

AG NO : 264
TUL. TERMA : 22-3-2016
PARAF : f

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN (STUDI KASUS
PADA MAS PLUS BARULAK KECAMATAN TANJUNG BARU
KABUPATEN TANAH DATAR)**



TESIS

**Ditulis Sebagai Syarat Mencapai Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :
DARFIUS
MPI. 14. 003**

**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR
2016**

ABSTRAK

Darfius, MPI. 14. 003. Judul Tesis : **“Implementasi Manajemen Perubahan (Studi Kasus pada MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar”**. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana STAIN Batusangkar.

Latar belakang penelitian ini adalah adanya perubahan yang dilakukan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar mengarah ke arah yang positif yakni dari segi sarana dan prasarana, supervisi kelas, tata tertib siswa dan rencana anggaran pendapatan dan belajaran madrasah serta rencana kerja kepala madrasah. Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk mendeskripsikan bentuk perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar dan untuk mendeskripsikan bentuk manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian lapangan (*Studi Kasus*). Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data dibagi kepada dua bagian, yaitu sumber data *primer*, yaitu Kepala Sekolah. Sumber data *sekunder* adalah sebagai data pendukung yang terkait dengan penelitian ini, yaitu para guru, siswa dan masyarakat dan komponen yang peneliti anggap berhubungan dengan MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik menganalisis data menggunakan model Miles dan Huberman, teknik menjamin keabsahan data menggunakan triangulasi yaitu membandingkan data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

Dari penelitian yang telah dilakukan, diperoleh data bahwa bentuk-bentuk perubahan yang dilakukan di MAS Plus Barulak telah dilaksanakan perubahan-perubahan yakni, sudah adanya sarana dan prasarana yang layak untuk suatu proses pendidikan yakni lokal yang cukup, perkarangan yang luas, adanya lapangan olah raga serta adanya toilet, adanya pengadaan prinjer print untuk absensi guru-guru dan pegawai tata usaha agar disiplin guru dan pegawai meningkat, terlaksananya supervisi kelas untuk mengetahui kesiapan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas, terwujudnya tata tertib siswa yang ditanda tangani oleh peserta didik, wali murid, waka kurikulum dan kepala sekolah sehingga siswa disiplin, tertib, sopan dan santun, dengan disiplinnya guru dan pegawai serta siswa sehingga nilai matematika siswa pada UN 2014/2015 mencapai 97,5, terakreditasinya MAS Plus Barulak pada tahun 2014, adanya RAPBM/RKKM dengan tujuan madrasah memiliki program-program yang tersusun secara sistematis dalam meningkatkan kualitas madrasah yang diminati oleh peserta didik dan masyarakat, Sehingga masa yang akan datang MAS Plus Barulak lebih maju.

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Pedoman Transliterasi	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Sub Fokus Masalah	10
C. Pertanyaan Penelitian	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Kegunaan Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Perubahan	13
1. Pengertian Perubahan	13
2. Perlunya Perubahan	14
3. Tujuan Perubahan	14
4. Sasaran Perubahan	15
5. Jenis Perubahan	16
6. Model Perubahan	18
B. Manajemen Perubahan	29
1. Pengertian Manajemen Perubahan	29
2. Pentingnya Manajemen Perubahan	30
3. Pendekatan Manajemen Perubahan	31
4. Model Manajemen Perubahan	34
5. Tugas Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan	39
C. Penelitian yang Relevan	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	46
B. Waktu dan Tempat Penelitian	46
C. Informan Penelitian	46
D. Instrumen Penelitian	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Teknik Analisi Data	52
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan Umum	57
B. Temuan Khusus.....	58
1. Bentuk-Bentuk Perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar	58

2. Bentuk Manajemen yang Diterapkan dalam Melakukan Perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar	78
a. Perencanaan Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan	78
b. Pengorganisasian Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan	82
c. Peran Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan	83
d. Pengawasan atau Pengontrolan Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan	89
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	95
B. Saran	96
DAFTAR KEPUSTAKAAN	
LAMPIRAN	
1 Pedoman observasi	100
2 Hasil wawancara	101
3 Dokumentasi sarana dan prasarana	111
4 Peraturan Menteri tentang standar sarana dan prasarana	114
5 Surat Pernyataan Wakaf Tanah	117
6 Surat Pengesahan Nadsir dari KUA Kecamatan	118
7 SK Penetapan Penerima Bantuan dari Kemenag Kanwil Sumbar....	119
8 Daftar hadir finjer print	122
9 Hasil supervise kelas	124
10 Tata tertib siswa	128
11 SK akreditasi	129
12 Hasil Nilai UN tahun 2014-215	132
13 RAPBM/RKKM	133
14 Tupoksi Kepala, Waka, Tata Usaha, Guru	162
15 SK Kepala Yarman, MA di MAS Plus Barulak	168
16 Surat Pengantar Penelitian dari Kampus	169
17 Surat Pengantar Penelitian dari KESBANGPOL	170
18 Surat Keterangan telah melakukan penelitian dari MAS	171
19 Biodata diri	172

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Konsonan

f Arab	f Latin	Keterangan
ا	A	tidak dilambangkan
ب	B	Be
ت	T	Te
ث	Ts	te dan es
ج	J	Je
ح	<u>H</u>	h dengan garis bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	De
ذ	Dz	de dan zet
ر	R	Er
ز	Z	Zet
س	S	Es
ش	Sy	es dan ye
ص	Sh	es dan ha
ض	Dh	de dan ha
ط	Th	te dan ha
ظ	Zh	zet dan ha
ع	'	koma terbalik di atas, menghadap ke kanan
غ	Gh	Ge dan ha
ف	F	Ef
ق	Q	Ki
ك	K	Ka
ل	L	El
م	M	Em
ن	N	En
f Arab	f Latin	Keterangan
و	W	We
هـ	H	Ha
ء	'	Apostrof
ي	Y	Ye
ة	h / t	Jika huruf <i>ta' marbûtah</i> terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut disarankan menjadi huruf /h/.

		Hal yang sama berlaku jika <i>ta'</i> <i>marbûtah</i> tersebut diikuti oleh kata sifat (<i>na't</i>). Akan tetapi, jika huruf <i>ta'</i> <i>marbûtah</i> tersebut diikuti oleh kata benda (<i>ism</i>), maka huruf tersebut dialihaksarakan menjadi huruf /t/.
--	--	--

B. Vokal Pendek/Harakat, Panjang, dan Tanwin

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ـَ	<i>A</i>	Pendek
ـِ	<i>I</i>	Pendek
ـُ	<i>U</i>	Pendek
ـَا	<i>Â</i>	panjang / a dengan topi di atas
ـِي	<i>Î</i>	panjang / i dengan topi di atas
ـُو	<i>Û</i>	panjang / u dengan topi di atas
ـ		Bunyi konsonan
ـَ	<i>An</i>	<i>Fathah tanwin</i>
ـِ	<i>In</i>	<i>Kasrah tanwin</i>
ـُ	<i>Un</i>	<i>dhammah tanwin</i>
ـ	Rangkap	<i>Tasydid</i>

C. Diftong/Vokal Rangkap

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ـَوْ	<i>Au</i>	a dan u
ـَايَ	<i>Ai</i>	a dan i

D. Pembauran

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ال	<i>al-</i>	Semua penulisan <i>al-</i> ditulis dengan huruf kecil, kecuali di awal paragraf mesti ditulis dengan huruf besar (<i>Al-</i>)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional bahwa tujuan Pendidikan Nasional Indonesia adalah “untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹.

Berdasarkan undang-undang di atas tergambar bahwa dalam mengembangkan potensi peserta didik agar beriman dan bertaqwa serta sehat, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri dibutuhkan rencana atau program di sebuah madrasah baik dari segi perencanaan sarana prasarana yang berada di lokasi yang nyaman, tenang, luas sehingga berdirinya fasilitas belajar yakni lokal, kantor, perpustakaan.

Fasilitas yang lengkap, tenang, luas akan membuat peseta didik mengikuti proses pendidikan di madrasah lebih senang dan diminati oleh peserta didik yang ingin maju dan bersemangat dalam menuntut ilmu pengetahuan di madrasah atau di suatu sekolah. Sehingga masyarakat pun senang melihat peserta didik yang antusias dalam menuntut ilmu.

¹Tim Redaksi Fokus Media, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 SISDIKNAS*, (Bandung: Fokus Media, 2006), h. 6

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tanggal 28 Juni 2007 Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum: “Standar sarana dan prasarana ini disusun untuk lingkup pendidikan formal, jenis pendidikan umum, jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu: Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). Standar sarana dan prasarana ini mencakup: (1). kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah. (2). kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah”.²

Berdasarkan Peraturan Menteri di atas seorang kepala sekolah selaku manajerial di madrasah atau di sekolah harus memiliki program atau rencana dalam mengembangkan madrasah khususnya dari segi sarana dan prasarana sesuai dengan juklak atau juknis yang tertuang dalam peraturan menteri tersebut agar peserta didik senang, nyaman dan tentram dalam mengikuti proses pendidikan di madrasah tersebut.

Kepala sekolah dalam melaksanakan program atau rencana dalam memperbaiki sarana prasarana di madrasah berdampak pada adanya perubahan-perubahan dari yang sebelumnya sehingga terwujudnya madrasah yang berkualitas dan bermutu, baik dari segi peserta didik, pendidik, tenaga

²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007, *Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum*, tanggal 28 Juni 2007

kependidikan. Pelaksanaan program tersebut menerapkan manajemen yang akan membuat rencana tersusun secara sistematis.

Pada hakikatnya kehidupan manusia maupun organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Disatu sisi karena adanya factor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lainnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Oleh karena itu, perubahan perlu lebih dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan suatu hal yang wajar dan dapat diatasi³.

Memahami manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan mutlak, namun tidak cukup. Persoalan berikutnya adalah bagaimana perubahan tersebut harus dikelola. Pemahaman tentang manajemen perubahan diperlukan agar kemungkinan keberhasilan suatu upaya perubahan lebih besar. Untuk itu, manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar, dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua *stakeholder* sesuai dengan proporsinya.⁴

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh)⁵

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu

³Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 81

⁴Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga* h. 241

⁵Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga* h. 241

mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.⁶

Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern. Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.⁷

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Sekolah (sebagai bagian dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi sebagaimana dikemukakan di atas, yang berarti jika sekolah ingin *survive*

⁶ M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h. 33

⁷ M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*.....h. 35

apalagi berkembang dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.⁸

Teori dan praktek manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Manajemen Perubahan bukanlah suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Masalahnya kemudian semakin dipersulit lagi karena saling terkait antara ilmu-ilmu sosial itu sendiri. Misalnya, teori pembelajaran, yang membantu kita memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan, tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa kita mengacu ilmu psikologi.⁹

Setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk berubah sebelum organisasi tersebut dalam hal ini lembaga mengalami penurunan kinerja atau mati. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih untuk memperpanjang hidupnya. Dan pilihan ketiga waktu tersebut akan memiliki konsekuensi yang berbeda. *Pertama* adalah pilihan yang paling baik, namun sering kali sulit untuk dilaksanakan, karena membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi sedang dalam masa-masa kejayaan. Jika organisasi melaksanakan perubahan pada saat ini tidak dibutuhkan energi yang sangat besar, karena performa organisasi dalam keadaan sangat baik, organisasi dalam keadaan kaya sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan lingkungan eksternal sangat tinggi, semangat kerja para SDM juga sangat baik, namun pemimpin harus meyakinkan kepada seluruh SDM dalam organisasi atau lembaga

⁸ M Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*.....h. 36

⁹ M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*.....h. 38

bahwa perubahan harus dilakukan. *Kedua* adalah waktu perubahan yang dipilih disadari ketika organisasi mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan ini disebut dengan *turnaround*. Organisasi sudah harus mengalami perubahan, jika tidak ingin penurunan kinerja organisasi akan terus berlangsung dan kemudian mengalami kematian. Pada saat ini, organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah pada arah yang benar. Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan, karena pada saat ini organisasi sudah mengalami penurunan, namun demikian kepercayaan masyarakat atau beberapa factor kunci masih dapat diandalkan untuk kehidupan organisasi. Walaupun mungkin ada beberapa tantangan dari internal, namun lebih mudah bagi pemimpin organisasi untuk meyakinkan seluruh komponen organisasi agar melakukan perubahan dibandingkan dengan organisasi menjalankan perubahan pada saat organisasi menuju puncak kejayaan. Energi yang digunakan lebih besar, karena beberapa komponen mungkin sudah tidak dalam keadaan *peak performance*, anggaran mungkin sudah mulai turun, semangat SDM sudah mulai kendur, sumber daya sudah mulai banyak yang kadaluwarsa, tetapi kepercayaan masyarakat masih tinggi, *stakeholder potential* masih setia menggunakan jasa dan produk dari lembaga tersebut. *Ketiga* adalah waktu perubahan yang dilakukan organisasi ketika organisasi tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hamper mati (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat. Perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam *manajemen krisis*. Pada saat ini, organisasi sudah

diibaratkan memiliki penyakit yang sangat kronis. Produk atau layanan organisasi tersebut sudah tidak *kompetitif* lagi.¹⁰

Sumber daya yang ada sudah kadaluwarsa, SDM sudah tidak memiliki semangat lagi untuk bekerja, dan iklim organisasi sudah tidak sehat. Namun masih ada harapan, karena produk atau jasa sejenis yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, jika dihasilkan dengan lebih baik masih menjadi kebutuhan masyarakat. Dibutuhkan pemimpin perubahan dengan empat kekuatan, yaitu visioner, realistis, mencintai pekerjaannya dan pemberani, serta memiliki etika yang baik. Kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan mengambil prioritas sangat penting, karena sumber daya organisasi yang sangat terbatas.¹¹

Dalam Agama Islam manusia dituntut untuk melakukan perubahan ke arah positif dalam melakukan sesuatu. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surat Ar-Ra'du Ayat 11 :

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ
اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka

¹⁰ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Fajar Interpratama Offset, Jakarta, 2010). h. 67-68.

¹¹ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan.....*, h. 68

merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Secara etimologi menurut kamus besar bahasa Indonesia, kepala Sekolah adalah orang atau guru yang memimpin suatu Sekolah.¹² Dengan demikian kepala Sekolah merupakan pihak yang ditunjuk untuk memimpin suatu lembaga pendidikan. Sedangkan secara terminologi, Wahjosumidjo mengemukakan pengertian kepala Sekolah adalah sebagai seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar "atau" tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹³

Disamping sebagai seorang pemimpin kepala Sekolah juga merupakan seorang bawahan yang harus mempertanggung jawabkan hasil yang dipimpinya kepada orang atau lembaga yang menunjuknya. Kepala sekolah adalah seseorang yang bertanggung jawab kepada atasannya terhadap tugas yang telah dipikulkan kepadanya pada lingkungan lembaga pendidikan".¹⁴

Berdasarkan pengertian di atas dipahami bahwa kepala Sekolah merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan di lembaga yang dipimpinya. Sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan proses kependidikan di Sekolah, kepala Sekolah memegang kebijaksanaan tentang pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpin

¹² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,) edisi kedua (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), h.977

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83

¹⁴ M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,..... h. 62

tersebut. Apapun pekerjaan yang dilakukan dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut berkaitan dengan proses pertanggungjawaban yang harus disampaikan kepada atasannya secara langsung.

Berdasarkan observasi awal peneliti menemukan data bahwa, sarana prasarana MAS Plus Barulak sudah pindah dari lokasi yang sempit, berada di tengah-tengah masyarakat, lokal belajar yang tidak cukup sekarang sudah memiliki lokasi yang luas, lokal yang cukup, terpisah dari lingkungan masyarakat, memiliki lapangan olah raga sendiri, serta lokal belajar sudah sesuai dengan juklak dan juknis yang atur oleh pemerintah. Menerapkan supervisi kelas, agar guru-guru mengetahui kekurangannya, Kepala madrasah juga mengusahakan pengadaan finger print untuk seluruh guru dan pegawai tata usaha agar guru-guru dan pegawai tata usaha hadir di madrasah lebih disiplin. Kepala madrasah beserta *stacholder* yang ada dan wali murid menciptakan tata tertib siswa yang ditandatangani oleh peserta didik, wali murid, waka kurikulum. Kepala madrasah membuat rencana kerja madrasah atau RAPBM/RKKM.

