



---

## **KEPEMIMPINAN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI KASUS DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 PAMEKASAN)**

**Ach. Habibi El-Kafi**

Institut Agama Islam Negeri Madura, Indonesia

kafie.habibi@gmail.com

---

### **Keywords**

Change  
Leadership,  
Quality Of  
Education

---

### **Abstract**

This research seeks to understand efforts to change in its main education in small complexes, namely in madrasahs. In the future the direction of change is getting faster, if left alone without steps and preparation to change the change is an opportunity, then what will happen is a threat to the delivery of the madrasa. Strong, intelligent, visionary leadership and development oriented will design and manage everything to go to change in the organization led. If so, the desired change will be achieved optimally and according to expectations. Leadership strength in this change is in terms of personality and commitment. Because facing all the changes in a leader needing power, confidence, confidence, and extra self involvement to change the threat to opportunities. The purpose of this study focused on three things, namely; 1) What form the leadership of the Chief of the Madrasah Chief at MTsN 3 Pamekasan, 2) How the steps of the madrasa in making changes in MTsN 3 Pamekasan, 3) how the obstacles and solutions in making changes in MTsN 3 Pamekasan. This study uses a qualitative approach with a case study type. This research was conducted at Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Data collection using interview techniques, observation, documentation. Data analysis was carried out by data condensation stages, data presentation and drawing conclusions. Check the validity of data through increasing perseverance and source triangulation. The results of this study; 1. Form of change by the head of the madrasa. (a) Change Mindset and Psychology HR covers, teachers, educational staff, students and the community (b) Institutional Changes include, Office Management, Curriculum Management and Public Relations Management (C) Change of Achievement. 2. Madrasah head steps in making changes, a) Research, B) Analysis, C) Socialization, D) Trying to make changes, and e) accept change. 3. Obstacles and solutions in making changes, a) Teacher and student resistance, the solution is given a seminar program, workshop, training, tausiyah and permissions. b) Community resistance, the solution is held by the Association of Guardian Program. c) Minimal funds, the solution to the development of madrasah cooperatives.

---

### **Kata Kunci**

Kepemimpinan  
Perubahan,  
Mutu  
Pendidikan

---

### **Abstrak**

Penelitian ini berusaha memahami upaya perubahan di lingkungan pendidikan utamanya dalam kompleks kecil yaitu di madrasah. Ke depan arah perubahan semakin cepat, jika dibiarkan begitu saja tanpa adanya langkah dan persiapan untuk merubah perubahan itu menjadi peluang,

maka yang akan terjadi adalah ancaman bagi lingkungan madrasah tersebut. Kepemimpinan yang kuat, cerdas, visioner dan berorientasi terhadap pengembangan akan merancang dan mengelola segala hal untuk menuju perubahan di organisasi yang dipimpin. Jika demikian maka perubahan yang diinginkan akan dicapai dengan maksimal dan sesuai harapan. Kekuatan kepemimpinan dalam perubahan ini yaitu di segi kepribadian dan komitmen. Karena menghadapi segala perubahan itu dalam diri seorang pemimpin perlu adanya *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra untuk mengubah dari ancaman menjadi peluang. Adapun tujuan penelitian ini menfokuskan pada tiga hal yaitu; 1) Bagaimana bentuk kepemimpinan perubahan kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan, 2) Bagaimana langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan, 3) Bagaimana hambatan dan solusi dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi. Analisis data dilakukan tahapan kondensasi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui meningkatkan ketekunan dan *triangulasi* sumber. Hasil penelitian ini; 1. Bentuk perubahan oleh kepala madrasah. (a) *Change mindset and psycology SDM* meliputi, guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat (b) perubahan kelembagaan meliputi, manajemen perkantoran, manajemen kurikulum dan manajemen humas, (c) perubahan prestasi. 2. Langkah-langkah kepala madrasah dalam melakukan perubahan, a) riset, b) analisis, c) sosialisasi, d) mencoba melakukan perubahan, dan e) menerima perubahan. 3. Hambatan dan solusi dalam melakukan perubahan, a) resistensi guru dan siswa, solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah dan pengasramaan. b) resistensi masyarakat, solusinya diadakan program paguyuban wali murid. c) minim dana, solusinya pengembangan koperasi madrasah.



