

Manajemen Perubahan pada Budaya Sekolah MTs Nurul Iman dalam Mewujudkan Madrasah yang Berprestasi

Siti Khofifah Saragih, Nuri Aslami

Skhofifahsaragih@gmail.com, Nuriaslami@uinsu.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Abstrak :

Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan. Perubahan dapat terjadi dalam lingkungan sekolah itu sendiri ataupun di luar sekolah yang akan terjadi perubahan dalam sekolahnya. Perubahan yang terjadi dalam sekolah tidak langsung terjadi perubahan begitu saja, karena ada proses perubahan budaya sekolah, maka nya dapat terjadi. Keberhasilan perubahan budaya sekolah tergantung pada manajemen perubahan. Oleh karena itu, membutuhkan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah benar-benar dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan seluruh warga sekolah, hingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Dan kepala madrasah mewujudkan madrasah yang berprestasi dengan tujuan untuk meningkatkan mutu madrasah secara nasional dan internasional. Dimana persaingan madrasah semakin ketat, madrasah maju pesat, dan madrasah lain gulung tikar. Madrasah ini memiliki strategi yang berbeda dengan madrasah lainnya, karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang manajemen perubahan dan implementasi pencapaian madrasah yang telah dicapai.

Kata kunci : Manajemen Perubahan, Budaya Sekolah, Madrasah Berprestasi

Abstract :

The school's ability to change is determined by how empowered the school community is in making changes and managing change. Changes can occur within the school environment itself or outside the school where there will be changes in the school itself. Changes that occur in school do not immediately change just like that, because there is a process of changing the school culture, then it can happen. The success of school culture change depends on change management. Therefore, it requires change management so that the changes that occur in schools are really built together from the shared values of all school members, so that the impact of these changes can be directed at positive change points. And the head of the madrasa creates an outstanding madrasa with the aim of improving the quality of madrasas nationally and internationally. Where madrasa

competition is getting tougher, madrasas are progressing rapidly, and other madrasas are out of business. This madrasa has a different strategy from other madrasas, because this research aims to find out about change management and implementation of madrasa achievements that have been achieved.

Keywords: Change Management, School Culture, Madrasah Achievers

A. PENDAHULUAN

Dalam Permenpan dan RB no 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi 2010-2014, disebutkan bahwa Manajemen Perubahan merupakan salah satu dari delapan program Reformasi Birokrasi. Program Manajemen Perubahan pada level mikro (Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah) bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi Madrasah masuk dalam tatanan Lembaga yang sama halnya dengan organisme yang hidup, juga mengalami siklus, dari lahir, tumbuh, berkembang, berubah atau mengalami perubahan bentuk baru, bahkan dapat mati atau tidak eksis lagi karena berbagai sebab. Organisasi yang sama sekali tidak mengalami perubahan sering dipandang sebagai organisasi yang tidak berkembang, *stagnan* atau dalam kondisi *status quo*.

Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi bahkan tiada sesuatu yang bertahan lama di dunia ini, semua mengalami perubahan. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan, termasuk sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah, karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrument transformasi nilai, sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi dilingkungannya sebagai implikasi dari perubahan.

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi sekolah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk merubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan stakeholder. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkunagn sekolah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam sekolah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam sekolah seperti perubahan paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang termanifestasikan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Selain itu, perubahan kurikulum dari kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013. Dermikian pula perubahan paradigma mengajar dari teacher centered learningn ke student centered learning, dan banyak perubahan lainnya yang terjadi di sekolah. Sedangkan perubahan yang terjadi di luar sekolah namun berimplikasi pada terjadinya perubahan di sekolah seperti perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan. Misalnya pada sekolah, jika sebelumnya sekolah hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang lebih menguasai ilmu agama dibandingkan dengan ilmu umum, sekarang para orang tua siswa menginginkan madrsah mampu menghasilkan lulusan yang menguasai baik agama (iman dan taqwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi). Bahkan banyak orang tua siswa yang menginginkan anaknya kelak menjadi dokter yang ulama atau ulama yang dokter, teknokrat yang ulama atau ulama yang teknokrat, peneliti yang ulama atau ulama yang peneliti, guru yang ulama atau ulama yang guru

dan profesi lain, tetapi juga menguasai agamanya dengan sangat baik. Kondisi demikian tentu menuntut perubahan budaya sekolah karena perubahan yang terjadi di sekolah tidak serta merta berubah namun ada proses perubahan budaya sekolah. Misalkan perubahan kurikulum tentu saja tidak cukup jika hanya mengubah kurikulum, tetapi yang lebih penting dari itu adalah mengubah mind-set/pola pikir seluruh warga sekolah, khususnya guru. Perubahan cara berpikir ini kemudian akan mempengaruhi perubahan tentang berbagai nilai-nilai di sekolah yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi terhadap perubahan budaya sekolah.