Menurut Informan 2 selaku Waka Kurikulum MAS Plus Barulak mengatakan bahwa setahun sebelum Bapak Yarman, M.A menjadi Kepala madrasah di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru, yakni Bapak Nibus selaku kepala madrasah beserta komite, yayasan, pemuka masyarakat, wali nagari, KAN dan BPRN berusaha untuk mencari sebidang tanah yang berada di Guguak Mandahiliang Jorong Lompatan Datar Nagari Barulak Kecamatan Tanjung Baru dengan luas 165 M x 60 M, selanjutnya mendatarkan lokasi akan dibangunnya sarana prasarana MAS serta membuat pondasi untuk bangunan kantor dan

ruangan belajar siswa nantinya dan setelah Bapak Yarman menjadi Kepala Madrasah keluarnya SK penetapan MAS Plus Barulak mendapat bantuan dari Kementerian Agama Wilayah Sumatera Barat senilai Rp. 180.000.000 untuk pembangunan gedung baru di lokasi yang baru tersebut.”¹⁵

Menurut informan 3, Semenjak Yarman diangkat sebagai Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak tahun 2013 yang silam. MAS Plus Barulak sudah mengalami perubahan kearah yang positif, hal ini dibuktikan dengan banyaknya program-program yang sudah terealisasi seperti disiplin siswa dengan membuat tata tertib siswa yang di tanda tangani oleh siswa, orang tua siswa, waka dan kepala sekolah mengenai tata tertib tersebut.¹⁶

Dari Fakta di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang: **Implementasi Manajemen Perubahan (Studi Kasus pada MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar).**

F. Fokus dan Sub Fokus Masalah

1. Fokus Masalah

Berdasarkan survey awal, peneliti menemukan perubahan sarana dan prasarana, tata tertib siswa, supervisi guru, rencana kerja madrasah dan rencana kerja anggaran madrasah yang diperkirakan dapat mempengaruhi perubahan (Studi Kasus pada MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar).

¹⁵ Wawancara dengan Informan 2 Selaku Wakakur MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru, pada tanggal 01 Oktober 2015

¹⁶ Wawancara dengan informan 3, selaku guru Ekonomi MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru, pada tanggal 02 Oktober 2015

2. Sub Fokus Masalah

Berdasarkan data di atas, agar dalam penulisan tesis ini lebih terarah, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada : *Implementasi Manajemen Perubahan (Studi Kasus pada MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar)*.

G. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan Penelitian dalam hal ini dapat dideskripsikan dalam beberapa bentuk:

1. Apa saja bentuk-bentuk perubahan yang dilakukan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar?
2. Bagaimana bentuk manajemen yang diterapkan untuk melakukan perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar?

H. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisa bentuk-bentuk perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.
2. Untuk menganalisa bentuk manajemen yang diterapkan untuk melakukan perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

I. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis dan secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Kegunaan teoritis penelitian ini berguna untuk mempraktekkan dan mengembangkan ilmu manajemen pendidikan yang telah peneliti dapatkan selama perkuliahan.

2. Secara Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan kontribusi yang berarti dalam menerapkan perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.
- b. Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi peneliti sehingga dapat berperan dalam pembinaan dan koordinasi dengan guru madrasah lain guna memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat.
- c. Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan, manajemen perubahan dalam dunia pendidikan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

D. Perubahan

6. Pengertian Perubahan

Perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun di sekeliling kita, bahkan kadang-kadang tidak kita sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore). Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Beberapa kejadian yang dihadapi organisasi antara lain adalah restrukturisasi, merger, divestasi dan akuisisi, penurunan kesempatan kerja dan ekspansi internasional dengan segala konsekuensinya.¹⁷

Potts dan LaMarsh, melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.¹⁸

Berdasarkan pendapat di atas bahwa perubahan merupakan suatu strategi yang disusun secara sistematis oleh seorang kepala sekolah atau kepala madrasah beserta guru-guru, pegawai tatausaha dan stackholder yang bersangkutan dengan sekolah untuk menerapkan suatu strategi, dengan menerapkan strategi tersebut, sekolah atau madrasah menjadi lebih maju dan bermutu sesuai dengan aturan-aturan yang di atur oleh pemerintah.

¹⁷Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 103-104

¹⁸ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h.105

7. Perlunya Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukannya merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan. Namun, sebelum mengimplementasikan perubahan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan (Potts dan LaMarsh) yaitu : (a) Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini?, (b) Aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat tetap sama?, (c) Seberapa serius masalahnya?¹⁹

Strategi yang diterapkan di sekolah atau di madrasah akan membawa perubahan dari segi visi, misi, tujuan pendidikan, staf, guru-guru, sarana dan prasarana, lokasi tempat proses pendidikan berlangsung dari yang sempit ke lokasi yang luas sesuai dengan kondisi madrasah atau sekolah yang ingin maju dan berprestasi serta bermutu sesuai dengan aturan-aturan yang diatur pemerintah.

8. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins). Kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih

¹⁹ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h.105

banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal. Namun, diingatkan bahwa perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg dan Baron). Kebanyakan di antara kita sering lupa memperhitungkan social costs sebagai akibat perubahan.²⁰

9. Sasaran Perubahan

Perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi dan orang (Greenberg dan Baron). Di samping itu, ditambahkan pula terjadinya perubahan dalam pengaturan fisik (Robbins). Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan lain-lain. Mengurangi tembok dan partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan saling berkomunikasi. Proses mengubah orang tidak mudah. Akan tetapi, langkah dasarnya adalah melalui pencairan, perubahan, dan pembekuan kembali. Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.²¹

²⁰Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.107-108

²¹Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.109-110

10. Jenis Perubahan²²

a. Perubahan terencana dan tidak terencana

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan dapat merupakan perubahan terencana atau perubahan tidak terencana. Perubahan dapat terjadi pada kegiatan yang bersifat rutin dan kontinu, namun yang lebih penting adalah kegiatan yang sifatnya strategis yang tidak terjadi berulang-ulang. Dengan demikian, yang dimaksud dengan perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan (Robbins). Sementara itu, Greenberg dan Baron menyatakan sebagai aktivitas yang dimaksudkan dan sifatnya segera dan dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional. Sementara itu, perubahan tidak terencana merupakan pergeseran aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, yang berada di luar kontrol organisasi (Greenberg dan Baron).

b. Tipologi perubahan

Kreitner dan Kinicki, mengelompokkan berbagai macam perubahan ke dalam tiga macam tipologi, yaitu *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change*. (a). *Adaptive change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya, dan ketidakpastiannya. *Adaptive change* menyangkut perubahan yang berulang di unit organisasi yang sama, atau menirukan perubahan yang sama oleh unit kerja yang berbeda. Di sini diperkenalkan kembali praktik kerja yang sudah terbiasa dilakukan. (b). Di dalam *innovative change* diperkenalkan praktik baru pada organisasi.

²²Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.117-126

Innovative change berada di tengah kontinum dalam kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. Suatu percobaan yang menerapkan *flexible work schedule* oleh suatu organisasi dikualifikasikan sebagai *innovative change* jika melakukan modifikasi terhadap cara kerja organisasi lain. Ketidakbiasaan, dan ketidakpastian yang lebih besar membuat ketakutan terhadap *innovative change*. (c). *Radically innovative change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan dan cenderung paling menakutkan kepercayaan manajerial dan keamanan kerja pekerja. Resistensi terhadap perubahan cenderung meningkat begitu perubahan bergerak dari *adaptive* ke *innovative* dan selanjutnya dari *innovative* ke *radically innovative change*.

c. Perubahan inkremental dan fundamental

Perubahan dapat bersifat incremental atau fundamental (Hussey). Menurut Hussey, perubahan inkremental hampir terjadi dengan sendirinya, dan mencakup ratusan situasi yang dihadapi manajer sepanjang kariernya; termasuk di dalamnya perubahan metode dan proses kerja, tata letak pabrik, peluncuran produk baru, dan situasi lain di mana orang melihat kelanjutan dari keadaan lama ke baru. Perkembangannya melalui evolusi, bukan revolusi, dan meskipun setelah melalui waktu panjang, pengamat dapat melihat perbedaan yang besar antara keadaan organisasi yang lalu dan sekarang, tidak ada satu perubahan yang membuat seluruh organisasi merasa sangat berbeda. Walaupun demikian, perubahan tersebut tidak berarti mudah untuk dilaksanakan atau tidak akan menghadapi resistensi. Sebaliknya, perubahan fundamental sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang strategis, visioner, dan transformasional. Perubahan

fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi atau bagian organisasi yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi.

d. Pendekatan ekonomi dan kapabilitas organisasional

Michael Beer dan Nitin Nohria menggunakan terminology Teori E dan Teori O untuk mendeskripsikan tujuan perubahan. Teori E menggunakan pendekatan ekonomi dan Teori O menggunakan pendekatan kapabilitas organisasi (Harvard Business Essentials). Tujuan perubahan menurut Teori E adalah secara dramatis dan cepat meningkatkan nilai pemegang saham, diukur dari membaiknya aliran kas dan harga saham. Krisis financial biasanya sebagai pemicu. Terutama menekankan pada meningkatkan aliran kas jangka pendek dan harga saham. Sebagai konsekuensinya, kontrak kerja jangka panjang antara perusahaan dengan pekerjaannya ditangguhkan. Perubahan didorong dari atas, sehingga departemen, unit operasi dan pekerja yang terlibat hanya menjadi mata catur manajemen. Adapun tujuan perubahan menurut Teori O adalah mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan berbasis kinerja tinggi, melalui partisipasi pekerja, struktur organisasi lebih datar, dan ikatan yang kuat antara organisasi dengan pekerjaannya. Karena komitmen pekerja berubah dan perbaikan untuk bekerja vital, maka kontrak dengan pekerja dipandang terlalu penting untuk diputuskan.

11. Model Perubahan²³

a. Model perubahan lewin

²³ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.199-229

Penting artinya untuk menggarisbawahi asumsi yang dipakai dalam model perubahan Lewin ini yakni (a). proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, seperti tidak melanjutkan sikap, perilaku, atau praktik organisasional yang masih berlaku sekarang ini, (b). perubahan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi untuk berubah. Hal ini merupakan bagian paling sulit dari proses perubahan. (c). manusia merupakan pusat dari semua perubahan organisasional. Setiap perubahan, baik dalam bentuk struktur, proses kelompok, system penghargaan, atau rancangan kerja, memerlukan individu untuk berubah. (d) resistensi untuk berubah dapat ditemukan, bahkan meskipun tujuan perubahan sangat diinginkan. (e). perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

b. Proses perubahan Pasmore

Perubahan menurut Pasmore, berlangsung dalam delapan tahapan secara berurutan yaitu : (1). *Preparation* (persiapan), kegiatan persiapan ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan diperlukan. Langkah pertama dalam memahami perlunya perubahan merupakan studi mengumpulkan sejumlah orang dan pengetahuan membuat pengukuran di mana sebenarnya organisasi berdiri. (2) *Analyzing Strengths and Weaknesses* (Analisis kekuatan dan kelemahan), proses perubahan harus membandingkan organisasi dengan beberapa standar eksternal sehingga diperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan saat ini. Dari sini ditentukan agenda untuk perbaikan. Analisis internal juga sangat membantu, terutama yang memungkinkan input dari pekerja yang bersangkutan dengan system teknis dan organisasional. (3) *Designing New Organization Sub-*

units (mendesain sub-unit organisasional baru), gagasan proses perubahan di tingkat ini adalah menciptakan unit organisasi yang dirancang untuk fleksibilitas dan dapat memenuhi kepentingan pasar kompetitif atau harapan stakeholder eksternal. Kemudian, unit yang diciptakan akan mengerjakan rincian detail tentang bagaimana mereka akan berfungsi, berapa orang akan diperlukan dan seterusnya. (4) *Designing projects* (mendesain proyek), tugas mendesain proyek memerlukan partisipasi anggota tim proyek, kelompok pendukungnya, pelanggan kunci, dan stakeholder eksternal. Ukuran proyek dapat bervariasi. Ukuran proyek tidak memengaruhi kebutuhan tim inti proyek mengambil fokus proyek. (5) *Designing work systems* (mendesain sistem kerja), desain sistem kerja dimulai dengan menyempurnakan tugas atau proses inti yang harus diwujudkan. Hal ini terdiri dari identifikasi teknologi yang tepat untuk dimanfaatkan, kegiatan yang harus diwujudkan untuk menjalankan teknologi, dan peranan yang akan dijalankan orang dalam menyelesaikan aktivitas tersebut. (6) *Designing support systems* (mendesain sistem pendukung), sekali sistem kerja inti dirancang dalam unit proyek, keputusan dapat dibuat tentang pembentukan jasa pendukung yang tersentralisasi yang menawarkan keuntungan skala ekonomi atau menyederhanakan kontak antara organisasi dan kelompok eksternal penting bagi organisasi. (7) *Designing integrative mechanism* (mendesain mekanisme integrative), membantu orang memahami apa yang terjadi dan bagaimana mereka menyesuaikan diri adalah kepentingan tertinggi dalam memanfaatkan sumber daya secara penuh dan efektif. (8) *Implementing change* (implementasi perubahan), ketidakberhasilan usaha perubahan mayoritas dikarenakan gagal dalam tahap

implementasi. Kegagalan itu terjadi karena mengecilkan arti dari tingkat kesulitan implementasi, resistensi terhadap perubahan di saat-saat terakhir, perubahan dalam kepemimpinan, atau sekedar menjadi dibanjiri tekanan agenda yang tidak jelas.

c. System perubahan Kreitner dan Kinicki

Kreitner dan Kinicki, memperkenalkan pendekatan system yang dapat memberikan gambaran menyeluruh atas perubahan organisasional. Pendekatan system Kreitner dan Kinicki menawarkan kerangka kerja untuk memahami kompleksitas perubahan organisasional, yang terdiri dari tiga komponen yakni : (a) *Inputs*, merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsure internal dan eksternal yang memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Kondisi inputs ini akan sangat mempengaruhi jalannya proses perubahan. (b) *Target Element of Change*, merupakan komponen organisasi yang perlu diubah. Hal tersebut mencerminkan komponen organisasi yang harus diubah. Perubahan diarahkan pada pengetahuan organisasi, factor social, metode, desain kerja dan teknologi, penetapan tujuan, dan aspek manusia. (c) *Outputs*, merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategis organisasi. Perubahan harus diarahkan pada semua tingkatan tujuan, yaitu baik tingkat organisasional, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

d. Tahapan perubahan Kotter

Oleh karena itu, proses perubahan dianjurkan dilakukan melalui delapan tahap yakni : (a) *Establishing a sense of urgency* (menumbuhkan rasa urgensi), organisasi perlu dicairkan dengan menciptakan alasan mengapa perubahan diperlukan. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi dan mempelajari situasi internal maupun eksternal yang dihadapi serta mendiskusikan krisis atau potensi krisis atau peluang besar sehingga memerlukan perubahan. (b) *Creating the guiding coalition* (menciptakan koalisi pengarah), membentuk kelompok kerja sebagai tim dengan kekuasaan cukup untuk memimpin perubahan. Kelompok dapat bersifat lintas fungsi dan lintas tingkatan. Kelompok kerja ini diharapkan dapat merumuskan kebijakan dan hasilnya menjadi arah bagi jalannya proses perubahan. (c) *Developing a vision and strategy* (membangun visi dan strategi), menciptakan visi untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan visi dan strategi yang jelas diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, visi dan strategi yang baru harus dipergunakan segenap pihak yang terlibat dalam proses perubahan. (d) *Communicating the change vision* (mengomunikasikan visi yang telah berubah), agar dipahami dan mendapatkan dukungan, visi dan strategi baru tersebut perlu dikomunikasikan terus-menerus setiap ada kesempatan. Komunikasi diperlukan untuk memengaruhi sikap karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. (e) *Empowering employees for broad-based action* (pemberdayaan pekerja untuk aksi secara luas), rintangan terhadap usaha perubahan harus dapat dihilangkan. Struktur, system dan

mekanisme perlu diubah, disesuaikan dengan visi yang sudah berubah. Didorong keberanian pekerja untuk melakukan tindakan kreatif, mengambil resiko dan melakukan tindakan nontradisional. (f) *Generating short-term wins* (membangkitkan kemenangan jangka pendek), untuk memberikan keyakinan akan kebenaran visi dan strategi yang telah ditentukan, perlu segera diberikan bukti keberhasilan dan kemenangan segera. Oleh karena itu, segera direncanakan perbaikan kinerja untuk menciptakan kemenangan. Karyawan yang memungkinkan kemenangan perlu dikenal dan dihargai. (g) *Consolidating gains and producing more change* (mengonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan perubahan lebih lanjut), dengan menggunakan peningkatan kredibilitas mengubah semua system, struktur dan kebijakan yang tidak sesuai dengan perubahan. Merekrut, mempromosi, dan mengembangkan orang yang dinilai mampu melaksanakan perubahan visi. Selalu menyegarkan kembali proses perubahan dengan proyek baru, tema baru dan agen perubahan. (h) *Anchoring new approach in the culture* (menancapkan pendekatan baru ke dalam budaya), menciptakan kinerja lebih baik melalui pelayanan dan orientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik dan manajemen yang lebih efektif. Memberikan makna hubungan yang lebih baik antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi. Pengembangan sarana untuk memastikan pengembangan kepemimpinan dan suksesi.

e. Model perubahan Tyagi

Pendekatan system dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam system tersebut

adalah dimulai dengan (1) adanya kekuatan untuk perubahan, (2) mengenal dan mendefinisikan masalah, (3) proses penyelesaian masalah, (4) mengimplementasikan perubahan, (5) mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya. Di dalam proses tersebut ditekankan peranan agen perubahan, dan pada tahap implementasi dilakukan transition management. Maksud dari transition management adalah suatu proses secara sistematis perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan, dari keadaan sekarang ke realisasi fungsional secara penuh keadaan yang akan datang dalam organisasi.