© Cognitive: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Pendidikan is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

---

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Salahsatu yang menentukannya adalah peran kepemimpinannya. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi (*how to influence*) orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika aspek kepemimpinan semakin berperan penuh dalam segala kegiatan dan pelaksanaan di organisasi maka akan semakin mudah mencapai tujuan bersama dalam organisasi tersebut. (Euis Soliha 2008, 83).

Dalam Islam, Nabi Muhammad SAW telah menjadi sosok tokoh dan figur yang pas dan cocok untuk menjadi panutan dalam memimpin di dalam kondisi perkembangan zaman, baik perilakunya, karakternya, bahkan tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt dalam QS. Al-Ahzab: 21 yakni:

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

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

Dalam kepemimpinan ada tanggung jawab dan amanah yang harus dipegang erat oleh seseorang yang memimpin. Tanggung jawab itu tidak hanya terletak pada tanggung jawab terhadap lingkungan social di sekitarnya akan tetapi terletak juga pada tanggung jawab kepada Allah Swt di akhiratnya. Kepemimpinan sesungguhnya bukanlah sesuatu yang perlu dirayakan dengan kebahagiaan atau sesuatu yang seharusnya dibanggakan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya.

Kepemimpinan yang kuat, cerdas, visioner dan berorientasi terhadap pengembangan akan merancang dan mengelola segala hal untuk menuju perubahan di organisasi yang dipimpin. Jika demikian maka perubahan yang diinginkan akan dicapai dengan maksimal dan sesuai harapan. Kekuatan kepemimpinan dalam perubahan ini yaitu di segi kepribadian dan komitmen. Karena menghadapi segala perubahan itu dalam diri seorang pemimpin perlu adanya *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra untuk mengubah dari ancaman menjadi peluang. (Setyaningsih 2007, 124 -129)

Menurut sudarmanto mengingat pentingnya upaya perubahan di lingkungan pendidikan utamanya dalam kompleks kecil yaitu di madrasah. Ke depan arah perubahan semakin cepat, jika dibiarkan begitu saja tanpa adanya langkah dan persiapan untuk merubah perubahan itu menjadi peluang, maka yang akan terjadi adalah ancaman bagi lingkungan madrasah tersebut.

Oleh karena demikian, jika suatu lembaga pendidikan ingin terus bersaing dan berkompetisi maka semua sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut harus *update* terhadap perubahan dan mendukung segala perubahan yang ingin dilakukan. Memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. melakukan

langkah perubahan terhadap organisasi dan sumber daya manusia merupakan salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi tetap dapat bertahan dan *sustainable*. (Sudarmanto 2009, 1)

Mangkuprawira Sjafri mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, unsur manusia menjadi hal yang strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelola mereka telah menjadi persoalan sendiri dari suatu organisasi. Dan dewasa ini kita tahu bahwa perubahan yang semakin meningkat tidak mungkin dihindari lagi dalam kehidupan manusia. Ke depan kehidupan manusia akan berhadapan dengan dunia yang selalu berubah dan acap kali memerlukan gerakan yang selalu update terhadap perubahan, utamanya di dalam SDM sektor lembaga pendidikan. (Lianna Sugandi 2013, 314)

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

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

Lahirnya pendidikan yang bermutu tergantung dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan guru yang baik (*good teachers*), materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*). Menurut Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa, erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan

menurunnya perilaku nakal peserta didik, hal itu juga akan mempengaruhi terbentuknya pendidikan bermutu (Mulyasa 2013, 24-25). Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, bahwa: “Kepala Madrasah berfungsi untuk melakukan perencanaan, fungsi pengelolaan, fungsi supervisi, dan fungsi evaluasi.

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

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan pada saat kepemimpinan Dr. Mohammad Holis, M.Si telah muncul sebagai Madrasah yang maju dari pada kepemimpinan sebelumnya. Hal itu terbukti di Era Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan selama 5 Tahun terakhir terus membuat perubahan yang signifikan di Madrasah yang terus getol memperbaiki kualitas dan mutu madrasah. Salahsatu perubahan selama 5 Tahun terakhir di antaranya:

*Pertama*, perubahan dari sisi kelembagaan. Pada saat kepemimpinan Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan secara kelembagaan telah berubah menjadi sekolah yang menggagas konsep madrasah *Educotourism School*. Konsep tersebut merupakan madrasah yang menanamkan budaya mutu yang berfokus pada pendidikan, ekologi, dan pariwisata. Pengembangan Madrasah melalui pengembangan kurikulum berbasis *edukasi, ekologi, dan tourisme (educotourism)*. MTsN 3 Pamekasan menggagas *educotourism school* sebagai inovasi dari madrasah masa kini. *Educotourism School* merupakan konsep madrasah yang mengejawantahkan dari *al-aqlu as-salim fi al-jismi as-salim* (akal yang sehat ada dalam tubuh yang sehat) dimana ungkapan ini sedikit memberikan gambaran, bahwa kesehatan fisik akan berpengaruh

terhadap kesehatan akal, termasuk kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosional. Madrasah dengan konsep ini menjadikan lingkungannya sehat, bebas polusi, kecukupan dalam ketersediaan oksigen bagi anak-anak merupakan keniscayaan yang harus dipenuhi agar belajar di Madrasah menjadi bergairah, menarik dan menyenangkan. Seperti apa yang disampaikan oleh Muhammad Holis:

“*Educotourism School* merupakan menggabungkan tiga konsep yakni edukasi, ekologi dan *tourisme* Madrasah Tsanawiyah Negeri Sumber Bungur Pamekasan, mencoba menggabungkan ketiga konsep itu dengan tujuan utamanya agar peserta didik dapat belajar dengan baik dengan nuansa rekreatif dan dapat meraih prestasi sesuai dengan harapan masyarakat baik prestasi akademik maupun non akademik dan dapat tunjukkan dengan baik kepada *stakeholder* dan *user* (Mohammad Holis, 2021).

Secara kelembagaan telah nampak perubahan, maka perubahan dari sisi gedungpun nampak pula perubahannya sejak diaktualisasikannya konsep madrasah *Educotourism School* di MTsN 3 Pamekasan.

*Kedua*, perubahan dari sisi SDM. Sejak kepemimpinan Mohammad Holis, MTsN 3 Pamekasan kapasitas guru dan peserta didiknya meningkat. Guru yang melanjutkan jenjang pendidikan magister dan doctoral semakin banyak tercatat pendidikan Guru S3 1 orang dan S2 12 orang serta pendaftar peserta didik setiap tahunnya semakin meningkat tercatat jumlah keseluruhan 1.054 peserta didik. Selain itu, di bawah kepemimpinan Dr. Mohammad Holis, M.Si MTsN 3 Pamekasan terus getol setiap tahunnya memperoleh penghargaan dan prestasi baik internasional, nasional, provinsi dan regional. Adapun beberapa prestasi yang diraih yaitu: *Pertama*, prestasi di jenjang internasional di antaranya siswa mempersembahkan Bronze Award pada ajang olimpiade matematika tingkat internasional di Thailand International Mathematical Olympiad (TIMO), Siswa atas nama Ayn Al-Qodiy Zikri Rahullah sukses meraih medali emas pada ajang lomba SCIENCE HOT MALAYSIA dan Tiga siswa MTsNegeri 3 Pamekasan kembali mengharumkan nama Indonesia di kancah Internasional berkat penghargaan olimpiade matematika yang diraih pada ajang Hong Kong International Mathematical Olimpiade (HKIMO) 2018. *Kedua*, prestasi di jenjang nasional di antaranya MTsN 3 Pamekasan juara 1 nasional lomba konten APBN 2020, penelitian Mohammad Holis, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 3 Pamekasan lolos symposium nasional dari 531 karya guru se Indonesia pada momentum

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

Prestasi yang diraih MTs Negeri 3 Pamekasan tidak terlepas dari peran kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu Dr. Mohammad Holis, M.Si. Tuturnya jangan merasa aman di zona nyaman sehingga terus ada kreativitas membangun peradaban melalui pendidikan. Komitmen itu yang terus dipegang Mohammad Holis. Baginya, mengelola madrasah butuh pola kepemimpinan yang profesional. Tidak mudah untuk mewujudkan itu. Dibutuhkan kehadiran pemimpin kreatif, inovatif, dan rela berkorban demi memajukan pendidikan. Holis merupakan kepala MTsN 3 Pamekasan yang sukses membawa lembaganya berprestasi di kancah nasional. Pria kelahiran 25 Maret 1975 ini menerapkan cara out of the box atau keluar dari kebiasaan dalam melakukan inovasi. Dia juga menjadikan pengembangan madrasah sebagai ladang dakwah. Karena itu, dia tidak memiliki paradigma profit oriented. Misi untuk membawa madrasah lebih maju selalu menjadi motivasi. Komitmen itu terbukti mengantarkan lembaga yang dikelolanya menjadi sekolah idaman masyarakat.