Oleh karenanya diperlukan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan.

B. Konsep Manajemen Perubahan

Istilah “manajemen” berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibun, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal disertai dengan adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi penolakan, baik dari individu maupun kelompok. Namun, penolakan tersebut bukanlah sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi yang baik dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan tersebut akan dapat mengurangi adanya penolakan terhadap perubahan.

Namun, sebelum mengimplementasikan perubahan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- 1) Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini?
- 2) Aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat tetap sama?
- 3) Seberapa serius masalahnya?

Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Kebanyakan para ahli membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal.

Manajemen perubahan adalah proses melaksanakan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perubahan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Sedangkan pengertian lain mengatakan manajemen perubahan adalah suatu ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan perubahan dengan melakukan tindakan pengorganisasian yang efektif dengan mendistribusikan

sumber daya manusia yang tepat dalam mengelola perubahan. Bagaimana proses perubahan dikembangkan mengacu pada keberhasilan upaya perubahan itu sendiri. Dalam kaitan itu di antara kerangka kerja perancangan dan pelaksanaan perubahan yang patut dijadikan rancangan adalah model piramida pengembangan organisasi. Keduanya mengembangkan model kerangka kerja berpijak pada premis dasar bahwa semua organisasi mencakup dua hal, yaitu: (1) a “business foundation” and (2) a set of six key “strategic building blocks” of organizations.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan dapat meliputi individu, kelompok, proses, pola pikir dan budaya kerja. Pengertian perubahan apabila dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.

C. Budaya Sekolah

Konsep atau pengertian budaya sekolah telah didefinisikan oleh beberapa ahli diantaranya Stolp dan Smith menyatakan bahwa *school culture can be defined as historically transmitted of meaning that include the norms, values, beliefs, tradition and myths understood, may be in varying degrees, by member of the school community*. Stolp dan Smith mengartikan bahwa budaya sekolah adalah suatu pola historis yang ditransmisikan dalam makna yang mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan mitos yang dipahami dalam berbagai tingkatan oleh warga sekolah. Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya sekolah merupakan proses pemindahan norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan mitos dari satu generasi ke generasi setelahnya, sehingga budaya sekolah mengalami perubahan baik secara sengaja maupun tidak sengaja oleh warga sekolah.

Schoen memaknai budaya sekolah lebih kepada aktivitas warga sekolah atau kegiatan holistik dan 'cara-cara menjadi dan melakukan' dari orang-orang yang bekerja di atau berpartisipasi secara teratur dalam sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Schoen sebagai berikut: *School culture describes the holistic activities and ‘ways of being and doing’ of those who work in or participate on a regular basis within a school*.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Zamroni bahwa budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut diajarkan kepada anggota dan generasi baru agar mereka memiliki pandangan yang tepat bagaimana seharusnya mereka memahami, berfikir, merasakan dan bertindak menghadapi berbagai situasi dan lingkungan yang ada.

Berdasarkan pengertian budaya sekolah di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai, keyakinan, norma, simbol dan kebiasaan yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh stakeholder sekolah baik stakeholder internal maupun eksternal yang menjadi pedoman dalam bertindak dan menjadi identitas sekolah yang

membedakan satu sekolah dengan sekolah lain yang berwujud simbol-simbol dan tindakan-tindakan yang kasat indera maupun yang tidak kasat indera dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Komponen Perubahan Budaya Sekolah

Dalam setiap organisasi perlu ada “pembaharu” atau Change Agent yaitu orang yang mampu melakukan perubahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perubahan, karena pada dirinya juga melekat tanggungjawab sebagai Change Agent. Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting kemana sekolah mau dibawa dan perubahan apa yang dilakukan.