f. Model perubahan Bridges dan Mitchell

Bridges dan Mitchell, berpendapat bahwa perubahan memerlukan tahapan transisi sebagai reorientasi psikologis. Perubahan berlangsung lebih lambat melalui tiga proses, yaitu : (a) *Saying goodbye*, mengucapkan selamat tinggal pada cara lama yang membuat orang sukses di masa yang lalu dan merupakan bagian dari identitas mereka. (b) *Shifting into neutral*, bahkan setelah orang meninggalkan cara lama, mereka tidak dapat memulai sesuatu yang baru. Mereka memasuki tahapan kedua yang sulit dari transisi. Ini dinamakan neutral zone, dan berada di antara tahapan penuh ketidakpastian dan kebingungan yang sekedar untuk mengatasinya memerlukan sebagian besar energy orang. (c) *Moving forward* bergeser ke depan dan berperilaku dengan cara baru. Banyak orang gagal melalui transisi karena tidak membiarkan pergi cara lama dan mengakirinya. Lainnya gagal karena menjadi takut dan bingung dengan neutral zone. Akan etapi, beberapa dapat melewati dua tahap pertama transisi, kemudian membeku ketika

menghadapi fase ketiga. Fase ketiga memerlukan orang memulai berperilaku baru, dan meletakkan kompetensi dan nilai berisiko.

g. Model perubahan Burnes

Burnes, mengemukakan adanya tiga macam model perubahan organisasional, yang dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan yakni : (a) *The incremental model of change* (model perubahan incremental), advokasi terhadap pandangan ini melihat perubahan sebagai suatu proses di mana masing-masing bagian dalam organisasi meningkatkan kesepakatan secara terpisah, untuk satu masalah dan satu tujuan pada suatu waktu. (b) *The punctuated equilibrium model of organizational transformation* (model transformasi organisasional keseimbangan terpotong), organisasi relative berkembang melalui masa stabilitas dalam jangka panjang, dinamakan sebagai *equilibrium period*, sebagai pola dasar aktivitasnya. Situasi tersebut kemudian disela oleh guncangan perubahan fundamental relative dalam jangka pendek, dinamakan sebagai periode *revolutioner*. Periode revolusioner mengganggu secara substantive dengan menciptakan pola aktivitas dan membangun dasar bagi periode ekuilibrium baru. (c) *The continuous transformation model of change* (model perubahan transformasi berkelanjutan), argument yang dipergunakan model ini adalah, dengan maksud agar organisasi tetap survive, organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk mengubah dirinya secara berkelanjutan dengan kebiasaan fundamental. Untuk raionalitas untuk continuous transformation model adalah bahwa lingkungan di mana organisasi beroperasi adalah berubah, dan akan terus berubah, cepat, radikal, dan tidak dapat diprediksi. Hanya dengan transformasi

secara berkelanjutan organisasi akan dapat menjaga dirinya agar selalu sejalan dengan lingkungannya dan bertahan.

h. Struktur perubahan Conner

Dinamika perubahan manusia mempunyai struktur tertentu, dengan *resilience* sebagai pola sentral dan didukung oleh tujuh pola pendukung, yaitu : (a) *Resilience* (daya tahan), dengan *resilience* atau daya tahan dan ketabahan sebagai titik referensi, kita dapat memengaruhi situasi sekeliling kita, mempersiapkan diri dan orang lain untuk dapat menerima gangguan dengan lebih baik dan dengan terampil merencanakan dan mengimplementasikan masa depan yang diinginkan. (b). *The nature of change* (sifat perubahan), sifat perubahan adalah pola pendukung pertama. Kita menggunakan sebagian besar hidup kita untuk menyesuaikan kapabilitas terhadap tantangan yang dihadapi. Kapabilitas menunjukkan kemampuan dan keinginan kita untuk mempergunakannya. Tantangan yang kita hadapi dalam kehidupan terdiri dari bahaya yang kita lihat dan peluang yang kita akui. (c) *The process of change* (proses perubahan), proses perubahan menggambarkan mekanisme transisi manusia. Cara kita menghubungkan perubahan dalam kehidupan berkaitan dengan kenyataan bahwa sebagian dari kita sukses dan sebagian lain gagal melanjutkan perubahan. Mereka yang melihat perubahan sebagai sesuatu yang terjadi atau tidak terjadi terlihat terutama mudah terserang guncangan masa depan. Sebaliknya, mereka yang mempunyai sedikit masalah selama perubahan tampak dilindungi oleh kenyataan bahwa mereka mendekati sebagai proses yang sedang berjalan. (d) *The roles of change* (peran perubahan), sama halnya dengan Potts dan LaMarsh, Conner juga

berpendapat bahwa terdapat empat peran dalam proses perubahan yakni : 1) *sponsor*, yaitu individu atau kelompok yang mempunyai kekuasaan member persetujuan atau legitimasi perubahan, 2) *agent*, yaitu individu atau kelompok yang mempunyai tanggung jawab untuk benar-benar membuat perubahan, 3) *target*, yaitu individu atau kelompok yang ingin mencapai, 4) *advocate*, yaitu individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan, tetapi kurang mempunyai kekuasaan untuk menyetujui. (e) *Resistance to change* (resistensi terhadap perubahan), resistensi terhadap perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya ekuilibrium. Konsekuensinya, resistensi diikuti oleh perubahan, baik atas inisiatif sendiri atau dilakukan orang lain, hal tersebut terjadi tanpa memandang bagaimana kejadian tersebut dirasakan positif atau negative. (f) *Committing of change* (komitmen terhadap perubahan), keberhasilan suatu perubahan berakar pada komitmen. Conner, mengemukakan bahwa proses komitmen diperoleh melalui tiga fase yaitu : 1) *Preparation* (persiapan), 2) *Acceptance* (penerimaan), 3) *Commitment* (janji). (g) *Culture and change*, sifat budaya organisasi harus konsisten dengan apa yang perlu untuk mendorong keputusan baru, apabila tidak sehingga keputusan tersebut mungkin tidak berhasil diimplementasikan. Akan tetapi, tumpang tindih antara keyakinan, perilaku dan asumsi yang ada sekarang dan yang dibutuhkan untuk perubahan agar berhasil mungkin bervariasi sangat besar.

i. Model perubahan Victor Tan

Victor Tan, mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam proses perubahan, pemimpin harus dapat memenangkan pikiran dan hati

orang dalam organisasi. Victor Tan memperkenalkan empat tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahan, yaitu : 1) *opening minds* (membuka pikiran), sering kali, pemimpin berusaha mengubah pikiran orang lain dengan cara memaksa. Mereka berusaha agar orang berubah dengan member perintah dan bahkan dengan membentakinya. Fokusnya adalah agar mereka mau mendengarkan apa yang dikatakan. Tindakan demikian tidak akan memberikan hasil yang diharapkan. 2) *winning hearts* (memenangkan hati), apabila membuka pikiran adalah berkenaan dengan alasan, maka memenangkan hati berkaitan dengan emosi. Kebutuhan bawahan untuk dihargai merupakan motivasi yang kuat untuk perubahan. Cara menghargai orang adalah dengan mengenal arti pentingnya kepedulian mereka atas lingkungan sekitarnya. Dengan mengomunikasikan lebih dini tentang alasan dan tujuan perubahan kepada orang, akan lebih dapat memenangkan hati daripada dikomunikasikan setelah dilaksanakan. 3) *enabling actions* (memungkinkan tindakan), ada empat alasan mengapa orang tidak mau berubah, *Pertama*, karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan. *Kedua*, mereka tidak tahu bagaimana cara melakukannya. *Ketiga*, mereka tidak tahu mengapa mereka harus melakukannya. *Keempat*, terdapat hambatan yang berada di luar control mereka. 4) *rewarding achievement*, apabila orang tidak dikenal dan dihargai atas prestasinya oleh organisasinya sendiri, mereka akan pergi dan bergabung dengan organisasi lain yang mengenal kemampuan mereka dan menghargai mereka. Menghargai orang dan mengenal kontribusinya akan memotivasi keinginan orang untuk berubah.

E. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.²⁴

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang direncanakan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah beserta stockholder yang ada untuk mencapai kualitas pembelajaran yang bermutu, sehingga siswa memiliki wawasan pengetahuan dan wawasan keagamaan yang luas.

Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah, *pertama*: mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; *kedua*, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; *ketiga*, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Dengan menerapkan manajemen perubahan, dapat memperkirakan jumlah resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta uang yang diperlukan berkaitan dengan resistensi. Hal ini memungkinkan orang yang harus melakukan perubahan mengukur factor penting, seperti apakah perubahan berharga untuk dilakukan dan seberapa kemungkinan keberhasilan yang diperoleh. Memahami mengapa orang menolak berubah dan bagaimana mengatasi resistensi ini merupakan inti dari manajemen perubahan.²⁵

²⁴ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h. 241

²⁵ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h.242

2. Pentingnya Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan suatu fenomena yang pernah terjadi dalam kehidupan organisasi, meskipun banyak yang berpendapat bahwa kecepatan dan besaran perubahan telah meningkat secara signifikan beberapa tahun belakangan ini. Penelitian yang dilakukan The Institute of Management tahun 1991 menunjukkan bahwa 90% organisasi menjadi *lebih ramping dan datar*. Pada tahun 1992 dilaporkan bahwa 80% manajer merespons dengan merestruktur perusahaannya dalam lima tahun terakhir. Oleh karena itu, kita melihat bahwa dalam waktu yang relative pendek, kebanyakan organisasi dan pekerjanya telah mengalami perubahan secara substansi tentang apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya (Burnes).²⁶

Perubahan dapat muncul dalam berbagai wujud, ukuran dan bentuk sehingga sulit mendapatkan gambaran yang akurat tentang tingkat kesulitan yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan dengan berhasil. Akan tetapi, terdapat tiga tipe perubahan organisasional penting yang perlu mendapat perhatian, yaitu : *introduksi teknologi baru* di tahun 1980-an; adopsi *Total Quality Management* dalam lima belas tahun terakhir; dan Aplikasi *Business Process Re-engineering* sejak 1990-an. Ketiga tipe perubahan tersebut, pada masanya masing-masing, dinyatakan sebagai pendekatan revolusioner untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan bersaing. Oleh karena itu, meskipun ketiga tipe inisiatif perubahan tersebut dilengkapi dengan informasi, dan bantuan, tetapi tidak ada jaminan akan sukses. Dengan demikian, manajer terus secara konsisten

²⁶Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h.244

mengidentifikasi kesulitan mengelola perubahan sebagai salah satu hambatan meningkatkan daya saing organisasi. Salah satu alasan mengapa keberhasilan perubahan sukar dipahami adalah karena banyaknya perselisihan tentang seberapa sering frekuensi dan seberapa tingkat perubahan yang diperlukan.²⁷

3. Pendekatan Manajemen Perubahan²⁸

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan, yakni :

a. *Planned change* (perubahan terencana)

Bullock dan Batten (Burnes), mengemukakan bahwa melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut :

1) *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Dalam tahapan ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasi perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

2) *Planning phase* (fase perencanaan)

Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang

²⁷Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.245-246

²⁸Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*....., h.246-250

tepat tentang masalahnya; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan.

3) *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi *current state* (keadaan sekarang) ke *future state* (keadaan yang akan datang) yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpukan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

4) *Integration phase* (fase integrasi)

Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan system penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

b. *Emergent approach* (pendekatan darurat)

Emergent approach memberikan arahan pada organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu:

1) *Organizational structure* (struktur organisasi)

Organizational structure adalah perubahan structural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.

2) *Organizational culture* (budaya organisasi)

Organizational culture adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengaumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralaan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tidak hanya dalam konsep budaya organisasi bersegi jamak, tetapi juga tidak selalu persis jelas bagaimana budaya dan perubahan hubungan, dan kalau demikian ke arah mana.

3) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan system dan prosedur sekarang.

4) *Managerial behavior* (perilaku manajerial)

Padangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya dan informasi. Akan tetapi, pendekatan *emergent change* memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer

diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan *coach* yang , melalui kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan organisasional, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

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

Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbea, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif. Argument sentralnya adalah bahwa penting sekali artinya berusaha dan mendapat dukungan dari manajemen senior, manajemen loka, serikat pekerja dan pekerja.

Ada empat langkah yang perlu dilakukan untuk mengelola dinamika politik perubahan, yaitu; (a) memastikan atau mengembangkan dukungan kelompok kekuasaan kunci; (b) menggunakan perilaku pemimpin untuk membangkitkan dukungan untuk perubahan yang diusulkan; (c) menggunakan symbol dan bahasa untuk memperkuat dan menunjukkan dukungan terhadap perubahan; (d) membangun stabilitas dengan menggunakan kekuaaan untuk memastikan bahwa segala sesuatu tetap sama.

4. Model Manajemen Perubahan²⁹

Burnes, mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain:

a. *The choice proses* (proses pilihan)

1) *Organizational context* (konteks organisasional)

²⁹ Prof. Dr. Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga.....*, h.252-269

Salah satu resep standar untuk keberhasilan organisasi adalah bahwa mereka harus tahu kekuatan dan kelemahannya sendiri, kebutuhan pelanggan mereka dan sifat lingkungan di mana mereka bekerja. Akan tetapi, banyak organisasi hanya muncul untuk memulai mengumpulkan informasi ketika mereka dalam kesulitan. Persoalannya adalah bagaimana organisasi dapat mengharapkan memahami dan menerima pilihan yang terbuka bagi mereka sampai mereka mengembangkan yang terbuka bagi mereka sampai mereka mengembangkan mekanisme untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kinerjanya dan situasi pada umumnya.

2) *Focus of choice* (fokus pilihan)

Pada satu waktu, organisasi yang sukses memfokuskan perhatiannya hanya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah, dan panjang. Salah satunya akan berhubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan lainnya lebih berkepentingan dengan membangun dan mengembangkan kompetensi atau teknologi tertentu. Dalam beberapa hal, isunya mungkin hanya menyangkut kepentingan, sedangkan kasus lainnya mungkin bersifat fundamental bagi ketahanan organisasi. Sudah pasti dalam banyak hal, organisasi akan berada dalam satu cara atau fokus lainnya dalam menyesuaikan dirinya dengan atau bahkan memengaruhi atau mengubah hambatan di mana mereka bekerja.

3) *Organizational trajectory* (lintasan organisasional)

Arah suatu organisasi dibentuk oleh tindakan masa lalu, tujuan dan strategi masa depan. Hal ini akan memberikan arah atau kerangka kerja di mana menunjukkan daya penerimaan, relevansi atau urgensi masalah, kepentingan dan

maksud tindakan. Lintasan proses meliputi penentuan dan saling memengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi

b. *The trajectory process* (proses lintasan)

1) *Vision* (visi)

Penggunaan scenario pembangunan dan teknik visioner menjadi semakin meningkat akhir-akhir ini. maksud dari teknik ini adalah untuk membangkitkan masa depan organisasi yang berbeda atau realitas, dengan maksud untuk memilih salah satu yang paling baik atau cocok. Proses usaha mengembangkan visi organisasi untuk mengatasi adalah dengan mendorong senior manajer untuk berpikir bebas, tanpa mempertimbangkan hambatan sumber daya yang ada, tentang masa depan yang mungkin bagi organisasi dalam jangka panjang.

2) *Strategy* (strategi)

Dalam konteks visi, strategi dapat didefinisikan sebagai arus tindakan yang masuk akal atau konsisten di mana organisasi mengambil atau diambil untuk bergerak menuju visi. Arus tindakan dapat direncanakan secara terpusat dan didorong; mereka dapat didelegasikan dan dibagikan di seluruh organisasi, dan mereka dapat menjadi tindakan sadar dalam mencari visi, atau tidak sadar, atau muncul sebagai sebagai hasil dari pola masa lalu keputusan, atau distribusi sumber daya, atau respons saat ini pada masalah dan peluang. Kenyataannya, organisasi cenderung mengikuti campuran daripadanya. Oleh karena itu, dapat terjadi strategi sentral, substrategi dan dipengaruhi oleh visi dan lingkungan, kepedulian umum atas kebutuhan bertindak atau merespons dengan cara tertentu.