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

## METODE

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang dapat digunakan dalam mendeskripsikan suatu gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan. Jenis penelitian ini yaitu studi kasus (*case study*); yaitu: suatu penelitian yang dilakukan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan suatu unit sosial (Afiffudin 2009, 88). Dengan menggunakan jenis penelitian ini akan dapat diungkapkan gambaran mendalam dan mendetail tentang suatu situasi atau objek, kasus yang akan di teliti dapat berupa satu orang, keluarga dan peristiwa, kelompok lain yang cukup terbatas, sehingga peneliti dapat menghayati, memahami dan mengerti bagaimana objek itu beroperasi dalam latar alami yang sebenarnya (Murni Yusuf 2017, 339). Dalam penelitian ini, peneliti ingin menelaah secara mendalam tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan.

Peneliti bertindak sebagai instrument, untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti perlu melibatkan diri dalam lokasi yang menjadi objek penelitian, dengan keterlibatan tersebut peneliti mengetahui kejadian-kejadian yang terjadi pada waktu melakukan observasi, dalam melakukan penelitian melalui pengamatan, peneliti mengamati kehidupan subyek pada situasi yang diinginkan untuk dipahami, sehingga data proses kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan dapat diperoleh.

Sumber data yang diperoleh dari penelitian ini yaitu dari subyek penelitian ini di antaranya kepala madrasah, waka kurikulum dan waka kesiswaan. Kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain adalah sumber data utama dalam penelitian kualitatif (Lexy, 157). Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk sumber penelitian, yaitu data primer dan sekunder (Sugiyono 2014, 137). Adapun sumber data tersebut yakni kepala sekolah, Waka Kurikulum, dan Waka Kesiswaan di MTsN 3 Pamekasan. Sumber data yang lain yaitu sumber data tersebut yakni dokumen kurikulum, dokumen tata usaha, arsip lulusan dan web MTsN 3 Pamekasan.

Data hasil penelitian lapangan dianalisis dengan mengembangkan tema dan sub tema berdasarkan fokus penelitian yang telah dirumuskan dan ditriagulasi dengan perolehan data selama di lapangan, sehingga menghasilkan kesimpulan yang koherensif



tentang kepemimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 3 Pamekasan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Bentuk Kepemimpinan Perubahan Kepala Madrasah dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan**

Bentuk perubahan organisasi (Anang Dwi Putransu 2015, 130) terlihat di dalam perubahan kultur (*change of culture*). Dalam melakukan bentuk perubahan apapun, tantangan pemimpin dalam hal ini adalah mendorong komitmen diantara orang-orang dalam organisasi serta pemangku kepentingan di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi dengan memposisikan organisasi agar tetap sukses. Di antaranya sebagai berikut:

1. Membimbing organisasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, diperlukan seorang pemimpin yang dapat menangani perubahan dengan cara: a) menjelaskan tujuan strategi, b) membangun organisasi dan c) membentuk budayanya agar cocok dengan peluang-peluang serta upaya-upaya untuk melakukan perubahan. Maka dari itu, diperlukan pemimpin hebat yang mampu mengembangkan keahlian untuk mengakomodasi kebutuhan semua pihak serta pemimpin yang tekun untuk mencapai tujuan dengan berdasarkan pada prinsip kejujuran, integritas dan nilai-nilai etis yang tinggi.
2. Mempersiapkan keterampilan para anggota organisasi untuk menangani pengembangan dan perubahan-perubahan. Dalam bidang ini diperlukan identifikasi dan penyediaan pegawai yang disiapkan untuk menjalankan kegiatan teknis operasional. Dimana pengembangan potensi para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata merupakan salah satu sasaran utama dari pengembangan organisasi. Langkah inipun cukup efektif untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

Sejalan dengan teori di atas di Madrasah Tsanawiyah 3 Pamekasan perubahan Sumber Daya Manusianya baik meliputi guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat. Perubahannya berbentuk *change mindset* dan *change psychology* nya dengan cara melakukan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah, mentorship, dan paguyuban wali murid.