Perubahan dalam arti peningkatan yang terus menerus, mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi segenap staf dan warga sekolah, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pada level tersebut, setiap individu akan menegakkan pola, hubungan dan rutinitas baru yang mengandung gagasan perubahan. Kepala sekolah sebagai agen perubahan harus memiliki visi perubahan. Visi ini menjadi penting karena sebagai arah ke mana sekolah dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Kepala sekolah ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi perubahan akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan sekolah dalam mencapai perubahan. Di dalam melakukan perubahan, kepala sekolah harus memahami bahwa ada perubahan yang direncanakan (planned change) dan ada perubahan yang tidak direncanakan (unplanned change). Perubahan yang tidak direncanakan apabila tidak dikenali dan diantisipasi dengan baik, ada kemungkinan akan menggagalkan perubahan yang direncanakan. Aktor penggagas dan penggerak perubahan perlu secara terus menerus memantau proses perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan. Perubahan ada yang dapat diprediksi, tetapi lebih banyak yang sulit diprediksi (unpredictable), sehingga perlu dikelola dengan baik atau diperlukan manajemen perubahan. Manajemen perubahan di sekolah mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait karena sekolah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan output pendidikan. Dua komponen utama tersebut adalah pertama; perubahan dalam pengelolaan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan internal dan eksternal lembaga, kedua; perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi tim manajemen supervisi, peran guru, para staf pendukunya professional, metodologi perbaikan berkelanjutan, dan rancang bangun kurikulum, monitoring terhadap kemajuan siswa dan program penilaian.

Kedua komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Artinya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat berlangsung secara efektif bilamana tanpa perubahan dalam pengelolaan. Demikian sebaliknya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat terlaksana dengan efektif bilamana tidak dibarengi oleh perubahan dalam pengelolaan. Oleh karena itu, kedua

komponen tersebut harus dapat bersinergi sehingga mampu mendorong terjadinya perubahan dalam sekolah.

Perubahan dalam pengelolaan sangat erat kaitannya dengan kepala sekolah. Seorang ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. Lebih lanjut Roger Gill menyatakan bahwa disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses. Pernyataan Roger Gill tersebut berimplikasi pada kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin perubahan. Dalam hal ini, Kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengelola, mengarahkan dan mengendalikan perubahan sehingga tepat sasaran sesuai yang diinginkan.

Perubahan manajemen akan ditentukan oleh kualitas atau keterampilan manajerial dalam kepemimpinan kepala sekolah. Selain kompetensi kepala sekolah yang telah disebutkan dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial, kepala sekolah di dalam menyukseskan perubahan juga harus memiliki tiga keterampilan, yaitu keterampilan konseptual (conceptual skill), keterampilan kemanusiaan (human skill), dan keterampilan teknis (technical skill).

Keterampilan konseptual yaitu kemampuan melihat, memahami dan mengoperasikan organisasi, lingkungan dan program organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh, untuk dikembangkan secara optimal. Keterampilan konseptual artinya a) kemampuan menciptakan, menjelaskan dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; b) kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; c) memiliki konsep, teori yang mendukung ide, gagasan, dan argumentasi. Guna memiliki keterampilan konseptual tersebut, Kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; b) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; d) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; e) berpikir untuk masa yang akan datang, dan f) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Keterampilan kemanusiaan atau keterampilan hubungan insani, yaitu keterampilan menjalin dan membina hubungan kerja sama dengan semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama. Di sini kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dan humanis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Guna merealisasikan keterampilan hubungan insani, kepala sekolah dapat melakukan dengan usaha-usaha konkrit, yaitu: a) menanamkan dan memupuk sikap saling menghargai antar sesama warga sekolah; b) mengembangkan perasaan saling mempercayai dan menghilangkan rasa saling mencurigai dengan bawahan yang dipimpin maupun antar bawahan (guru dan karyawan) itu sendiri; c) mendengarkan pendapat bawahan, menerima masukan dan kritikan serta

menanggapinya dengan bijak, d) membantu guru-guru meningkatkan perkembangan sikap profesional ke arah yang lebih baik dan memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi; e) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui kegiatan-kegiatan sekolah; dan f) menjalin komunikasi dan kerjasama yang efektif dengan guru, karyawan, komite sekolah, orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Keterampilan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik menjalankan tugas. Keterampilan teknis yang dibutuhkan kepala sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai dan dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya. Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah: a) kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru di kelas; b) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; c) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personal yang ada; d) mengelola program evaluasi siswa; e) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; g) membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa; h) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; i) menyusun anggaran belanja sekolah; (j) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan; k) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah; dan l) mengatur fasilitas fisik sekolah, meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman, dan pengendalian keamanan.