3) *Change*

Seperti halnya lintasan organisasi, baik elemen penting dari proses pilihan dan suatu proses dalam lingkungannya sendiri, sama halnya diterapkan terhadap perubahan. Di satu sisi, visi dan strategi membentuk dan mengarahkan perubahan. Mereka mengindikasikan perlunya perubahan dan dimana dilakukan. Mereka juga menciptakan kondisi dan iklim di mana perubahan terjadi. Di sisi lain, karena visi dan strategi hanya menjadi realitas melalui tindakan organisasi, yang menunjukkan perubahan, tindakan ini membentuk visi dan strategi.

c. *The change process* (proses perubahan)

Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu :

1) *Objectives and outcomes* (tujuan dan manfaat)

Sebagian besar usaha perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam banyak hal, proyek perubahan gagal karena tujuan awalnya atau hasilnya yang diharapkan tidak dipikirkan dengan baik dan tidak konsisten. Selebihnya karena memengaruhi distribusi kekuasaan dan sumber daya, yaitu melekatnya proses politis yang didorong oleh kepentingan yang tersekat-sekat dari pada kebutuhan organisasi. Burnes, mempunyai empat pendekatan yakni : (1) *the trigger* (pemicu), (2) *the remit* (pembatalan), (3) *the assessment team* (tim pengukuran), (4) *the assessment* (pengukuran).

2) *Planning the change* (merencanakan perubahan)

Oleh karena itu, rentang perubahan situasi dan pendekatan, perlu dipikirkan ketika mempertimbangkan enam kegiatan berikut yang saling berkaitan dalam melakukan proses perencanaan dan perubahan yakni : (1) *establishing a*

change management team (membentuk tim manajemen perubahan), untuk menjaga kontinuitas, tim mencakup sebagian besar atau semua yang bertanggung jawab pada penelusuran awal akan kebutuhan untuk perubahan. Akan tetapi, biasanya juga mempunyai *user input* yang lebih besar, terutama pada tahap implementasi. Kadang-kadang untuk proyek perubahan berskala besar, subkelompok yang bertanggung jawab terhadap cirri-ciri elemen program perubahan mungkin dibentuk. (2) *management structure* (struktur manajemen), proyek perubahan yang lebih besar, terutama transisi organisasi, mempunyai rentang luas, mempunyai tujuan ganda dan mempunyai tingkat ambiguitas tinggi, system control dan laporan yang ada tampaknya tidak cukup untuk mengelolanya. (3) *activity planning* (perencanaan aktivitas), menyangkut membangun skedul untuk program perubahan, menyebutkan aktivitas utama dan kejadian yang harus terjadi jika transisi berhasil. Perlu dipahami bahwa tidak semua elemen program perubahan besar dapat direncanakan secara detail lebih dahulu. (4) *commitment planning* (perencanaan komitmen), merupakan aktivitas yang menyangkut identifikasi orang dan kelompok kunci yang komitmen dan dukungannya diperlukan untuk terjadinya perubahan, dan menentukan bagaimana mendapatkan dukungan. Mencalonkan seseorang sebagai orang kunci tidak banyak dilakukan dengan posisi nominalnya atau tingkat kewenangan di dalam organisasi dan lebih berkepentingan dengan kemampuannya membatasi atau meningkatkan perubahan tertentu. (5) *audits and post-audits*, memonitor kemajuan dan melihat seberapa jauh tujuan telah dicapai merupakan hal yang penting. Hal ini memungkinkan rencana dimodifikasi berdasarkan pengalaman. Semakin tidak pasti dan tidak jelas

suatu proses perubahan, semakin besar perlu review secara periodik. (6) training, ini merupakan bagian kunci dari setiap proyek perubahan dan mempunyai beberapa bentuk. Hal yang jelas nyata adalah dalam hubungannya dengan keterampilan baru yang mungkin perlu. Akan tetapi training dapat mempunyai sejumlah maksud lain. Mungkin member staf keterampilan melakukan perubahan sendiri.

3) People

Perubahan organisasi dapat mengambil beberapa bentuk, struktur atau teknis yang memerlukan individu dalam bentuk perubahan sikap atau perilaku. Sebaliknya, perubahan semakin memerlukan individu dan kelompok untuk mempertimbangkan secara radikal terhadap sikapnya tentang bagaimana pekerjaan diwujudkan, dan bagaimana mereka berperilaku terhadap rekan kerja internal dan mitra eksternal. Akan tetapi, apa pun bentuknya, terdapat tiga kegiatan yang berhubungan dengan manusia yang perlu dilakukan, yakni : (a) menciptakan keinginan untuk berubah, (b) melibatkan orang, (c) melanjutkan momentum.

5. Tugas Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan

Seorang kepala Sekolah yang memimpin sebuah lembaga pendidikan bertugas memenuhi kebutuhan kelompok yang dipimpinnya, yakni lembaga pendidikan. Dalam hal ini M. Ngalim Purwanto menyatakan bahwa :

Tugas seorang pemimpin lembaga pendidikan, kecuali harus memenuhi kebutuhan kelompok juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan benar-benar bersifat realistis, yaitu sesuai dengan kenyataan, idam-idam mau kelompok yang buruk-buruk atau hanya

*khayalan belaka harus dirombak oleh pemimpin ke dalam kehendak yang realistis.*³⁰

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kepala Sekolah sebagai pemimpin suatu lembaga harus menyesuaikan perjalanan (kinerja) organisasi dengan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini dilakukan supaya apa yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan tidak saja menjadi rencana belaka tapi direalisasikan dalam dunia nyata.

Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan yang dipimpinnya tersebut, seorang kepala Sekolah mempunyai tugas praktis. Dalam hal ini Hadari Nawawi menyatakan bahwa di antara tugas praktis yang harus dipedomani seorang kepala Sekolah adalah :

- a. *Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara individu maupun secara kelompok bagi guru dan perangkat Sekolah.*
- b. *Mengembang suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin.*
- c. *Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/-buah pikiran dengan sikap menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan.*
- d. *Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan ataupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya.*³¹

Berdasarkan tugas praktis yang diemban oleh kepala Sekolah tersebut tergambar bahwa seorang kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus dapat mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir seluruh guru dan perangkat Sekolah yang ada sehingga akan tercipta suasana kerja yang efektif

³⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*,h. 62

³¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Cet. ke-6, (Jakarta : Haji Mas Agung, 1988), h. 83-86

dan efisien. Selain itu kepala Sekolah juga harus dapat mendorong terjadinya persamaan terdapat dengan sikap saling menghargai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan saling menghormati dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan kemajuan lembaga pendidikan.

Sementara itu Hendiyat Soetopo dan Soemanto menyatakan pula bahwa tugas kepala Sekolah sebagai pendidikan terbagi atas dua bagian yaitu pertama tugas yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, kedua tugas yang bertalian dengan menciptakan suasana pekerjaan yang sehat.³² Pendapat ini juga berkaitan dengan tugas kepala Sekolah dalam menangani masalah-masalah teknis yang ada di Sekolah dan juga membangun kerja tim yang baik di Sekolah yang dipimpinnya.

Dari ketiga pendapat yang dikemukakan di atas, terlihat adanya persamaan pendapat antara keduanya tentang tugas kepala Sekolah, yakni sama-sama memberikan penekanan pada penyesuaian manajerial persoalan yang dihadapi dalam lembaga pendidikan. Persoalan manajerial ini di antaranya adalah kemampuan yang harus ditonjolkan kepala Sekolah dalam kemampuan untuk menyelesaikan masalah jika terjadi perbedaan pendapat ataupun terjadinya konflik dalam lembaga pendidikan.

Secara etimologi, fungsi adalah “jabatan pekerjaan yang dilakukan”³³ artinya fungsi merupakan aktualitas dan implementasi dari jabatan seseorang dalam jabatannya, seperti implementasi dari seseorang yang dijadikan oleh kepala Sekolah, guru maupun pekerjaan lainnya.

³² Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 5 - 9

³³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia ...*,h. 281

Sebagai pemimpin pendidikan fungsi kepala Sekolah sama dengan fungsi pemimpin pendidikan lainnya. Hadari Nawawi menegaskan bahwa :

Kepala Sekolah memiliki fungsi mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun secara berkelompok dalam suasana yang demokratis dengan kerjasama yang efektif melalui pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang di pimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.³⁴

Berdasarkan pendapat di atas dipahami bahwa fungsi kepala Sekolah adalah menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam pelaksanaan tugas-tugas di Sekolah. Pendapat yang hampir sama dikemukakan pula oleh Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto yang mengatakan bahwa fungsi kepala Sekolah sebagai pemimpin

Pendidikan dibagi atas dua bagian yaitu :

Pertama berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dengan memaksimalkan tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota dapat menyadari dalam bekerjasama mencapai tujuan itu, kedua fungsi kepala Sekolah yang berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dengan menanamkan dan memupuk kesediaan bekerjasama di dalam kelompok ataupun mempergunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberikan sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.³⁵

Dengan demikian fungsi kepala Sekolah di lembaga pendidikan sangat erat hubungannya dengan penciptaan suasana kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penciptaan kerja tim yang menyenangkan dalam pelaksanaan proses

³⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan ...*, h. 83

³⁵ Hendiyat Soetopo dan Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi*, h. 5-9

pembelajaran untuk mencapai hasil sesuai dengan yang digariskan dalam tujuan yang akan dicapai.

F. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :³⁶

1. Penelitian oleh Atsarotul Muallimah: Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Di SMP Negeri Sidoarjo.

Skripsi ini adalah hasil penelitian tentang Manajemen Perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMP Negeri 1 Sidoarjo. Dan dalam skripsi ini penulis mencoba menguraikan tentang implementasi manajemen perubahan dalam mewujudkan RSBI.

Pendidikan ini merupakan salah satu aspek pembangunan yang menempati posisi strategis dimana keberadaannya diharapkan mampu mengelola suatu input yang mampu menjadi pelaku pembangunan disegala bidang, dan pendidikan juga merupakan upaya untuk menciptakan perubahan kearah yang lebih baik. Sebagaimana yang telah dilakukan SMP Negeri 1 Sidoarjo yang dulunya merupakan Sekolah Standar Nasional dan dirubah menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. Hal ini terjadi karena adanya penunjukan dari Direktorat Pembinaan SMP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, yang memilih SMP Negeri 1 Sidoarjo sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional dengan mempertimbangkan dari berbagai pertimbangan.

³⁶ <http://anekaproposal.wordpress.com/2012/10/12/tinjauan-penelitian-dahulu-yang-relevan-20-abstrak/Diakses> pada tanggal 30 Agustus 2015

Proses Pendidikan dan pembelajaran akan berjalan dengan optimal dengan adanya manajemen yang baik, misalnya manajemen SDM, dalam mengelola SDM ini diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. maka dari itu dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional SMP Negeri 1 Sidoarjo menerapkan Manajemen yang dinamakan Manajemen Perubahan.

Tujuan penelitian ini untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana konsep manajemen perubahan dalam mewujudkan RSBI di SMP Negeri 1 Sidoarjo, bagaimana Implementasi manajemen perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di SMP Negeri 1 Sidoarjo, serta untuk mengetahui factor pendukung dan faktor penghambat dari Implementasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Adapun metode pengumpulan data adalah observasi, interview, dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Adapun langkah dalam teknik analisis data meliputi reduksi data, display data, verifikasi dan simpulan.

Dari hasil penelitian ini, implementasi dari manajemen perubahan dalam mewujudkan RSBI yaitu untuk memberikan suatu perbaikan manajemen untuk menjadikan yang lebih baik, pada proses selanjutnya diharapkan agar pihak sekolah mampu mewujudkan sekolah yang setara dengan sekolah Luar Negeri dan sesuai dengan Standar sekolah Internasional.

Lulusannya diharapkan mampu bersaing dengan lulusan sekolah Luar Negeri sesuai tujuan pendidikan Nasional.

2. Penelitian Jiman (2011) dalam tesis yang berjudul “Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Argamakmur)” menyimpulkan bahwa pengelolaan laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam di SMA Negeri 1 Argamakmur, sudah baik dan mendukung peningkatan mutu pendidikan IPA. Kesimpulan ini didukung oleh hasil investigasi yang menentukan dokumen rencana pelaksanaan program kerja laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam disusun berdasarkan konsep perencanaan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua guru IPA (kimia, fisika dan biologi), koordinator laboratorium, dan laboran.

Perbedaan penelitian yang peneliti angkat dalam penulisan tesis ini dengan penelitian yang relevan di atas adalah dari segi tujuan penelitian. Tujuan yang peneliti angkat dalam tesis ini adalah untuk menganalisa bentuk-bentuk perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar dan untuk menganalisa bentuk manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar sedangkan dalam penelitian yang relevan di atas mengangkat tujuan penelitiannya adalah untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana konsep manajemen perubahan dalam mewujudkan RSBI di SMP Negeri 1 Sidoarjo, bagaimana Implementasi manajemen perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di SMP Negeri 1 Sidoarjo, serta untuk mengetahui factor pendukung dan faktor penghambat dari Implementasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini penulis akan membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik penjaminan keabsahan data.

H. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif (studi kasus), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Menurut definisi ini penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif sehingga merupakan rinci dari suatu fenomena yang diteliti.³⁷

I. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini mulai dari 01 Oktober tahun 2015 sampai dengan 3 Februari 2016.

Tempat penelitian ini dilaksanakan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

J. Informan Penelitian

Pemilihan sumber data tidak berdasarkan kedekatan emosional, partner, dan lain-lainnya yang dapat memengaruhi *objektivitas* dari perolehan data, akan tetapi adalah murni karena sesuai dengan kepentingan permasalahan dan tujuan

³⁷Basrowi Sudikin, *Metode Penelitian kualitatif prespektif mikro*, insancendikia, Surabaya, 2002, h.1

penelitian. Sebagaimana Moleong berpendapat bahwa informan adalah orang-orang yang dipilih sesuai dengan kepentingan permasalahan dan tujuan penelitian.³⁸

Karakteristik sumber data pada penelitian ini adalah dilihat dari keutamaan objek untuk memperoleh informasi yang lebih objektif. Sumber data dibagi kepada dua bagian, yaitu sumber data *primer*, yaitu kelapa sekolah, guru, siswa dan masyarakat. Sumber data *sekunder* adalah sebagai data pendukung yang terkait dengan penelitian ini, yaitu visi dan misi, kurikulum, tupoksi, sarana dan prasarana.

Untuk menggali *informasi* dan mendapatkan data dari sumber data digunakan teknik *snow ball sampling* dimana informan dapat bertambah sesuai kebutuhan sampai diperoleh data yang *valid*. Hal ini sejalan dengan pendapat Lexy J. Moleong yang dikutip oleh Ridwan mengatakan bahwa jumlah informan boleh bertambah bergantung sesuai dengan keperluan peneliti berdasarkan teknik *snow ball sampling* (bola salju).³⁹

K. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrument itu diperlukan, karena peneliti dapat ditemukan data yang diangkat dari fenomena, peristiwa, atau dokumen tertentu. Instrument yang digunakan oleh peneliti ditentukan beberapa hal meliputi: objek penelitian, sumber data, waktu, teknik yang akan digunakan

³⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, h. 135

³⁹ Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, (Bandung: Al-Fabeta, 2004), h. 104

untuk pengolahan data yang peneliti peroleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.⁴⁰

Peneliti sebagai instrument dalam praktiknya menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Ada beberapa keuntungan menjadikan peneliti sebagai instrument penelitian ini, yaitu a) peneliti sebagai instrument dapat berinteraksi dengan lingkungan dan responden yang ada, memiliki kepekaan dan dapat berinteraksi terhadap stimulus yang diperkirakan bermakna bagi peneliti, b) peneliti sebagai instrument dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat memahami situasi dengan segenap dinamikanya, peneliti dapat mengumpulkan data aneka ragam data pada berbagai jenis dan tingkatan, karena sifat holistik penelitian menuntut kemampuan menangkap fenomena dengan segenap konteksnya secara simultan, c) peneliti sebagai simultan dapat merasakan, memahami dan menghayati secara kompeten dan simultan atas aneka stimulus yang muncul secara kontekstual atau melalui proses interaksi dan merumuskan kesimpulan yang sementara yang sangat berguna untuk menentukan arah penggalan data selanjutnya guna memperdalam dan atau mempertajam temuan penelitian, d) dengan peneliti sebagai instrument penelitian memungkinkan kalau ada fenomena atau ada responden yang memiliki pendapat menyimpang, bahkan bertentangan dapat digali lebih jauh dan mendalam untuk mengetahui mengapa yang bersangkutan berpendapat seperti itu, e) peneliti sebagai instrument dapat segera menganalisis data yang diperoleh sehingga pada saat itu pula dapat segera mengumpulkan data lebih lanjut sebagai umpan balik

⁴⁰Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, h. 102

untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan terhadap fenomena yang diperoleh dan sumber data atau informasi penelitian.⁴¹

Berdasarkan pendapat di atas instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

L. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, *instrument* utama penelitian adalah peneliti. Artinya, peneliti dalam data lebih banyak bergantung kepada diri sendiri. Dengan kata lain, manusia adalah instrument utama penelitian.⁴² Instrumen-instrumen lainnya dapat digunakan sebagai perluasan (*extension*) dari si peneliti.⁴³

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi *partisipatoris* (*participation observation*). Alasan dilakukannya observasi *partisipatoris* sebagai *instrument* penelitian *kualitatif-fenomenologi*. Tahap observasi yang peneliti lakukan terbagi kepada beberapa tahap. *Pertama*, observasi pendahuluan dalam riset awal, *kedua*, observasi terlibat selama waktu

⁴¹ Nasution, *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, (Jakarta: Rajawali pers, 1988), h. 46

⁴² Ridwan, *Metode dan.....*, h. 5

⁴³ Aris Budiman, *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, (Jakarta: KIKI Press, 2002), h. 144-145

tertentu sebelum dan sesudah seminar proposal tesis. Kegiatan observasi yang dilakukan adalah melihat dan mengamati upaya Kepala Sekolah dalam menerapkan manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

Dalam hal usaha dan mengumpulkan data, peneliti melakukan tiga langkah utama: *Pertama*, melakukan observasi umum (*grand tour*) untuk memperoleh deskripsi umum tentang visi, misi, dan tujuan MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar. *Kedua*, melakukan observasi terfokus (*mini tour*) untuk memperoleh deskripsi yang lebih rinci tentang upaya Kepala Sekolah dalam menerapkan manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar. *Ketiga*, melakukan observasi terseleksi (*selective observation*), yaitu memilih secara tegas tentang upaya Kepala Sekolah dalam menerapkan manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

b. Wawancara

Teknik wawancara adalah cara untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada informan untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui percakapan langsung atau tatap muka sehingga dapat memberi keterangan pada peneliti, terkait dengan sikap motivasinya sesuai dengan objek penelitian. Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Moleong menjelaskan bahwa wawancara dilakukan dengan mengontruksi mengenai orang, organisasi, perasaan, pengalaman dan harapan. Wawancara ini dilakukan dengan menggunakan

pedoman wawancara sebelum ke lokasi penelitian. Untuk mengumpulkan informasi dari guru, siswi, karyawan dan warga masyarakat Barulak tentang MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data historis.⁴⁴ Studi dokumentasi juga dapat diartikan dengan *analisis* terhadap dokumen berupa catatan peristiwa yang sudah berlaku, baik yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang atau lembaga.⁴⁵

Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap berbagai catatan dan dokumentasi tentang profil beberapa sekolah yang diteliti, profil dan latar belakang yayasan, data atau dokumen yang berkaitan dengan upaya Kepala Sekolah dalam menerapkan manajemen perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.

M. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.⁴⁶

Menurut Miles dan Huberman ada tiga metode dalam analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, model data, penarikan/verifikasi kesimpulan.

⁴⁴ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. 121

⁴⁵ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: ALFABETA, 2005), h. 329

⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, h. 103

1. Reduksi Data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “data mentah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan yang tertulis. Sebagaimana kita ketahui, reduksi data terjadi secara kontinu melalui kehidupan suatu proyek yang diorientasikan secara kualitatif. Faktanya, bahkan “sebelum” data secara aktual dikumpulkan.⁴⁷

Sebagaimana pengumpulan data berproses, terdapat beberapa episode selanjutnya dari reduksi data (membuat rangkuman, pengodean, membuat tema-tema, membuat pemisah-pemisah, menulis memo-memo). Dan reduksi data/pentransformasian proses terus-menerus setelah kerja lapangan, hingga laporan akhir lengkap.⁴⁸

Reduksi data bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ia merupakan bagian dari analisis. Pilihan-pilihan peneliti potongan-potongan data untuk diberi kode, untuk ditarik ke luar, dan rangkuman pola-pola sejumlah potongan, apa pengembangan ceritanya, semua merupakan pilihan-pilihan analitis. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara di mana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

2. Penyajian Data

Menurut Emzir dengan melihat sebuah tayangan membantu kita memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu analisis lanjutan atau tindakan yang didasarkan pada pemahaman tersebut. Bentuk penyajian data kualitatif :

⁴⁷Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta :Rajawali Pers, 2011), h. 129.

⁴⁸Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*....., h. 129

- a) Teks Naratif : berbetuk catatan lapangan;
- b) Model tersebut mencakup berbagai jenis matrik, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Semua dirancang untuk merakit informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu, bentuk yang praktis⁴⁹.

Pada umumnya teks tersebut terpecah-pecah, bagian demi bagian, tersusun kurang baik. Pada kondisi seperti itu peneliti mudah melakukan suatu kesalahan atau bertindak secara ceroboh dan sangat gegabah mengambil kesimpulan yang memihak, tersekat-sekat dan tidak berdasar. Kecenderungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.⁵⁰

Peneliti selanjutnya dapat dengan baik menggambarkan kesimpulan yang dijustifikasikan dan bergerak ke analisis tahap berikutnya. Sebagaimana dengan reduksi data, menciptakan dan menggunakan model bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Merancang kolom dan baris dari suatu matrik untuk data kualitatif dan menentukan data yang mana, dalam bentuk yang mana, harus dimasukkan ke dalam sel yang mana adalah aktifitas analisis⁵¹

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi Kesimpulan

Langkah ketiga dari aktivitas analisis adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah “makna” sesuatu., mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal, dan proporsi-proporsi.

⁴⁹ Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*....., h. 129

⁵⁰ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : CV Alfabeta, 2011), h. 101

⁵¹ Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*....., h. 132

Peneliti yang kompeten dapat menangani kesimpulan-kesimpulan ini secara jelas, memelihara kejujuran dan kecurigaan.

Kesimpulan “akhir” mungkin tidak akan terjadi hingga pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran korpus dari catatan lapangan, pengodean, penyimpanan, dan metode-metode perbaikan yang digunakan, pengalaman peneliti, dan tuntutan dari penyandang dana, tetapi kesimpulan sering digambarkan sejak awal, bahkan ketika seorang peneliti menyatakan telah memproses secara induktif.⁵²

Dalam langkah *analisis* ini, penulis juga melakukan beberapa pentahapan, yaitu mereduksi data, memaparkan bahan *empirik*, menarik kesimpulan, dan memverifikasinya. *Reduksi* data dimaksudkan melakukan penyederhanaan *abstraksi* dan men-*transformasi*-kan data yang masih kasar dari beberapa catatan lapangan. Dengan tahap ini dimaksudkan dapat mengklasifikasikan, mengarahkan, dan membuang data yang tidak perlu hingga dapat mengorganisir data yang sangat diperlukan.

Pemaparan data maksudnya adalah menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk bahan yang diorganisir melalui ringkasan terstruktur maupun *sinopsis* dan beberapa teks. Cara ini dapat membantu analisis yang dihendaki, serta diarahkan kepada upaya merumuskan temuan desain. Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi.

N. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

⁵²Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*....., h. 132

Pengujian atau penjaminan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan member check. Validitas dan Reliabilitas Penelitian kualitatif.⁵³

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian, triangulasi terdiri atas triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dari beberapa sumber tersebut dideskripsikan, dikategorikan, dan akhirnya diminta kesepakatan (*member check*) untuk mendapatkan kesimpulan.

Member check adalah proses pengecekan data yang berasal dari pemberi data. Ia bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Namun, jika data yang diperoleh peneliti tidak disepakati oleh pemberi data, peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data dan apabila terdapat perbedaan tajam setelah dilakukan diskusi, peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikannya dengan data yang diberikan oleh pemberi data. Pelaksanaan member check dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai atau setelah mendapatkan suatu temuan atau kesimpulan.

⁵³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: ALFABETA, 2005), h.. 133

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data yang terkumpul melalui wawancara dengan para informan, observasi di tempat penelitian dan studi dokumentasi file sekolah di tempat penelitian, maka peneliti memperoleh data kemudian menarik kesimpulan dari data yang ada, oleh karena itu akan peneliti deskripsikan hasil penelitian sebagai berikut:

O. Temuan Umum⁵⁴

1. Visi :

“Membentuk anak didik yang Berprestasi, Berakhlak Mulia, Sehat, Terampil, dan Inovatif”.

2. Misi :

- a. Mewujudkan Tata Kelola Sekolah yang partisipatif, akuntabel, transparan dan otonomi.
- b. Mewujudkan pembelajaran yang efektif melalui pendekatan Pakem.
- c. Menumbuhkembangkan dasar-dasar multi kecerdasan, kemandirian dan daya saing peserta didik.
- d. Mewujudkan sekolah sebagai pembudayaan nilai-nilai universal dengan semangat berfikir global bertindak lokal.
- e. Mewujudkan sekolah kompetitif dan terpercaya bagi masyarakat dan stake holder lainnya

3. Tujuan :

Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Merujuk pada tujuan pendidikan dasar

⁵⁴ Dokumentasi MAS Plus Barulak, Barulak, 21 Januari 2016

tersebut, maka tujuan Madrasah Aliyah (MAS) Plus Barulak adalah sebagai berikut:

1. Menjadikan sekolah sebagai pusat budaya demokratis, mandiri, dan bertanggung jawab.
2. Memberikan bekal kemandirian dan kesiapan dalam mengikuti pendidikan selanjutnya kepada peserta didik.
3. Melatihkan kompetensi kepada peserta didik melalui proses pembelajaran.
4. Memberikan kesempatan yang sama kepada peserta didik yang berbeda latar belakang sosial yang beragam.
5. Memberikan bekal kepada peserta didik untuk mampu mengikuti kemajuan di berbagai bidang kehidupan.
6. Memperoleh prestasi dalam berbagai penilaian dan ajang unjuk kompetensi.
7. Meningkatkan partisipasi masyarakat orang tua peserta didik dan masyarakat lainnya dalam pendidikan.
8. Meningkatkan motivasi berprestasi peserta didik dan orang tuanya dalam mempersiapkan generasi muda yang berkualitas.

P. Temuan Khusus

1. Bentuk-Bentuk Perubahan yang Dilakukan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar

a. Sarana dan Prasarana

Menurut informan 11, mengatakan bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tanggal 28 Juni 2007 tentang Standar

Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum (terlampir), berdasarkan hal tersebut Kepala Madrasah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar (Drs. Nibus), beserta guru (Tito Hendra, S.Pd) yang berasal dari kenagarian Tanjung Baru tersebut dan komite (D. Dt. Asa Bandaro), pemuka masyarakat (I, Dt. Bilang Sikoto), Yayasan (Y. Dt. Pangeran), Wali Nagari (Sy, Dt. Mangun Sati), KAN (H. AU, Dt. Tumangguang) dan BPRN (Sy. Dt. Alam Bosa), mengadakan pertemuan untuk kelanjutan MAS Plus Barulak ini, sehingga mereka sepakat untuk mencari sebidang tanah yang berada di Guguak Mandahiliang Jorong Lompatan Datar Nagari Barulak Kecamatan Tanjung baru Kabupaten Tanah Datar, karena lokasi MAS Plus Barulak tidak sesuai dengan peraturan Menteri di atas, sehingga pada tanggal 03 Agustus 2011 tim perintis perencanaan perubahan lokasi dan sarana prasarana MAS Plus Barulak mendapatkan surat pernyataan wakaf tanah (terlampir) dan pada tanggal 23 Februari 2012 tim perintis ini mendapatkan surat pengesahan nadzir (terlampir) dari Kantor Urusan Agama Kecamatan Tanjung Baru, berdasarkan surat ini tim perintis, berusaha mengumpulkan dana baik dari masyarakat yang berada di kampung maupun yang berada di perantauan untuk mendatarkan tanah yang berada di perbukitan dan membuat pondasi untuk pembuatan ruangan belajar dan kantor dengan menelan dana ± Rp 70.000.000 dan juga memasukan proposal ke kantor Kemenag Wilayah Sumatera Barat dan Ke Kantor Bupati Tanah Datar⁵⁵.

⁵⁵Informan 11, Yayasan MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 27 Januari 2016

Keterangan di atas juga di benarkan oleh informan 1, informan 2 dan informan 3, yang mengatakan bahwa memang ada tim perintis dalam pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana MAS Plus Barulak yang lama ke lokasi yang baru sejak tahun 2011 sampai masa jabatan kepala madrasah (Drs. Nibus) berakhir dan di gantikan oleh kepala madrasah yang baru (Yarman, MA) pada tanggal 18 Februari 2013 (terlampir) dan perjuangan untuk mengembangkan sarana prasarana MAS Plus Barulak ini sampai sekarang belum berhenti sebab masih banyak yang belum ada diantaranya ruangan perpustakaan, labor computer, dan mushalah, sehingga pada bulan Januari kemaren Kepala Madrasah mengajukan proposal untuk pembangunan ruangan perpustakaan yang baru ke Kemenag Kanwil Sumbar.⁵⁶

Menurut informan 1, mengatakan bahwa pada tanggal 13 Agustus 2013 menerima SK dari Kemenag Wilayah Sumatera Barat tentang penetapan penerima bantuan langsung pembangunan ruang kelas baru (terlampir), berdasarkan SK tersebut MAS Plus Barulak mendapat kan bantuan dana sebesar Rp 180.000.000 (seratus delapan puluh juta rupiah)⁵⁷

Sarana dan prasarana sekolah sangatlah diperlukan sekali. Jika sekolah tidak memiliki sarana dan prasarana maka sekolah tersebut tidak bisa berjalan dengan baik. Selain itu sarana dan prasarana sekolah juga haruslah lengkap dan dalam kondisi yang baik, agar terjadi proses belajar mengajar yang baik pula. Di Indonesia, pemerataan akan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah belum

⁵⁶Informan 1,2 dan 3, Kepala Sekolah dan kawan-kawan MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 29 Januari 2016

⁵⁷ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

terlaksana, masih banyak ketidak seimbangan anatar satu sekolah dengan sekolah yang lain dalam hal kelengkapan sarana dan prasarana. Hal ini mengakibatkan tidak merata juga kualitas pendidikan di Indonesia.

Salah satu contoh di daerah Barulak Kecamatan Tanjung Baru, tepatnya di MAS Plus Barulak. Sekolah tersebut berada dilingkungan yang sempit, berada di antara perumahan warga, sehingga perkarangan untuk aktivitas dan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang lain sangat sulit seperti upacara bendera, ekstrakurikuler siswa dan lain-lain.⁵⁸

Menurut Informan 1, selaku kepala MAS Plus Barulak mengatakan bahwa, sekolah atau madrasah yang baik harus memiliki sarana dan prasarana yang baik, terpisah dari lingkungan masyarakat atau perumahan masyarakat, dan harus berpedoman pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).⁵⁹

Selanjutnya, Informan 1, mengatakan bahwa, saya beserta waka, guru, TU, Komite, pemuka masyarakat (yayasan) mencoba menembus pembangunan gedung belajar atau sarana dan prasarana yang baru di atas tanah seluas 9.900 M² dengan mengajukan proposal ke Kantor Kementerian Wilayah Propinsi Sumatera Barat dan ke Bapak Bupati Kabupaten Tanah Datar pada tanggal 2 Agustus 2013. Untuk mencapai hasil yang optimal dan berkualitas diharapkan pelaksanaan

⁵⁸Observasi MAS Plus Barulak, pada tanggal 15 Januari 2016

⁵⁹ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

pembangunan lokal baru tersebut tidak berorientasi mencari keuntungan finansial semata, tetapi harus mengarah pada kualitas hasil pekerjaan, oleh karena itu, sebagai langkah awal dibentuk panitia pengadaan satu unit Ruang Kelas Baru (RKB) MAS Plus Barulak yang melibatkan semua unsur yaitu unsur masyarakat (yayasan), komite, wali murid, kepala sekolah, dan guru, sehingga program ini dapat berjalan lancar, efektif dan efisien serta transparan.⁶⁰

Menurut Informan 2, untuk memajukan pendidikan dalam bidang pengetahuan serta belajar mengajar itu perlu adanya sarana dan prasarana yang memenuhi standar kualitas dan mutu serta peralatan-peralatan yang cukup memadai pada proses belajar dan mengajar. Adapun kita tinjau bahwa pendidikan perlu ada karena pendidikan sebagai ujung tombak kebangkitan bangsa. Akan tetapi yang tinggal di perkotaan pun belum 100 % memiliki sarana dan prasarana yang memadai apalagi dipedalaman daerah, mungkin yang sudah kita ketahui bahwa kita tertinggal oleh arus globalisasi yang sudah memiliki teknologi canggih, untuk itu pemerintah atau tenaga pendidik perlu berjuang dan memperhatikan pendidikan terutama dilihat dari segi sarana dan prasarana. Terutama di MAS Plus Barulak ini, sarana dan prasarana berada di sekitar masyarakat atau perumahan masyarakat yang lokasinya sempit, berdasarkan hal ini, kepala sekolah beserta stakeholder yang ada mengajukan proposal dan saya termasuk salah satu panitianya dari unsur guru, berkat kegigihan dan keyakinan alhamdulillah proposal kami di kabulkan oleh Kementerian Agama Wilayah

⁶⁰ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

Proponi Sumatera Barat sebesar Rp.180,150,000 dan ke Bapak Bupati Tanah Datar Rp. 100.000.000.⁶¹

