dan ikut berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan juga sering dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung. Kegiatan ini juga termasuk pada tindakan profesional dimana seorang kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan perannya dengan baik. Tindakan yang terakhir adalah pengambil keputusan (*decision making*), tindakan ini dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung untuk membuat suatu peraturan

baru untuk melakukan perubahan yang lebih baik, namun tetap pada prosedur-prosedur yang berlaku sebelum mengambil suatu keputusan.

Faktor-faktor yang mendorong untuk selalu melakukan perubahan yaitu dilihat dari tiga aspek, yang pertama dari segi aturan negara, aturan agama, dan aturan/moto hidup beliau sendiri. Seperti teori dari Wursanto (2006:309-310) bahwa faktor-faktor melakukan perubahan dapat dilihat dari, (1) adanya peraturan pemerintah seperti yang diungkapkan Kepala MAN 2 Tulungagung adanya aturan negara bahwa pendidikan adalah dinamis. Bahwa setiap lembaga diberi tugas untuk mensukseskan panca prestasi (prestasi akhlak mulia, prestasi ilmu keagamaan, prestasi sains dan teknologi, prestasi bahasa dan budaya, prestasi olahraga dan seni) dengan moto Madrasah Lebih baik, Lebih Baik Madrasah; (2) adanya perubahan politik dan sosial budaya dapat digolongkan pada aturan agama, dan aturan/moto hidup Kepala MAN 2 Tulungagung itu sendiri, yaitu dari aturan agama bahwa hari esok harus lebih baik dari hari kemarin dan moto hidup tersebut adalah luruskan niat dan optimalkan ikhtiar. Sehingga dengan faktor-faktor tersebut Kepala MAN 2 Tulungagung terus melakukan perubahan dan melakukan inovasi terus-menerus.

Kepala MAN 2 Tulungagung mengungkapkan bahwa, terdapat 10% penghambat, 80% sedang, dan 10% baik maksudnya mampu menerima perubahan yang terjadi. Hal tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Prihadie (2012), yaitu penentang segala macam bentuk perubahan, kelompok ini jarang ditemukan pada lembaga. Kalaupun ada hanya sekitar 10% seperti yang diungkap oleh Kepala MAN 2 Tulungagung. Kelompok ini juga dapat datang dari dalam lembaga maupun luar lembaga. Seperti yang diungkap oleh Ibu Miftachurrohmah masih terdapat 80% kelompok yang termasuk pada golongan pro dan golongan kontra, sesuai dengan teori Prihadie tersebut bahwa kelompok 80% tersebut adalah termasuk pada kelompok penentang pada perubahan tertentu saja; kelompok yang sudah merasa puas dengan keadaan yang ada; kelompok yang beranggapan sumber perubahan tidak tepat; dan kekurangan atau tidak adanya sumber daya yang diperlukan untuk perubahan. Berdasarkan beberapa kelompok tersebut kepala madrasah MAN 2 Tulungagung terus berusaha agar kelompok tersebut dapat menerima dan melaksanakan perubahan yang ada.

Cara kepala MAN 2 Tulungagung dalam mengatasi hambatan sesuai dengan teori dari Kotter dan Schlesinger dalam (Winardi, 2005:98) terkait strategi-strategi yang dapat digunakan dalam proses perubahan adalah: (1) pendidikan dan komunikasi, strategi ini sangat diperlukan dalam suatu perubahan di lembaga pendidikan, karena penyampaian perubahan akan lebih mudah apabila sasaran perubahan memahami dan mengerti akan perubahan yang hendak dilakukan, jadi Kepala MAN 2 Tulungagung harus dapat menyampaikan tujuan perubahan kepada sasaran yang tepat pula untuk mempermudah proses mencapai hasil yang optimal; (2) partisipasi dan keterlibatan, strategi ini dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung dengan melibatkan seluruh warga madrasah untuk ikut berperan dalam proses perubahan, seperti dengan melakukan kegiatan rapat agar pendapat seluruh personil madrasah dapat ditampung; (3) memberikan fasilitas dan bantuan, kegiatan ini memberikan izin kepada warga sekitar madrasah untuk dapat menggunakan fasilitas yang dimiliki madrasah seperti lapangan, masjid, dan aula; (4) melakukan negosiasi, strategi ini dilakukan Kepala MAN 2 Tulungagung dengan mengadakan kegiatan rapat dan musyawarah, sehingga semua kendala dan hambatan dalam pelaksanaan perubahan dapat berjalan dengan lancar.