Tugas kepala sekolah adalah sebagai agen perubahan (change agent) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus mendapat dukungan dari semua pihak/warga sekolah atau stakeholder internal maupun stakeholder eksternal. Stakeholder internal yaitu kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah. Sedangkan stakeholder eksternal dibagi menjadi tiga macam yaitu stakeholder eksternal primer (siswa), sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan), dan tersier (pasar kerja dan masyarakat luas). Perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh stakeholder melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya. Perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (followers) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (subordinators). Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Dengan demikian, untuk berubah, individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus ikhlas meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah, manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui polanya. Upaya mencapai tujuan perubahan menjadi suatu kebutuhan bersama yang perlu dijaga kesinambungannya. Kondisi seperti ini menjadi kebiasaan yang patut dipertahankan sebagai budaya sekolah.

D. Tahapan dalam Mengelola Perubahan Budaya Sekolah

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

E Mulyasa mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu: Pertama, menemukan. Pada tahapan ini, kepala sekolah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Misalnya kepala sekolah menemukan adanya tenaga guru dan karyawan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pula, misalnya kepala sekolah mengetahui adanya guru atau karyawan yang berprestasi, baik melalui kegiatan yang ada di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, misalnya kepala sekolah menemukan adanya konflik antara guru dengan karyawan, ataupun konflik sesama guru. Kedua, mengkomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Misalnya kepala sekolah memanggil guru atau karyawan yang kurang disiplin untuk mendapat konfirmasi apakah yang bersangkutan benar-benar melakukan tindakan ketidakdisiplinan; ketiga, mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat; keempat, mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-benar terjadi, kepala sekolah mencari sumber, baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan. Kelima, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan, karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik; dan keenam, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai problem solving untuk memecahkan. Dalam tahap ini, warga sekolah perlu membangun kebersamaan dan komunikasi yang efektif, karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan tercipta suasana yang harmonis yang melahirkan tim kerja yang kompak dalam rangka pencapaian tujuan perubahan.

Tahapan-tahapan perubahan di atas perlu dipahami para kepala sekolah dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen sekolah saat ini. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai dari suatu perubahan, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

E. MADRASAH YANG BERPRESTASI

Kata “madrasah” dalam bahasa Arab adalah bentuk kata “keterangan tempat” dari akar kata “darasa” yang memiliki arti “belajar”. Dengan demikian, secara harfiah “madrasah” dapat diartikan sebagai “tempat belajar”. Sedangkan dalam bahasa Indonesia, kata “madrasah” sudah sangat lazim diartikan sebagai “sekolah”. Secara teknis, pembelajaran di madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah pada umumnya, namun secara kultural madrasah memiliki spesifikasi atau karakteristik tersendiri yakni pembelajaran yang bertumpu pada pengembangan substansi ajaran islam.

Pada mulanya madrasah di Indonesia dilahirkan dan dikembangkan oleh komunitas pesantren. Di berbagai tempat, pengasuh pesantren, selain tetap melangsungkan sistem pendidikan tradisionalnya juga mengembangkan sistem pendidikan madrasah sebagai sistem pendidikan modern. Karenanya, pesantren dapat dikatakan sebagai basis penting dalam penyebaran lembaga pendidikan madrasah di Indonesia.

Di Indonesia, madrasah telah menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional. Dalam sistem pendidikan nasional, eksistensi dan status madrasah diakui sama dengan sekolah pada umumnya. Hanya saja, secara administratif satuan pendidikan madrasah berada di bawah naungan Kementerian Agama, sedangkan satuan pendidikan sekolah berada di bawah naungan Dinas Pendidikan. Apabila dinilai secara positif, adanya perbedaan penanggung jawab administratif tersebut telah menempatkan satuan pendidikan sekolah dan madrasah dalam posisi yang berhadapan dan bersaing mengunggulkan prestasi mereka.