Pemimpin perubahan akan mengarahkan organisasinya menjadi organisasi pembelajar. Yakni organisasi yang memiliki kemampuan untuk melihat ke depan dan merespons perubahan baik internal maupun eksternal. Hal ini dapat ditunjukkan, dengan cara:

1. Menciptakan strategi, yaitu dengan melakukan inovasi dan perbaikan terus menerus. Komitmen pimpinan terhadap strategi dalam menjalankan perubahan merupakan faktor kunci untuk keberhasilan perubahan.
2. Merancang ulang struktur organisasi. Perancangan ulang terhadap struktur organisasi bertujuan untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahan melalui pemberdayaan pegawai.
3. Membentuk kembali budaya organisasi. Menumbuhkan dan memperkuat nilai-nilai yang dianut oleh organisasi serta mensinergikannya dengan karakteristik organisasi pembelajar yang berani mengambil resiko dan memperhatikan keterbukaan informasi.

Sejalan dengan teori di atas di MTsN 3 Pamekasan bentuk perubahannya yaitu perubahan kelembagaan dengan terbentuknya madrasah *educotourism*. *Educotourism* sebuah bentuk penguatan budaya dalam peningkatan mutu madrasah. Dari sisi manajemen perkantoran, kepala madrasah merancang ulang struktur organisasi di madrasah. Di sisi manajemen kurikulum terlaksananya kelas SKS dan mata pelajaran dan manajemen humas dilihat dari adanya penguatan kerjasama ke dinas-dinas. Selain itu indikasi dari segala perubahan SDM dan kelembagaan maka akan terbentuk juga perubahan prestasi. Di MTsN 3 Pamekasan Prestasinya sudah tembus Internasional.

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

Kepala madrasah MTsN 3 Pamekasan menerapkan langkah-langkah E Mulyasa mengemukakan bahwa langkah yang bisa ditempuh oleh seorang pimpinan yaitu dalam mengelola perubahan antara lain:

1. Menemukan. Kepala madrasah dalam langkah ini yaitu berusaha mencari hal-hal yang sekiranya perlu adanya perubahan, setelah ditemukan maka perlunya adanya persiapan untuk merubahnya. Misalnya kepala madrasah menemukan adanya guru dan karyawan yang kurang disiplin atau kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.

2. Mengkomunikasikan. Pada langkah ini kepala madrasah melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk menemukan kebenaran terkait temuan tersebut.
3. Mengkaji dan menganalisis. Selanjutnya kepala madrasah pada langkah selanjutnya menganalisis dan mengkaji. Dari pengkajian tersebut untuk menemukan solusi dan langkah selanjutnya untuk mengatasi masalah tersebut.
4. Mencari dukungan. Pada langkah ini kepala madrasah berusaha mencari dukungan dari semua pihak dari proses analisis dan pengkajian. Semua strategi untuk mencari jalan perubahan hal terkuat adalah adanya dukungan dari semua *stakeholder* dalam organisasi.
5. Mencoba. Dalam tahap ini kepala madrasah melakukan percobaan dengan terlebih dahulu menentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Dalam percobaan semua hal kadang bisa terjadi, seperti halnya penolakan maka di situlah diperlukan persiapan dukungan dari *stakeholder*.
6. Menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, segala kemungkinan pasti terjadi. Maka pada tahap ini sangat diperlukan kekompakan dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tanpa adanya kekompakan dan kerjasama yang solid, tidak akan pernah tercapai sebuah perubahan yang diharapkan (Adidarma 2019, 10).

Sejalan dengan teori di atas, di MTsN 3 Pamekasan langkah-langkah melakukan dan mengelola perubahan yaitu kepala madrasah melakukan riset (pencarian/penemuan), setelah ditemukan melakukan pengkajiaan dan menganalisis, selanjutnya melakukan sosialisasi dan mencari support dari semua SDM di madrasah, setelah itu mencoba melakukan perubahan, kemudian menerima perubahan.

### **C. Hambatan dan Solusi dalam Melakukan Perubahan di MTsN 3 Pamekasan**

Dalam menjalankan fungsinya seorang agen perubahan akan menghadapi banyaknya penolakan terhadap perubahan yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