Namun Ibu Miftachurrohmah menjelaskan bahwa beliau tidak menggunakan strategi paksaan seperti salah satu teori Kotter dan Schlesinger tersebut karena menurut beliau dengan melakukan peringatan secara terus-menerus, ta'aruf terus menerus, melakukan sharing secara rutin serta komunikasi yang baik dengan personil madrasah, segala macam bentuk hambatan tersebut akan dapat diatasi dengan baik pula. Jadi, Kepala MAN 2 Tulungagung lebih mengutamakan musyawarah dengan mengadakan rapat pimpinan yang diwakili dari masing-masing bidang yaitu waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, dan waka sarana prasarana yang dilaksanakan setiap hari sabtu. Serta rapat insidental yang dilaksanakan setiap dua minggu sekali.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, kesimpulan dari penelitian sebagai berikut. Pertama, perubahan yang telah terjadi di MAN 2 Tulungagung adalah penambahan visi madrasah; perubahan aturan dalam menggunakan seragam baik untuk guru dan siswa; peningkatan nilai Ujian Nasional (UN) dari tahun 2012/2013-2015/2016; *outcome* yang masuk ke PTN/PTS tidak hanya dalam Regional Jawa Timur, sudah hampir seluruh Pulau Jawa; peningkatan prestasi ekstrakurikuler pada tingkat kota, propinsi, hingga nasional; perubahan dari segi fisik/bangunan madrasah yang terus meningkat dan penambahan fasilitas.

Kedua, dalam melakukan perubahan tahapan yang dilakukan kepala madrasah adalah membuat perencanaan sistem; implementasi/komitmen; dan evaluasi. Tindakan yang dilakukan dalam melakukan perubahan dengan melaksanakan 3P yaitu, performan, profesional, dan prosedural. Dalam melakukan 3P tersebut, kepala madrasah memiliki moto yaitu “luruskan niat dan optimalkan ikhtiar.

Ketiga, hambatan yang dirasakan Kepala MAN 2 Tulungagung yaitu, a) 10% tidak setuju dengan adanya perubahan; 80% tidak setuju pada perubahan tertentu saja; dan yang 10% setuju dengan adanya perubahan; b) hambatan bisa datang dari luar dan dari dalam madrasah; c) hambatan dari luar terkadang dari masyarakat sekitar dan antar lembaga/instansi lain; dan d) hambatan dari dalam adalah personil madrasah seperti guru/staf yang teledor.

Keempat, strategi yang dilakukan kepala MAN 2 Tulungagung dalam mengatasi hambatan-hambatan, yaitu a) melakukan pendekatan dengan sering mengajak sharing; b) menghargai setiap pendapat mereka agar merasa dibutuhkan; c) sering melakukan pendekatan dengan komunikasi yang baik; d) mengadakan rapat pimpinan setiap hari sabtu; dan e) mengadakan rapat insidental setiap dua minggu sekali. Beberapa cara yang dilakukan kepala madrasah tersebut sudah dapat mengatasi hambatan yang ada tanpa harus menggunakan strategi paksaan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka saran dan rekomendasi disampaikan bagi: (1) Kepala MAN 2 Tulungagung hendaknya kepala madrasah harus lebih sungguh-sungguh dalam melaksanakan dan mempraktekkan strategi-strategi yang telah dilakukan demi untuk memperkecil hambatan dalam melakukan perubahan tersebut; (2) Ketua Jurusan dan Dosen Administrasi pendidikan FIP UM diharapkan mengkaji lebih dalam terkait teori-teori manajemen perubahan dengan cara memberikan pengetahuan yang mendalam kepada lembaga-lembaga pendidikan, karena pengetahuan tentang manajemen perubahan tersebut sangat bermanfaat demi meningkatkan mutu suatu lembaga; (3) Peneliti lain disarankan agar melakukan tindak lanjut dari penelitian ini berupa melakukan penelitian tindakan dengan mencari tindakan dan tahapan lain yang lebih efektif dalam melakukan suatu perubahan di lembaga pendidikan; (4) Mahasiswa jurusan Administrasi Pendidikan, penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan untuk pembuatan karya tulis ilmiah, khususnya bidang kepemimpinan kepala madrasah dan mutu pendidikan yang lebih baik lagi.

DAFTAR RUJUKAN

- MAN 2 Tulungagung. *Prestasi MAN 2 Tulungagung*. (online), (<http://www.manduta.sch.id/kategori-21-prestasi.html>), diakses 4 Februari 2015.
- Moleong, L.J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustiningsih. 2013. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Mulyasa, H. E. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prihadie, A. 2012. *Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan Sosial*. (online), (<https://anggprihadi.wordpress.com/2012/04/07/faktor-pendukungdan-penghambat-perubahan-sosial/>), diakses 20 Maret 2015.
- Robbins, S.P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Penerjemah: Jusuf Udaya, Lic., Ec. 1994. Jakarta: Arcan.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan: "Management of Change"*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. 2009. *Manajemen Perubahan: Bahan Ajar Berbasis "Benchmarking"*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Ulfatin, N. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Wiyono, B. B. 2007. *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Wursanto, Ig. 2006. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.