F. Definisi Prestasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian prestasi adalah hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya). Dalam konteks pendidikan, prestasi merupakan acuan dari indikator mutu yang berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang dicapai oleh siswa atau sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Sedangkan mutu hasil dapat didefinisikan sebagai hasil belajar yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Aspek pengetahuan berkaitan dengan prestasi akademik dalam bidang studi. Aspek sikap merupakan ukuran-ukuran kemajuan sikap siswa selama belajar, sedangkan aspek keterampilan merupakan ukuran-ukuran unjuk perbuatan siswa sebagai hasil belajar.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa terdapat kesamaan makna antara prestasi dengan mutu hasil. Yaitu hasil yang telah dicapai oleh setiap siswa maupun sekolah dalam kurun waktu tertentu.

Kriteria Madrasah yang berprestasi

Budaya berprestasi merupakan bentuk budaya sekolah yang menjadi poin utama di setiap sekolah. Menurut Mc. Clleland dalam Djiwandono, motivasi yang paling penting untuk pendidikan adalah motivasi berprestasi, dimana seseorang cenderung berjuang untuk mencapai sukses atau memilih suatu kegiatan yang berorientasi untuk tujuan sukses atau gagal.

Keberhasilan sekolah/madrasah ditandai dengan sejumlah karakteristik kebermutuan berdasarkan analisisnya MacBeath & Mortimen pada hasil penelitian terhadap sekolah-sekolah, sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- 2) Memiliki kepala sekolah yang profesional.
- 3) Memiliki guru yang profesional.

- 4) Memiliki lingkungan sekolah/madrasah yang kondusif untuk belajar.
- 5) Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah yang ramah terhadap peserta didik.
- 6) Manajemen sekolah yang kuat.
- 7) Memiliki kurikulum yang luas dan berimbang.
- 8) Melakukan penilaian dan pelaporan peserta didik yang bermakna.
- 9) Tinggi dalam melibatkan masyarakat untuk ikut serta mengelola sekolah/madrasah.

Strategi Perwujudan Prestasi

Strategi bukan merupakan perencanaan ataupun penganggaran. Strategi adalah sudut pandang jangka panjang. Strategi dalam bentuk sederhana adalah rencana untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan. Sedangkan konsep strategi dalam pandangan yang paling luas adalah process of matching means to ends. Dengan persepsi ini, gagasan mengenai strategi dapat diterapkan pada berbagai macam aktifitas, yaitu dimana seseorang berusaha memperoleh sesuatu dengan proses yang mencakup memilih, dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks.

Secara umum, terdapat tiga variabel kunci (key variabel) dalam menyusun strategi kinerja/perwujudan tujuan organisasi, yaitu sumber daya yang dimiliki, bisnis (industri) yang diterjuni dan membuat struktur organisasi. Ketiga unsur kunci tersebut bersinergi berdasarkan visi dan misi yang dibuat sebagai dasar untuk mencapai tujuan. Berdasarkan dari panduan ketiga unsur tadi, seharusnya bisa ditentukan suatu keunggulan yang dimiliki sehingga pencapaian tujuan/prestasi lebih dimungkinkan.

Ketiga hal di atas, dijelaskan seperti di bawah ini.

1.) Sumber Daya (Resources)

Sumber daya adalah semua kekayaan (aset), keterampilan (skills) dan kemampuan (capabilities) yang dimiliki organisasi atau institusi publik. Sumber daya merupakan bahan pokok yang penting dalam suatu organisasi. Karena dengan sumber daya itulah organisasi dapat menentukan “apa yang ingin dilakukan” dan “apa yang dapat dilakukan”. Sumber daya merupakan persediaan aset ketika lembaga dapat menentukan keunggulan bersaing dan membedakan dengan lembaga lain. Selain itu, upaya membedakan diri seyogianya merupakan keahlian atau kemampuan sehingga hasil programnya berbeda.

2.) Bisnis (Business)

Unsur yang lain adalah bisnis, yaitu jenis industri yang ingin dimasuki oleh lembaga. Hal ini membawa akibat pada strategi yang harus dibuat untuk memenangkan persaingan. Hanya untuk mengingatkan kembali bahwa arti lembaga adalah kelompok organisasi pendidikan.