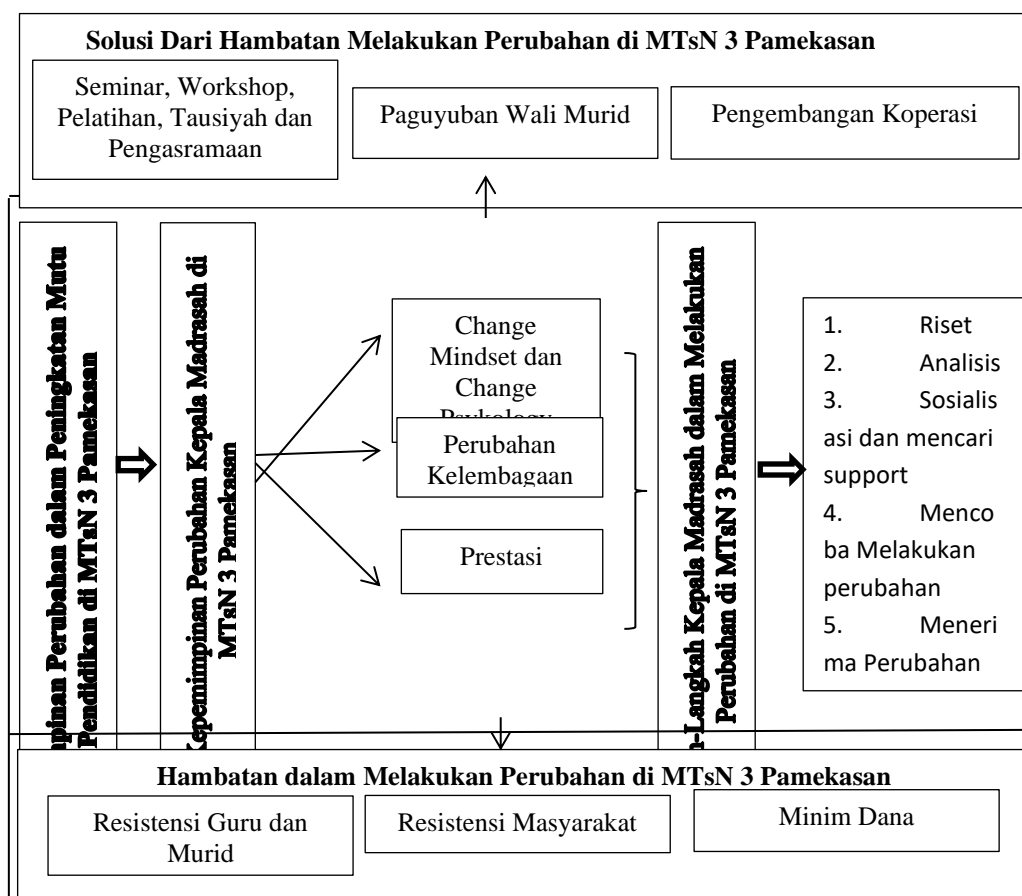
- a. Timbulnya ketakutan terhadap hal yang perlu diketahui.
- b. Adanya kebiasaan yang sulit ditinggalkan.
- c. Hilangnya rasa percaya diri.
- d. Timbulnya perasaan hilangnya kendali.
- e. Waktu yang dirasa tidak tepat.
- f. Beban kerja yang dirasa telah terlalu berat.
- g. Munculnya rasa kehilangan muka karena cara lama dianggap buruk.
- h. Tidak dipahaminya alasan dan manfaat perubahan.

Untuk mengatasi penolakan terhadap

perubahan tersebut ada beberapa cara yang ditempuh sebagai berikut: a. Memberikan pendidikan dan melakukan komunikasi. b. Mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan. c. Memberi fasilitas dan dukungan kepada karyawan. d. Memberikan ancaman baik eksplisit maupun implisit (Suprayitno 2007, 259)

Sejalan dengan teori, di MTsN 3 Pamekasan hambatan dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu resistensi guru dan siswa. Solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah dan pengasramaan. Resistensi masyarakat. Solusinya dengan melakukan program paguyuban wali santri. Kemudian dana. Maka solusinya pengembangan koperasi madrasah.

**Gambar Tabel: Temuan Penelitian**



## KESIMPULAN

Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Pamekasan yaitu pertama, perubahan Sumber Daya Manusianya baik meliputi guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat. Perubahannya berbentuk *change mindset* dan

*change psychology* nya dengan cara melakukan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah, mentorship, dan paguyuban wali murid. Kedua, perubahan kelembagaan dengan terbentuknya madrasah *educotourism*. *Educotourism* sebuah bentuk penguatan budaya dalam peningkatan mutu madrasah. Dari sisi manajemen perkantoran, kepala madrasah merancang ulang struktur organisasi di madrasah. Di sisi manajemen kurikulum terlaksananya kelas SKS dan mata pelajaran dan manajemen humas dilihat dari adanya penguatan kerjasama ke dinas-dinas. Selain itu indikasi dari segala perubahan SDM dan kelembagaan maka akan terbentuk juga perubahan prestasi. Di MTsN 3 Pamekasan Prestasinya sudah tembus Internasional.