Menurut Informan 3, terobosan yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta guru, komite dan masyarakat membuahkan hasil dari proposal yang di ajukan dan saya menjabat sebagai sekretaris dalam pengadaan ruang kelas baru tersebut, alhamdulillah kami sudah belajar di lokasi yang baru, luas, terpisah dari masyarakat pada bulan Juli 2015 atau awal tahun pelajaran 2015/2016, alhamdulillah di lokasi yang baru ini, dalam penerimaan siswa baru yang mendaftar meningkat dari tahun sebelumnya yakni tahun 2013 berjumlah 14 orang, tahun 2014 berjumlah 12 orang dan tahun 2015 berjumlah 28 orang.⁶²

Menurut Informan 4, warga masyarakat barulak mengatakan bahwa, usaha yang dilakukan oleh pihak sekolah beserta masyarakat, pemuka masyarakat, pemerintahan nagari, untuk menciptakan pendidikan yang lebih efektif dan efisien dengan sarana dan prasarana atau gedung belajar yang baik, berada di lokasi yang aman, nyaman dan tenang, alhamdulillah sudah berhasil dan sekarang lokasi belajar MAS Plus Barulak sudah berdiri sendiri dan terpisah dari lingkungan masyarakat, sehingga saya melihat peningkatan dari jumlah siswa dari tahun tahun sebelumnya dan proses belajar mengajar sudah tertib dari tahun tahun sebelum pindah ke lokasi yang baru.⁶³

⁶¹ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁶²Informan 3, Kepala Labor Komputer MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 19 Januari 2016

⁶³ Informan 4, Warga di sekitar MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 23 Januari 2016

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 5, mengatakan bahwa dilokasi yang baru dan sarana dan prasarana yang sudah terpisah dari lingkungan masyarakat serta lokal yang sudah memadai dan cukup untuk kelas X, XI dan XII membuat proses kegiatan belajar mengajar sudah terarah pada yang diinginkan oleh pemerintah dan masyarakat yakni anak-anak belajar sesuai dengan jadwal yang disediakan atau ditetapkan. Kondisi belajar dan aktifitas ekstrakurikuler di lokasi yang baru sangat jauh berbeda dengan kondisi di lokasi yang lama, sebab di lokasi yang lama kami berada di lingkungan masyarakat, perkarangan yang sempit dan selalu di ganggu oleh anak-anak masyarakat yang belum sekolah.⁶⁴

Menurut Informan 6, siswi kelas XII MAS Plus Barulak, kami sangat senang belajar sekarang dari pada tahun sebelum nya, sebab sekarang kami belajar sudah tenang karena sekarang kami belajar sudah terpisah dari lingkungan masyarakat dan di tempat belajar kami sekarang lingkungannya sejuk, tenang, lokasi atau perkarangan yang luas, dibandingkan dengan gedung yang dulu di mana lokasinya sempit, perkarangan tidak ada, berada di tengah-tengah masyarakat, sehingga kami belajar kurang merasa nyaman, dan tidak tenang. Untuk melakukan kegiatan pengembangan diri atau kegiatan-kegiatan kesiswaan kami sudah bebas atau tidak numpang lagi seperti kegiatan upacara bendera, kegiatan drambend, kegiatan pramuka dll.⁶⁵

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa pengembangan sarana prasarana di MAS Plus Barulak

⁶⁴ Informan 5, Waka Kesiswaan di sekitar MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁶⁵ Informan 6, Siswi kelas XII MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 20 Januari 2016

telah menerapkan system POAC yakni mulai dari perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan kontrol atau pengawasan mulai dari kepala sekolah sebelum pak Yarman MA yakni Pak Drs. Nibus, sehingga lokasi MAS Plus Barulak telah berpindah dari lokasi yang lama yang berada di tengah-tengah perumahan masyarakat dan lokasi yang sempit serta sarana yang kurang memadai yang tidak sesuai dengan standar sarana prasarana pendidikan nasional ke lokasi yang luas, lapang, berada jauh dari perumahan masyarakat serta memiliki ruangan belajar, kantor yang sesuai dengan standar sarana dan prasarana pendidikan nasional. Dengan adanya lokasi yang baru dan sarana belajar yang baru meningkatkan minat siswa dan minat masyarakat untuk sekolah dan menyekolahkan anak-anak mereka di MAS Plus Barulak dengan jumlah siswa meningkat dari tahun-tahun sebelumnya yakni tahun 2013/2014 berjumlah 12 orang siswa, tahun 2014/2015 berjumlah 13 orang dan pada tahun ajaran 2015/2016 berjumlah 28 orang siswa serta kepala madrasah beserta masyarakat juga tidak berhenti berusaha untuk menambah sarana dan prasarana MAS Plus ini seperti ruangan perpustakaan, labor komputer dan mushalah serta mencor lapangan agar siswa siswi melaksanakan kegiatan tidak di atas tanah lagi.

b. Prinjer print

Menurut Informan 1, salah satu meningkatkan disiplin guru-guru dan pegawai dalam kehadiran mereka di madrasah di sediakan absen prinjer print bukan lagi absen manual yang bisa otak atik seenaknya bagi guru dan pegawai yang datang terlambat dan tidak hadir, dengan adanya prinjer print ini kehadiran guru-guru dan pegawai sudah tertib dan teratur, sehingga proses belajar mengajar

lebih tertib dan tidak ada lagi siswa/siswi yang tidak belajar dengan alasan guru tidak hadir, guru terlambat datang, kemudian kinerja pegawai tidak molor atau tertunda-tunda lagi sebab kehadiran pegawai sudah tertib teratur karena mereka tidak bisa lagi berbuat seenak mereka karena kehadiran mereka ditandai dengan prinjer print, kerana prinjer print tidak bisa di otak atik seperti absen manual.⁶⁶ (hasil prinjer print terlampir)

Menurut informan 2, informan 3 dan informan 4, membenarkan dengan adanya finjer print, disiplin guru-guru dan pegawai tata usaha meningkat dari sebelumnya sebab mereka tidak bisa lagi mengotak atik absen seperti absen manual dengan disiplinya guru-guru proses belajar mengajar di kelas tidak ada lagi yang kosong sebab guru-guru hadir selalu kecuali sakit dengan adanya surat keterangan sakit dari dokter, dengan disiplinnya pegawai tata usaha membuat semua urusan surat menyurat dan yang lain-lainnya berjalan dengan baik dan tertata dengan baik.⁶⁷

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa dengan adanya finjer print membuat guru-guru dan pegawai tata usaha lebih disiplin dari sebelumnya sebab absennya tidak manual lagi, dengan adanya finjer print ini guru-guru dan pegawai tata usaha tidak bisa mengingkari atau melakukan kecurangan dengan hadir atau tidaknya guru-guru dan pegawai tata usaha, sebab finjer print tidak bisa di otak atik seperti absensi manual.

⁶⁶ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁶⁷ Informan 2,3 dan 4, Wak kurikulum dan kawan-kawan MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 29 Januari 2016

c. Supervisi kelas

Menurut Informan 1, salah satu kegiatan agar proses belajar mengajar sesuai dengan aturan, maka setiap kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru di kelas harus di lihat atau di supervisi atau ditinjau, sehingga kita bisa mengetahui sejauh mana persiapan seorang guru dalam menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa, sehingga tujuan dari pembelajaran dan tujuan dari madrasah tercapai. Dengan adanya supervisi kelas ini guru-guru lebih siap dalam mempersiapkan diri, baik dari segi metode, materi, sehingga siswa betah dan senang di dalam kelas untuk mengikuti kegiatan proses belajar mengajar. Hasil dari supervisi kelas di evaluasi setelah jam pelajaran habis di dalam ruangan kepala sekolah, dari hasil evaluasi tersebut, guru-guru bisa menilai atau mengetahui di mana kekurangannya di dalam mempersiapkan diri baik dari segi metode maupun menguasai materi dalam kegiatan belajar mengajar. Sehingga guru bisa lebih mempersiapkan segala sesuatunya di materi-materi pembelajaran selanjutnya. Kegiatan supervisi kelas ini saya lakukan berdasarkan instrumen atau pedoman supervisi yang disetujui oleh pengawas madrasah dari kemenag.⁶⁸ (hasil supervisi dan jadwal terlampir)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 5, mengatakan bahwa dengan sudah lengkanya lokal mulai dari kelas X, XI, dan XII, maka kegiatan guru dalam proses belajar mengajar sudah bisa di kontrol oleh kepala sekolah lewat kegiatan supervisi kelas, dimana kegiatan supervisi kelas ini baru diterapkan semenjak Informan 1 menjadi kepala madrasah, dengan adanya supervisi kelas ini

⁶⁸ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

sangat membantu kami dalam mempersiapkan diri, sebab di dalam kegiatan supervisi kelas, kepala sekolah membawa instrumen-instrumen atau pedoman dalam menilai kami. Hasil supervisi kelas akan di evaluasi oleh pak Informan 1 dengan guru-guru yang sudah di supervisi setelah jam pelajarannya selesai, setelah di evaluasi kami guru-guru mengetahui kekurang-kekurangan kami dalam mempersiapkan diri, baik dari segi materi, metode, penguasaan materi, penguasaan kelas dll. Kami sangat senang dengan adanya supervisi kelas, karena selama ini kami sudah merasa pandai dan pintar dalam mengajar di kelas, termasuk saya merasa pintar dan pandai karena saya sudah sertifikasi, tetapi setelah dilakukan supervisi kelas oleh kepala sekolah, saya mengetahui kekurang-kekurangan yang selama ini tidak saya sadari.⁶⁹

Informan 7 adalah salah seorang guru MAS Plus Barulak, mengatakan bahwa kepala sekolah menerapkan supervisi kelas, dimana kegiatan ini belum dilakukan oleh kepala-kepala sekolah sebelum pak Informan 1 menjadi kepala sekolah di MAS Plus Barulak, kepala sekolah menyampaikan kepada seluruh guru-guru yang mengajar di MAS Plus Barulak bahwa kegiatan supervisi kelas akan diterapkan dan sudah di jadwalkan, kegiatan supervisi kelas dilaksanakan oleh kepala sekolah berdasarkan instrumen atau pedoman supervisi yang sudah di setujui oleh pengawas madrasah. Setelah melakukan supervisi kelas kepala sekolah dan guru yang sudah disupervisi melakukan evaluasi dari hasil supervisi yang sudah dilakukan setelah jam pelajaran selesai, dengan tujuan agar guru-guru mengetahui kekurang-kekurangan yang dilakukan saat proses belajar mengajar

⁶⁹ Informan 5, Waka Kesiswaan di sekitar MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

berlangsung. Saya senang dengan adanya supervisi ini, sebab dengan adanya supervisi ini saya mengetahui kekurangan-kekurangan yang tidak saya sadari selama ini.⁷⁰

Menurut Informan 6, siswi kelas XII MAS Plus Barulak, kami sangat senang belajar sekarang dari pada tahun sebelum nya, sebab sekarang di samping sudah belajar di kelas yang baru, nyaman dan tenang, juga senang dengan adanya supervisi kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang memberikan pelajaran, dalam melakukan supervisi kelas kepala sekolah saya lihat membawa pedoman atau panduan-panduan yang di ceklis atau di nilai saat guru memulai proses belajar mengajar, mulai dari awal sampai akhir pelajaran, bagaimana guru menyampaikan materi, menguasai kelas, bahkan menerapkan metode pembelajaran yang di muat dalam RPP guru. Setelah jam pelajaran selesai saya melihat kepala sekolah dan guru masuk keruangan kepala sekolah, dan saya melihat kepala sekolah dan guru melakukan evaluasi tentang hasil observasi yang dilakukan tadi dengan cara kepala sekolah memperlihatkan hasil ceklis atau nilai yang di tulis dalam pedoman supervisi kelas oleh kepala sekolah.⁷¹

Berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi dan wawancara tentang observasi kelas yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru-guru yang mengajar di kelas secara bergantian sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dengan adanya supervise kelas ini guru-guru lebih siap dalam menyiapkan diri baik dari segi RPP, materi, metode sebab setelah dilakukan supervise kelas kepala sekolah dan guru melakukan evaluasi tentang hasil supervise kelas yang telah dilakukan

⁷⁰ Informan 7, Guru MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

⁷¹ Informan 6, Siswi kelas XII MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 20 Januari 2016

sehingga guru-guru tahu di mana kekurang mereka dalam mengajar dan menguasai kelas dengan mengetahui kekurangan tersebut para guru-guru berusaha untuk masa-masa yang akan datang lebih menguasai materi, mempersiapkan RPP dan lain-lain dengan adanya perbaikan diri tersebut akhirnya tujuan dari pembelajaran dan tujuan dari madrasah akan terwujud.

d. Tata tertib siswa

Menurut Informan 1, tata tertib atau aturan dalam sebuah organisasi sangat perlu, apalagi di sekolah atau madrasah terutama di MAS Plus Barulak ini sangat penting dan perlu, maka dari itu saya mengundang wali murid, komite, dan mengumpulkan waka, guru untuk membuat kesepakatan secara bersama-sama tentang tata tertib siswa di MAS Plus Barulak, agar siswa siswi lebih tertib dan disiplin dalam mengikuti proses belajar mengajar di MAS Plus Barulak, sehingga peserta didik di MAS Plus Barulak nantinya memiliki sikap dan kepribadian yang disiplin, tertib, sopan, santun baik di sekolah maupun di tengah-tengah masyarakat nantinya.⁷² (tata tertib siswa terlampir).

Informan 1, mengatakan bahwa, awal-awalnya memang siswa siswi MAS Plus Barulak sulit untuk menerapkan tata tertib yang dibuat tersebut, di sebabkan karena sebelumnya mereka belum terbiasa dalam tata tertib atau aturan dalam mengikuti pendidikan di MAS ini, dengan bimbingan wali kelas, waka kesiswaan dan guru-guru MAS Plus Barulak setahap demi setahap tata tertib tersebut bisa dipahami dan dilaksanakan oleh siswa siswi MAS.⁷³

⁷² Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁷³ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 5, selaku waka kesiswaan, mengatakan bahwa tata tertib siswa tersebut di rancang secara bersama-sama dengan wali murid, komite dan guru, dimana tata tertib tersebut awalnya siswa siswi kita sulit untuk melaksanakannya, disebabkan karena mereka selama ini tidak terbiasa dengan aturan-aturan yang sudah di tanda tangani oleh orang tua mereka, mereka sendiri, waka kurikulum dan kepala sekoalah, namun seiring waktu kepala sekolah selalu mengingatkan kami agar membimbing dan mengarahkan siswa supaya mereka memahami dan melaksanakan tata tertib tersebut dengan cara memunculkan rasa percaya diri siswa bahwa sekolah kita ini adalah milik kita bersama, kalau kita tertib, disiplin, sopan dan santun di sekolah ini kita akan terbiasa di lingkungan masyarakat dengan demikian sekolah kita ini akan lebih baik dan maju di masa yang akan datang dengan siswa siswinya yang disiplin, sopan dan santun.⁷⁴

Menurut Informan 7 mengatakan bahwa, semenjak tata tertib di tanda tangani oleh siswa dan siswi MAS Plus Barulak, sikap dan tingkah laku para siswa siswi kita sudah mulai berubah, walaupun secara berangsur-angsur untuk melaksanakan tata tertib tersebut, disebabkan karena siswa siswi kita belum terbiasa atau pernah menerapkan tata tertib di sekolah ini. Kepala sekolah mengingatkan kami agar tabah dan sabar dalam membimbing siswa dalam melaksanakan atau menjalankan tata tertib yang mereka sepakati bersama-sama dengan orang tua mereka dan pihak sekolah. Dengan adanya tata tertib ini, kami para guru tidak merasa sulit dan susah lagi untuk mengingatkan siswa baik dari

⁷⁴ Informan 5, Waka Kesiswaan di sekitar MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

segi pakaian, sepatu, rambut apalagi di saat proses pembelajaran di mulai, baik jam pelajaran pagi maupun waktu pertukaran jam pelajaran.⁷⁵

Menurut Informan 6, siswi kelas XII MAS Plus Barulak, tata tertib yang kami sepakati secara bersama-sama dengan orang tua kami dan pihak sekolah, awal-awalnya amat sulit kami terima, karena selama ini kami bebas, baik dari pakaian, sepatu, kuku, jibat dll, secara tiba-tiba munculnya tata tertib semenjak pak Yarkan menjadi kelapa sekolah di MAS Plus barulak ini, dengan adanya tata tertib ini kami berasa terikat, mulai dari masuk pagi sampai jam pulang, seiring waktu, kami selalu dibimbing dan di arahkan oleh kepala sekolah beserta guru dengan sabar dan tulus dalam melaksanakan dan menjalankan serta menerapkan tata tertib yang sudah kami sepakati tersebut. Dengan terlaksananya tata tertib tersebut, saya merasa saya sudah sekolah di sekolah negeri bukan lagi di sekolah swasta, saya berharap agar kepala sekolah beserta stack holder yang ada berusaha untuk mencor perkarangan sekolah, agar waktu upacara tidak becek lagi sewaktu hari hujan dan lantai sekolah yang sudah di keramik tidak kotor lagi.⁷⁶

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa diterapkannya tata tertib siswa oleh kepala sekolah MAS Plus Barulak, membuat siswa siswi (peserta didik) di MAS Plus Barulak mengikuti poin-poin yang ada di dalam tata tertib tersebut, sebab mereka ikut menandatangani, orang tua mereka, waka kurikulum dan kepala madrasah, bagi yang tidak mengikuti aturan tata tertib tersebut atau melanggar, maka diberi sanksi sesuai dengan yang di sepakati di dalam tata tertib tersebut.