3.) Organisasi

Organisasi berasal dari kata organ, yang artinya alat untuk melaksanakan suatu kegiatan. Jadi, organisasi dapat diartikan sebagai wadah untuk melaksanakan suatu kegiatan atau berbagai kegiatan terpadu untuk mencapai tujuan. Bagan organisasi merupakan struktur pembagian tugas dan wewenang. Jadi organisasi adalah infrastruktur atau sarana berupa wadah dalam suatu program kerja untuk mencapai tujuan.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Madrasah sebagai salah satu organisasi pendidikan di Indonesia sangat membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memanager perubahan dengan baik.

Pada konteks perubahan budaya sekolah, kunci keberhasilannya terletak pada masing-masing individu warga sekolah sehingga setiap individu harus memahami arti perubahan dan pada akhirnya mendukung perubahan. Nilai-nilai dan keyakinan serta kebiasaan yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh seluruh komponen warga sekolah baik internal maupun eksternal menjadi pedoman dalam berperilaku dan menjadi identitas sekolah, sehingga perubahan budaya sekolah dapat berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Persoalannya bukan pada seringnya terjadinya perubahan, namun pada kemampuan seluruh komponen sekolah manager perubahan budaya sekolah sehingga apapun bentuk perubahan itu merupakan hasil kesepakatan dan kesepahaman bersama dan dapat didukung serta dilakukan bersama untuk kemajuan sekolah.

Dalam perkembangannya, seorang pemimpin di madrasah yang ingin menjadikan dirinya sebagai madrasah yang berprestasi, dituntut untuk menguasai dua pendekatan utama dalam manajemen perubahan, yakni yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok.

Salah satu tolok ukur sebuah madrasah dapat dikatakan berprestasi adalah ia dapat melampaui target mutu hasil. Dalam konteks pendidikan, mutu hasil berpedoman pada hasil belajar yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Aspek pengetahuan berkaitan dengan prestasi akademik dalam bidang studi. Aspek sikap merupakan ukuran-ukuran kemajuan sikap siswa selama belajar, sedangkan aspek keterampilan merupakan ukuran-ukuran unjuk perbuatan siswa sebagai hasil belajar.

Keberhasilan sekolah/madrasah ditandai dengan sejumlah karakteristik kebermutuan, antara lain:

- 1) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- 2) Memiliki kepala sekolah yang profesional.
- 3) Memiliki guru yang profesional.

- 4) Memiliki lingkungan sekolah/madrasah yang kondusif untuk belajar.
- 5) Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah yang ramah terhadap peserta didik.
- 6) Manajemen sekolah yang kuat.
- 7) Memiliki kurikulum yang luas dan berimbang.
- 8) Melakukan penilaian dan pelaporan peserta didik yang bermakna.
- 9) Tinggi dalam melibatkan masyarakat untuk ikut serta mengelola sekolah/madrasah.

Secara umum, terdapat tiga variabel kunci (key variabel) dalam menyusun strategi kinerja/perwujudan tujuan organisasi, yaitu sumber daya yang dimiliki, bisnis (industri) yang diterjuni dan membuat struktur organisasi. Ketiga unsur kunci tersebut bersinegri berdasarkan visi dan misi yang dibuat sebagai dasar untuk mencapai tujuan. Berdasarkan dari panduan ketiga unsur tadi, seharusnya bisa ditentukan suatu keunggulan yang dimiliki sehingga pencapaian tujuan/prestasi lebih dimungkinkan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi, *Pengantar manajemen*. Malang: Graha Ilmu, 2002.
- Daft, R. L. *Management* (2 nd.ed). Orlando: The Dryden Press a Division of holt Rinehart and Winston, Inc, 1991.
- Davidson, Jeff, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada, 2005.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1998.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002. _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: ALFABETA, 2006.
- Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011.
- Badan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Budaya. "Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi V." (Android Version).

L.M., Kudray. & Kleiner B.H. “*Global trends in managing change.*” *Industrial Management.* (Vol. 39, No 3, 1997): 18-20.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi.* (2011), 1, diakses pada 19 April 2018. www.lan.go.id

Mirfani, Aceng Muhtaram. “*Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar.*” *Jurnal Administrasi Pendidikan.* (Vol. 23, No. 1, 2016): 65.

Winardi. *Manajemen Perubahan.* Jakarta: Kencana. 2006.