Langkah-langkah melakukan dan mengelola perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu kepala madrasah melakukan riset (pencarian/penemuan), setelah ditemukan melakukan pengkajiaan dan menganalisis, selanjutnya melakukan sosialisasi dan mencari support dari semua SDM di madrasah, setelah itu mencoba melakukan perubahan, kemudian menerima perubahan.

Hambatan dalam melakukan perubahan di MTsN 3 Pamekasan yaitu resistensi guru dan siswa. Solusinya diberikan program seminar, workshop, pelatihan, tausiyah dan pengasramaan. Resistensi masyarakat. Solusinya dengan melakukan program paguyuban wali santri. Kemudian dana. Maka solusinya pengembangan koperasi madrasah.

## DAFTAR RUJUKAN

- A. Kahar, Irawati. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4, No. 1, Juni 2008), hlm. 21
- Abdul Rahmat, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017)
- Abidin, Moh. Zainul, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah* (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan), (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017).
- Afiffudin, and Ahmad Saebani Beni. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.
- Alim, Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2*, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015).
- Basrawi, and Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Renika Cipta, 2008.
- Bogdan, and Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction To Theory and Methods*. London: Alyn and Bacon, 1982.

- Cahyono, Yuli, *Kepemimpinan Perubahan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019)
- Darma, Adi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 3 Nomor 1. Januari – Juni 2019
- Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Bandung: Diponegoro
- Fahmi, Irham, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, Depok Rajawali Pers, 2018
- Hadi, Abdul, Konsepsi Manajemen Mutu pendidikan (MODELING: Jurnal Program Studi PGMI Volume 5, Nomor 2, september 2018
- Hasil wawancara dengan Bapak Agus Budi Hariyanto, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan: Sabtu 12 Juni, 2021
- Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Holis, (Kepala Madrasah: Sabtu, 11 Juni 2021
- Hasil wawancara dengan Sholeh Fadli, (Waka Bidang Akademik/Kurikulum: Senin 14 Juni, 2021
- Henriyani, Etih, Pemimpin dan Budaya Organisasi di Era Perubahan, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008
- Hersugondo, Euis Soliha, *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*, Fokus Ekonomi, Vol.7, No. 2 2008
- Jhon, W Creswall. Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed. Terj. Achmad Fawaid,. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Kasali, Rhenald *Change Leadership*, (Jakarta: Mizan Anggota IKAPI, 2017
- Lena Ellitan, Teknik Perbaikan Terus Menerus, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2005
- Lexy, J Moleong. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013.
- Mar'atuz Zahro, Anna et. al, *Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomer 3 September.
- Mariman darto, *Memimpin Perubahan*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014.
- Masrokan Mutohar, Prim, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Arruz\_Media, 2013
- MB Miles, and AM. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook. 3rd ed. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-PRESS, 2014.
- Moh, Kasiram. Metodologi Penelitian. Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013
- Murni yusuf. Metode Penelitian Kuaintitatif, Kualittif Dan Penelitian Gabungan. 4th ed. Jakarta: Kencana, 2017.
- Owens, R. G, *Organizational Culture in Education* (Boston: Allyn an Bacon, 1995). Lihat di: Aan Komariyan, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT: Bumi Aksara, 2015
- PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 58 TAHUN 2017 TENTANG KEPALA MADRASAH.
- Putransu Aspranawa, Anang Dwi, Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi, *An-Nisbah*, Volume 1 Nomer 2 April 2015.
- Rukhaiyah, Siti, *Implementasi Program Peningkatan Budaya Mutu di MAN 2 Langkat*, (Medan: Tesis UIN Sumatera Utara Medan, 2019).

- Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Setyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Sugandi, Lianna. *Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi*, (*ComTech*, Vol. 4, No. 1 Juni 2013), hlm.314
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&DS*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suharsimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Suprayitno, *Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2, Oktober 2007
- Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2015
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sisdiknas), Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003
- Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Pamekasan, Bapak Mohammad Holis, pada tgl 12 Januari 2021
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016
- Winarno Surahman. *Dasar Dan Teknik Research*. Bandung: CV Tarsito, 1978.
- Wirawan, *Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017
- Zuhairini dkk, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, Solo : Ramadhani. 1993.