⁷⁵ Informan 7, Guru MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

⁷⁶ Informan 6, Siswi kelas XII MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 20 Januari 2016

e. Terakreditasinya MAS Plus Barulak

Menurut Informan 1, terakreditasinya MAS Plus Barulak berkat kerja sama semua stakeholder yang ada mulai dari Wakil, guru-guru, pegawai tata usaha, peserta didik, komite, yayasan, wali nagari, KAN, BPRN serta masyarakat saling bahu membahu dan bekerja sama dalam memenuhi persyaratan atau instrument-istrumen yang harus di persiapkan dalam rangka mencapai terakreditasinya MAS Plus Barulak, dengan kerjasama yang baik dan usaha yang tidak pernah menyerah, Alhamdulillah memperoleh hasil terakreditasinya MAS Plus Barulak dengan Akreditasi C.⁷⁷ (SK akreditasi terlampir).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 2, informan 3 dan informan 4, mereka mengatakan bahwa berkat motivasi dan semangat yang di kemukakan oleh kepala madrasah dan kepala madrasah merangkul atau mengajak seluruh lapisan masyarakat mulai dari pemerintahan nagari, KAN, BPRN, untuk bersama-sama berusaha bagaimana MAS Plus Barulak ini mencapai hasil akreditasi, sebab jika tidak terakreditasinya madrasah, akan berdampak kepada tidak diakuinya oleh pemerintah bahwa suatu sekolah atau madrasah tersebut ada atau beroperasinya madrasah dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.⁷⁸

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa MAS Plus Barulak sudah memiliki nilai akreditasi C, tercapainya MAS Plus Barulak tersebut mencapai nilai C berkat kerja sama yang baik antara kepala madrasah, guru-guru, pegawai tata usaha dengan masyarakat

⁷⁷ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁷⁸ Informan 2, 3 dan 4, Waka Kurikulum beserta kawan-kawan MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

baik dari segi pemerintahan nagari, KAN, BPRN dan masyarakat Barulak yang memberikan bantuan baik secara moril maupun secara materil, agar mutu pendidikan di MAS Plus Barulak ini meningkat dan berkembang dari tahun ke tahun dan masyarakat menginginkan agar MAS Plus Barulak ini menjadi Madrasah Negeri di masa yang akan datang.

f. Memperoleh Nilai UN Matematika tertinggi

Menurut Informan 1, meningkatnya disiplin guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di MAS Plus Barulak dan adanya disiplin siswa/siswi serta keinginan siswa/siswi tersebut untuk lebih maju dan mencapai hasil yang tinggi, berdasarkan dengan keinginan tersebut antara guru dan siswa/siswi menambah jam pelajaran sore, sehingga berkat keyakinan dan usaha yang dilakukan oleh guru-guru dan siswa/siswi MAS Plus Barulak terwujud dengan tingginya nilai UN mata pelajaran Matematika tahun 2014/2015.⁷⁹ (Nilai terlampir).

Menurut Informan 2, informan 3 dan informan 4, mereka mengatakan bahwa pada tahun pelajaran 2014/2015 siswi MAS Plus Barulak atas nama Zaridayati mencapai nilai UN matematika 97,5, dengan tingginya nilai matematika siswi tersebut membuat guru-guru mata pelajaran yang lain ikut termotivasi dan saling berkeinginan untuk masa yang akan datang di mata pelajaran mereka juga mencapai nilai yang tinggi pula seperti pada mata pelajaran

⁷⁹ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

matematika, yang mana pelajaran matematika sangat sulit di bandingkan dengan mata pelajaran yang lain.⁸⁰

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa siswi MAS Plus Barulak pada tahun 2014/2015 mencapai nilai UN mata pelajaran Matematika tertinggi yakni 97,5.

g. RAPBM/RKKM

Menurut Informan 1, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), harus disusun oleh seorang kepala sekolah beserta bendahara, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana serta waka humas, guru-guru dan komite sekolah agar kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAS Plus Barulak ini terangkum secara keseluruhan, mulai dari gaji guru honor, perawatan, ATK dll, hal ini harus dirumuskan secara bersama dari mana sumber dana dan untuk apa dana tersebut di belanjakan, dengan adanya RAPBM ini kegiatan-kegiatan di MAS Plus Barulak akan terlaksana dengan baik, sebab di dalam melaksanakan kegiatan tersebut pihak sekolah tidak memikirkan lagi sumber dana dan untuk apa dana tersebut di gunakan.⁸¹ (RAPBM terlampir)

Informan 8, mengatakan bahwa saya selaku bendahara sangat senang dengan kepala sekolah yang sekarang yakni pak Informan 1, karena beliau sebelum tahun ajaran baru di mulai atau sekitar bulan Mei selalu mengumpulkan guru-guru, para waka dan komite untuk membicarakan RAPBM untuk satu tahun

⁸⁰ Informan 2, 3 dan 4, Waka Kurikulum beserta kawan-kawan MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁸¹ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

ke depan, berbeda dengan kepala-kepala sekolah sebelum pak Informan 1 bertugas di MAS Plus Barulak ini, dengan adanya RAPBM ini saya selaku bendahara merasa terbantu sekali, karena sudah terarah dan terencananya kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan dana ada. Kepala sekolah beserta komite saling besinergi untuk mengumpulkan dana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang sudah di rencanakan tersebut.⁸²

Hal senada juga dikatan oleh komite sekolah, beliau mengatakan bahwa kepala sekolah yang sekarang selalu melibatkan saya dalam setiap perencanaan yang bertujuan untuk kemajuan MAS Plus Barulak ini, berbeda dengan kepala-kepala sekolah sebelumnya, perbedaannya dari kepala-kepala sekolah sebelumnya adalah tidak adanya RAPBM ini. saya mewakili warga Barulak merasa senang dengan adanya RAPBM ini karena terlihatnya keterbukaan sekolah dari segi perencanaan yang menyangkut dana, dan saya pun bisa menyampaikan kepada masyarakat rencana yang akan dilaksanakan di sekolah, kemudian laporan yang dibuat oleh sekolah sesuai dengan yang direncanakan, serta sesuai pula dengan dana yang diperoleh.⁸³

Informan 1 juga mengatakan bahwa Rencana Kerja Kepala Madrasah (RKKM), rencana ini harus di buat oleh seorang kepala sekolah dimana pun ia menjabat sebagai kepala sekolah. Kenapa rencana ini harus ada agar kinerja kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah termasuk saya memimpin di MAS Plus Barulak ini terarah dan seluruh guru serta TU mengetahui apa yang

⁸² Informan 8, Bendahara Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 25 Januari 2016

⁸³ Informan 9, Komite Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 27 Januari 2016

akan dilaksanakan oleh kepala sekolah demi terwujudnya sekolah yang bermutu dan berkualitas baik dibidang fisik maupun dalam bidang manajemennya.⁸⁴ (RKKM terlampir).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 5, selaku waka kesiswaan, mengatakan bahwa kepala sekolah dituntut oleh pengawas kemenag untuk membuat RKKM agar MAS Plus Barulak ini berjalan dengan lancar sesuai dengan program-program yang dirancang oleh pemerintah dan sesuai dengan keinginan masyarakat. RKKM ini di sampai kan kepada guru-guru dan TU agar yang direncanakan atau dirancang oleh kepala sekolah bisa dipahami dan bisa dilaksanakan secara bersama-sama sesuai dengan tujuan madrasah yang ingin dicapai. Dengan adanya RKKM ini kepala sekolah memimpin dan melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah dilaksanakan tidak seenak hati kepala sekolah akan tetapi sesuai dengan rencana yang sudah dirancang dan diperbaiki sesuai dengan masukan-masukan baik dari pengawas, guru-guru, komite bahkan dari pemuka-pemuka masyarakat, pemerintah nagari.⁸⁵

Berdasarkan hasil observasi, data dokumentasi dan wawancara dapat peneliti simpulkan bahwa kepala madrasah sudah membuat RAPBM dan RKKM demi terencananya kegiatan-kegiatan di MAS Plus Barulak untuk tahun-tahun yang akan datang, sehingga apa pun kegiatan yang akan dilakukan di MAS Plus Barulak sudah memiliki panduan atau pedoman baik dari segi dana, kegiatan siswa, kegiatan pengembangan sarana dan prasarana madrasah.

⁸⁴ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁸⁵ Informan 5, Waka Kesiswaan di sekitar MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

2. Bentuk Manajemen yang Diterapkan untuk Melakukan Perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar

a. Perencanaan Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan

Berdasarkan hasil penelitian di MAS Plus Barulak terungkap bahwa perencanaan kerja Kepala Sekolah diawali dengan perumusan Visi, Misi dan Tujuan sekolah berdasarkan profil sekolah oleh tim pengembang sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, pengawas sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat. Ini adalah merupakan salah satu cara untuk menciptakan perubahan di sekolah.⁸⁶

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actualiting*) dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.⁸⁷

Sedangkan tujuan pendidikan di MAS Plus Barulak pada jenjang atau satuan pendidikan harus memuat ilmu pengetahuan yang akan dicapai, bersifat aspiratif yaitu mengembangkan inisiatif atau menerapkan sikap demokratis, menjunjung tinggi norma-norma dan nilai-nilai serta pandangan hidup yang

⁸⁶ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁸⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT.Remajda Rosda Karya, 2005), h:7

berlaku dalam masyarakat sesuai dengan standar pengelolaan standar nasional pendidikan.⁸⁸

Adapun tujuan pendidikan di MAS Plus Barulak yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan pokok mempelajari Manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber. Yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien⁸⁹

Kepala Sekolah yang peneliti wawancarai, menuturkan untuk menciptakan perubahan di MAS Plus Barulak, Kepala Sekolah menyusun program harian, mingguan, bulanan, semester dan tahunan, sebagai berikut :

Sekolah menyusun rencana kerja sekolah dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Rencana kerja tahunan memuat tentang rencana pengembangan kurikulum dan pembelajaran, rencana pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, rencana pengembangan sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, rencana pengembangan kesiswaan, rencana pengembangan budaya

⁸⁸ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁸⁹ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

dan lingkungan sekolah, rencana pengembangan partisipasi/peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan seperti pernyataan standar pengelolaan nasional pendidikan. Sebagaimana terlampir dalam tabel berikut :

Perencanaan pengembangan kurikulum dan pembelajaran di antaranya 1) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), 2) Penyusunan perangkat pembelajaran berupa program tahunan, program semester, silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk semua mata pelajaran, 3) Penyusunan kalender pendidikan, 4) Penyusunan jadwal pembelajaran, 5) Penyusunan kurikulum muatan lokal, 6) Penyusunan program supervisi sekolah.⁹⁰

Perencanaan pengembangan pendidik (guru) dan tenaga kependidikan di antaranya: 1) Membuat usulan penambahan guru mata pelajaran, 2) Mengusulkan peningkatan kualifikasi guru yang belum S1/D4, 3) Mengusulkan guru untuk di sertifikasi, 4) Mengusulkan tenaga administrasi, perpustakaan dan laboratorium komputer. 5) Menyusun kegiatan pertemuan guru melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini dan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG).⁹¹

Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan di antaranya: 1) Mengusulkan penambahan sarana dan prasarana, 2) Mengusulkan membuat laboratorium komputer dan jaringan internet, 3) Melaksanakan perawatan terhadap sarana dan prasarana yang tersedia.⁹²

⁹⁰ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁹¹ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁹² Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

Perencanaan pengembangan pembiayaan dan keuangan sekolah di antaranya: 1) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan melibatkan warga sekolah, 2) Membuat usulan penambahan biaya operasional sekolah, 3) Membuat laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran sekolah, 4) Penyusunan administrasi penggunaan keuangan sekolah.⁹³

Perencanaan pengembangan kesiswaan di antaranya: 1) Membuat persiapan penerimaan siswa baru seperti membuat surat keputusan dari Kepala Sekolah dan pembentukan panitia penerima siswa baru, 2) Menyusun rencana kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri siswa, 3) Menyusun rencana melaksanakan bimbingan belajar untuk seluruh siswa untuk peningkatan prestasi akademik.⁹⁴

Perencanaan pengembangan partisipasi/peran serta masyarakat di antaranya: 1) Mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa dalam rangka meningkatkan kerjasama sekolah dengan orang tua siswa untuk meningkatkan prestasi siswa, 2) Menyusun rencana pertemuan dengan komite sekolah dalam rangka meningkatkan peran komite sekolah di antaranya *advisory agency*, *mediator agency*, *supporting agency* dan *controlling agency*. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Komite sekolah dan madrasah berperan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui: “1) nasihat, 2) pengarahan, 3) bantuan personalia, material, dan fasilitas, maupun pengawasan”. Masyarakat diharapkan secara sungguh-sungguh memberikan masukan sesuai

⁹³ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

⁹⁴ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

dengan kemampuannya.⁹⁵

Perencanaan pengembangan lingkungan dan kultur MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru di antaranya: 1) Menyusun program unggulan yang menjadi ciri khas sekolah dalam meningkatkan dan menyalurkan potensi siswa agar lahir siswa unggul dalam berbagai prestasi. 2) Menyusun rencana penghijauan sekolah agar membuat suasana lingkungan sekolah menjadi sejuk dan nyaman. 3) Menyusun rencana program sekolah sehat dan sekolah bersih. 4) Menyusun rencana mengembangkan toleransi beragama diantar warga sekolah.⁹⁶

b. Pengorganisasian Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan

Tugas Tata Usaha di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru sudah baik sesuai dengan bidang pekerjaan yang sudah dibagi masing-masing karyawan mendapat tugas yaitu meliputi: surat menyurat yang terdiri dari surat masuk dan surat keluar, tabungan siswa, inventaris barang, perpustakaan, kebersihan, dan menyediakan semua kebutuhan untuk perlengkapan kelas seperti tinta sepidol, penghapus, spidol. Semuanya itu bisa di minta di TU. Semuanya berjalan dengan lancar tidak ada kendala yang berarti dalam manajemen ketata usahaan itu sendiri, Hal itu adalah merupakan salah satu perubahan yang telah terjadi di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru.⁹⁷

Menurut Husaini Usman: “Pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi.

⁹⁵Informan 7, Guru MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

⁹⁶ Informan 10, Pembina OSIS MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

⁹⁷ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya”.⁹⁸

Pengorganisasian tata kelola fungsi dan tugas para guru dan karyawan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru tersusun dengan sistematis, fungsi dan tugas guru dan karyawan (terlampir)

Pada sistem penempatan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dilihat dari kekosongan formasi dan segi kemampuan yang dimiliki guru baru. Guru yang sudah lolos seleksi dan sudah masuk dalam sekolah harus melakukan tahap orientasi kerja, pengenalan dengan lingkungan kerja, tanggung jawab kerja, dan peraturan kedisiplinan.⁹⁹

Pengorganisasian tata letak guru dan karyawan mengenai pembagian tugas para guru dan karyawan sekolah di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru sudah terorganisir dengan baik walaupun ada guru yang mengajarkan mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akan tetapi guru tersebut sudah lama mengajarkan bidang studi yang di embankan kepadanya sekarang.

c. Peran Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan

Selanjutnya pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu pendidikan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru meliputi: Pelaksanaan pengelolaan

⁹⁸Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 127-128

⁹⁹ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) penyusunan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah, penyusunan struktur dan muatan kurikulum, penetapan kalender pendidikan/akademik, menyusun silabus dan RPP. Dalam penyusunan perencanaan pembelajaran didasarkan pada Standar Isi dan Standar Kompetensi Kelulusan dan peraturan pelaksanaannya, sedangkan dalam pelaksanaan proses pembelajaran didasarkan pada serta Standar Proses dan Standar Penilaian. Kenyataan yang terjadi di sekolah tempat penelitian dilaksanakan masih ada mata pelajaran yang silabus dan RPP belum ditulis secara lengkap dan benar. Masih ada guru yang *mengcopy paste* silabus dan RPP yang ditulis oleh guru dari sekolah yang lain atau silabus yang dikeluarkan oleh BSNP.¹⁰⁰

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan Manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*people who do think right*) sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan¹⁰¹.

Pelaksanaan pembelajaran guru melakukan dengan pendekatan pola Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM). Kenyataan yang terjadi di sekolah tempat penelitian masih ada guru belum melaksanakan

¹⁰⁰Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹⁰¹Husaini Usman,h. 250

pembelajaran dengan pendekatan PAKEM mereka masih dengan model pembelajaran yang konvensional.¹⁰²

Pelaksanaan penilaian hasil belajar peserta didik guru menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambungan. Penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada Standar Penilaian Pendidikan. Sekolah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran, dan membuat catatan keseluruhan, untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, dalam kegiatan penilaian. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 (2007: 2) Standar Penilaian menyatakan bahwa: “Penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar penilaian pendidikan yang berlaku secara nasional”.¹⁰³

Pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik dilakukan dengan kegiatan pertemuan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru, dan Kelompok Kerja Guru (KKG) di gugus sekolah satu kali dalam satu bulan. Diikuti oleh semua guru dalam gugus sekolah dibimbing oleh guru pemandu mata pelajaran Akan tetapi masih ada guru yang enggan hadir pada pertemuan KKG.¹⁰⁴

Dalam pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah di MAS Plus Barulak menetapkan kebijakan secara tertulis. Pengelolaan fasilitas fisik

¹⁰² Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹⁰³ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹⁰⁴ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik. Sarana prasarana dikelola oleh guru sesuai bidangnya masing-masing dan adanya partisipasi dari semua unsur seperti Kepala Sekolah, pendidik, siswa dan tokoh masyarakat sarana dan prasarana sekolah belum mencukupi.¹⁰⁵

Sarana laboratorium komputer tersedia beberapa unit namun untuk pemasangan jaringan internet untuk sekolah belum dapat disediakan. Sedangkan perawatan sarana dan prasarana sekolah di MAS Plus Barulak dilakukan melalui Kartu Inventaris Barang (KIB) yang berisi jenis barang, tahun pembelian, kondisi sarana pada saat ini, jumlah sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah.¹⁰⁶

Pelaksanaan pengembangan pembiayaan dan keuangan sekolah di MAS Plus Barulak yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) di antaranya: 1) Belanja tidak langsung berupa belanja pegawai, tunjangan prestasi kerja, tunjangan wali kelas, tunjangan fungsional. 2) Belanja langsung berupa belanja pegawai, belanja barang dan jasa, dan belanja modal.¹⁰⁷

Sumber pendapat keuangan sekolah di MAS Plus Barulak di antaranya dari dana Bantuan Operasional Sekolah dana APBN, dan dana Bantuan Operasional Sekolah dari APBK. Sekolah membuat pedoman pengelolaan biaya operasional sekolah tentang sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola dan membuat pedoman penyusunan dan pencairan anggaran sesuai dengan

¹⁰⁵Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹⁰⁶ Informan 3, Kepala Labor Komputer MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 19 Januari 2016

¹⁰⁷ Informan 3, Kepala Labor Komputer MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 19 Januari 2016

peruntukannya, pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran. Sekolah melaporkan penggunaan anggaran kepada komite sekolah, serta Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar tentang pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah.¹⁰⁸

Dalam pelaksanaan peran serta masyarakat sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan, pengelolaan akademik dan pengelolaan non-akademik. Keterlibatan peran serta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan sesuai dengan peran komite sekolah yaitu *advisory agency, mediator agency, supporting agency dan controlling agency*. Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain pemerintah dan non-pemerintah yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis. Komite sekolah selalu meninjau proses kegiatan belajar mengajar secara berkala. Orang tua di MAS Plus Barulak partisipasi aktif untuk kegiatan hari besar agama, hari besar nasional dan orang tua siswa sangat mendukung program yang diadakan sekolah.¹⁰⁹

Masyarakat terlibat pada penyusunan program kerja sekolah dalam hal ini perwakilan masyarakat diwakili oleh pengurus komite sekolah, namun pada kenyataannya orang tua siswa belum dapat berpartisipasi dalam bidang bantuan dana pendidikan hanya bagi orang tua siswa yang mampu yang dapat berpartisipasi dengan bantuan dana pendidikan sedangkan banyak orang tua siswa lainnya belum mampu membantu siswa dalam hal dana.¹¹⁰

¹⁰⁸ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹⁰⁹ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹¹⁰ Informan 4, Masyarakat Sikitar Sekolah, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

Pelaksanaan pengembangan lingkungan sekolah di MAS Plus Barulak menyangkut pemeliharaan dan perawatan sekolah yaitu perawatan terhadap lingkungan sekolah meliputi kebersihan sampah, rumput dan perawatan taman bunga, perawatan ruang belajar siswa, perawatan ruang dewan guru dan perawatan ruang Kepala Sekolah serta perawatan kamar mandi siswa dan kamar mandi guru. Menampilkan suasana sekolah yang islami dengan budaya berpakaian Islami, kegiatan pembiasaan yang islami seperti membaca al'quran surat-surat pendek setiap hari sebelum pembelajaran dimulai. Membaca surat Al-Qur'an pada setiap jum'at pagi, melakukan shalat dhuhur berjamaah setiap hari kecuali hari jum'at.¹¹¹

Menurut Shrode dan Voich (1974) tujuan utama Manajemen pendidikan adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.¹¹²

Kepala Sekolah sangat antusias dengan kemajuan sekolah, para guru di MAS Plus Barulak merasakan perubahan kearah yang positif, hal ini terjadi semenjak Informan 1 menjabat sebagai Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak.¹¹³

Beberapa orang guru di sekolah MAS Plus Barulak yang sudah memiliki

¹¹¹ Informan 7, Guru MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹¹² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 1996), h.15

¹¹³ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

sertifikat untuk menjadi guru profesional dibidangnya, sehingga guru yang memiliki sertifikat tersebut sangat berkompeten mendidik dan mengajarkan para siswa di kelas hal tersebut dapat mengubah mutu sekolah MAS Plus Barulak.¹¹⁴

Para siswa MAS Plus Barulak sudah banyak yang menuaikan presatasi, baik ditingkat kabupaten, provinsi, dan nasional. Hal ini sangat memicu semangat para siswa untuk berlomba-lomba dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.¹¹⁵ Hasil belajar dibagi menjadi tiga macam hasil belajar yaitu : (a). Keterampilan dan kebiasaan; (b). Pengetahuan dan pengertian; (c). Sikap dan cita-cita, yang masing-masing golongan dapat diisi dengan bahan yang ada pada kurikulum sekolah.¹¹⁶

Lembaga pendidikan adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen, konsumen utamanya ialah para siswa atau mahasiswa. Namun di samping itu masih banyak konsumen lain. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya, dalam hal ini jasa pendidikan yang disebabkan karena mutunya tidak disenangi konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi pribadi individu, layanan tidak memuaskan. Maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku. Akibatnya lembaga pendidikan akan mundur dan peminat tidak ada sehingga lembaga pendidikan itu ditutup. Apabila pendidikan ditutup karena ketidak mampuan para pengelolanya, maka akan menimbulkan sebuah bencana pada sebuah masyarakat.¹¹⁷

¹¹⁴ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹¹⁵ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹¹⁶ Nana Sudjana. (2005). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung : PT. Remaja Rosdikarya, h.22

¹¹⁷ Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Badung: Alfabeta, 2008), h. 13

d. Pengawasan atau Pengontrolan Kepala Sekolah MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru dalam Melakukan Perubahan

Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak melaksanakan pengawasan terhadap program sekolah secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan. Ini adalah salah satu bentuk perubahan yang ada di MAS Plus Barulak. Pengawasan pengelolaan sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan pengelolaan sekolah dilakukan oleh Kepala Sekolah, guru, pengawas sekolah dan komite sekolah secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan melalui kegiatan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan indikator sarana dan prasarana sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, Kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), Penilaian pendidikan, Penjaminan mutu pendidikan, dan Manajemen Berbasis Sekolah. Hasil EDS sebagai bahan acuan pengembangan sekolah pada tahun yang akan datang.¹¹⁸

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar.¹¹⁹

Pengawasan di MAS Plus Barulak dalam evaluasi supervisi pengelolaan

¹¹⁸ Informan 10, Pembina OSIS MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹¹⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 1996), h. 99

akademik dilakukan oleh Kepala Sekolah dan pengawas sekolah secara terencana sesuai dengan program supervisi yang telah dipersiapkan pada awal tahun ajaran untuk melaksanakan tugas dan fungsi Kepala Sekolah.¹²⁰

Pengawasan dalam pembelajaran dilakukan oleh guru kelas dan guru mata pelajaran di MAS Plus Barulak, evaluasi dan penilaian pembelajaran dilakukan oleh guru berupa: Penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), ulangan harian dilakukan apabila satu kompetensi dasar telah selesai diajarkan, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas dan kelulusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan ulangan harian tidak dapat terlaksana seluruhnya sesuai dengan waktu atau jadwal yang telah ditentukan oleh guru kelas atau guru mata pelajaran karena waktu yang telah dipersiapkan terserap pada kegiatan pembelajaran. Hasil penilaian dilaporkan kepada orang tua siswa melalui lembar hasil belajar siswa (Rapor) pada akhir semester ganjil dan akhir semester genap.¹²¹

Sekolah mengajukan penilaian akreditasi sekolah di MAS Plus Barulak dengan menyiapkan bahan-bahan berupa kondisi sebenarnya terhadap delapan standar nasional pendidikan yaitu: Standar Isi, Standar Kompetensi Kelulusan, Standar Penilaian, Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga kependidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar Pembiayaan dan Standar Pengelolaan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-

¹²⁰ Informan 10, Pembina OSIS MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹²¹ Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

undangan yang berlaku.¹²²

Yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen sekolah di MAS Plus Barulak dalam peningkatan mutu pendidikan adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah, pengelolaan manajemen secara transparansi, akuntabilitas, transparan dan otonomi sekolah. Faktor pendukung selanjutnya adalah jumlah guru sudah memadai. Keinginan dan kemauan Kepala Sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang besar. Dalam membuat suatu kebijakan, Kepala Sekolah selalu bersama-sama dengan warga sekolah semua keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama. Kepala Sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja serta aktif dalam mengembangkan sekolah. Kepala Sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja yang sejajar. Adanya kerjasama yang harmonis antara warga sekolah dengan komite sekolah, orang tua murid, masyarakat di sekitar sekolah, serta dengan dinas-dinas terkait.¹²³

Pengawasan oleh Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak dalam bidang kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru mengacu pada pendekatan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM). Adanya partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan, dengan wadah komite sekolah. Komite sekolah di MAS Plus Barulak mempunyai program kerja, mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Masyarakat terlibat pada penyusunan program kerja sekolah, penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah, masyarakat juga terlibat pada penyusunan kurikulum sekolah terutama pendidikan agama islam dan pelajaran mulok, masyarakat berpartisipasi dalam

¹²² Informan 8, Bendahara MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 21 Januari 2016

¹²³Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

kegiatan ekstra kurikuler sebagai pelatih drum band dan partisipasi masyarakat dalam menjaga keamanan sekolah di MAS Plus Barulak merupakan faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan sekolah.¹²⁴

Faktor pendukung selanjutnya adalah Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak memberikan kebebasan kepada guru dalam proses pembelajaran, guru dapat menciptakan kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran mulai dari perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran sampai pada evaluasi pembelajaran.¹²⁵

Sedangkan yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan manajemen berbasis dalam peningkatan mutu pendidikan belum semua guru dapat menjalankan kebijakan sekolah terutama pada pengelolaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran hal tersebut dikarenakan pemahaman tentang pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan sekolah masih terbatas pada pelaksanaan kewajiban, dana pendidikan yang tersedia belum mencukupi untuk pelaksanaan kebijakan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Selanjutnya orang tua murid enggan memberikan bantuan berupa dana untuk sekolah karena pemerintah sudah mensosialisasikan pendidikan dasar gratis.¹²⁶

Dalam pengawasan dan pengamatan Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak masih ada masyarakat yang belum memiliki rasa kepedulian dan kesadaran yang tinggi terhadap pendidikan, terutama tentang kepemilikan tanah dan gedung

¹²⁴ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹²⁵ Informan 1, Kepala Sekolah MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

¹²⁶ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

sekolah masyarakat masih beranggapan bahwa gedung sekolah dan semua yang terkandung di dalamnya adalah milik pemerintah, dan semua murid yang bersekolah gratis. Masih ada juga guru yang belum sepenuh hati dalam melaksanakan tugas seperti yang sudah direncanakan terkesan masih ada yang ragu-ragu pada kebijakan Kepala Sekolah di MAS Plus Barulak dalam peningkatan mutu pendidikan. Sarana dan prasarana sekolah yang belum mencukupi sesuai dengan kebutuhan rasio satu sarana untuk dua orang murid di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar.¹²⁷

¹²⁷ Informan 2, Wakil Kurikulum MAS Plus Barulak, *Wawancara*, Barulak, 18 Januari 2016

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan yang dikemukakan pada bab sebelumnya dapat dikemukakan kesimpulan, bahwa bentuk perubahan yang dilakukan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar, yaitu :

1. Sarana dan prasarana (lokal), dimana kondisi lokal sekarang jauh berbeda dengan kondisi lokal yang lama, lokal sekarang sudah terpisah dari lingkungan masyarakat yang berada di lokasi yang nyaman, tenang dan perkarangan yang luas.
2. Memiliki finjer print untuk meningkatkan disiplin guru-guru dan pegawai tata usaha di MAS Plus Barulak, sehingga kinerja guru-guru dan pegawai meningkat
3. Supervisi kelas, dimana kegiatan supervisi kelas ini sebelum Pak Yarman menjadi kepala sekolah di MAS Plus Barulak ini hanya tinggal wacana saja, tetapi semenjak Pak Yarman menjadi kepala sekolah, beliau menerapkan supervisi kelas ini sesuai dengan instrumen dan petunjuk dari pengawas madrasah dari Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.
4. Tata Tertip, tata tertip ini diterapkan setelah adanya kesepakatan antara wali murid, peserta didik, guru-guru, komite dan kepala sekolah serta di tanda tangani oleh wali murid, peserta didik, waka kurikulum dan kepala sekolah, dengan tujuan agar peserta didik lebih disiplin, sopan, santun dalam mengikuti proses belajar mengajar di MAS Plus Barulak.

5. Terakreditasinya MAS Plus Barulak, dengan adanya akreditasi MAS Plus Barulak yakni dengan akreditasi C pada tahun 2013/2014 yang berdampak pada biasanya MAS Plus Barulak menyelenggarakan UN sendiri tanpa bergabung pada madrasah induk atau KKM
6. Mencapai nilai UN mata pelajaran matematika tertinggi yakni 97,5 di tahun pelajaran 2014/2015
7. RAPBM/RKKM, kegiatan-kegiatan harus direncanakan dan diprogram sebelum tahun pelajaran masuk, sehingga kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan dana yang ada, serta program-program yang dilaksanakan tersebut tersistematis karena adanya RKKM.

Bentuk Manajemen yang diterapkan untuk melakukan perubahan di MAS Plus Barulak Kecamatan Tanjung Baru Kabupaten Tanah Datar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, peran dan pengawasan atau pengontrolan.

B. Saran

Diharapkan kepada Kepala Sekolah bersama-sama warga sekolah selalu menyusun dan merevisi visi, misi dan tujuan sekolah berdasarkan profil sekolah dan merencanakan program pengembangan sekolah dalam bentuk rencana kerja sekolah untuk satu tahun dan empat tahun yang memuat tentang rencana pengembangan kesiswaan, kurikulum, pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangan sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan.

Diharapkan kepada guru dapat menyusun dan merevisi perangkat pembelajaran berupa silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, dan membuat lembar kerja siswa. melakukan inovasi pada kegiatan pembelajaran, dengan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar serta melaksanakan pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran aktif kreatif efektif dan menyenangkan.

Diharapkan kepada komite sekolah dan tokoh-tokoh masyarakat selalu melibatkan diri dalam memberikan masukan-masukan pada perencanaan, pelaksanaan dan mengawasi pelaksanaan program kerja sekolah untuk perubahan sekolah.

Diharapkan kepada pengawas sekolah secara berkala membimbing Kepala Sekolah untuk melaksanakan pengelolaan sekolah dengan melibatkan semua stakeholder untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Diharapkan kepada Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama untuk dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan Kepala Sekolah, komite sekolah, pendidik (guru) dan tata usaha sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) agar dapat berperan secara maksimal di sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan lebih baik dimasa yang akan datang.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aris Budiman, *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, Jakarta: KIKI Press, 2002
- Basrowi Sudikin, *Metode Penelitian kua litatif prespektif mikro*, insane cendikia, Surabaya, 2002
- Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Badung: Alfabeta, 2008
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kedua Jakarta: Balai Pustaka, 1995
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT.Remajda Rosda Karya, 2005
- Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta :Rajawali Pers, 2011
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Cet. ke-6, Jakarta : Haji Mas Agung, 1988
- Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : CV Alfabeta, 2011
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- <http://anekaproposal.wordpress.com/2012/10/12/tinjauan-penelitian-dahulu-yang-relevan-20-abstrak>
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 127-128
- M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2008
- M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010
- Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan*, Fajar Interpretama Offset, Jakarta, 2010.

- Nana Sudjana. (2005). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung : PT. Remaja Rosdikarya.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 1996
- Nasution, *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, Jakarta: Rajawali pers, 1988
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007, *Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum*, tanggal 28 Juni 2007
- Ridwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung: Al-Fabeta, 2004
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: ALFABETA, 2005
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, h. 102
- Tim Redaksi Fokus Media, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 SISDIKNAS*, Bandung: Fokus Media, 2006
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999
- Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011