

# JURNAL KEPENDIDIKAN

<http://jurnalkependidikan.iainpurwokerto.ac.id>

---

## Manajemen Perubahan Budaya Madrasah

Slamet

MI Muhammadiyah Baruamba Bumiayu, Brebes  
slamet1867@gmail.com

### Abstract

*This writing aims to provide input to the Head of Madrasas in particular and stakeholders in general, that the existence of an educational institution is influenced by the ability of the madrasa to change. The ability of the madrasa to change is determined by how empowered the madrasas are in making changes and managing change. These changes can occur within the madrasa itself or outside the madrasa which has implications for changes in the madrasa. Changes that occur within the madrasa do not necessarily change but there is a process of changing the madrasa culture. The success of the madrasa culture changes depends on the management of changes in the madrasa. Therefore, madrasas need management of change so that the changes that occur in the madrasa are truly built together from the values of togetherness of all citizens of the madrasa, so that the impact of these changes can be directed at the point of positive change.*

**Keywords:** *change management, madrasa culture*

### Abstrak

Penulisan ini bertujuan untuk memberi masukan bagi Kepala Madrasah khususnya dan *stakeholder* pada umumnya, bahwa eksistensi suatu lembaga pendidikan salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan madrasah untuk berubah. Kemampuan madrasah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya warga madrasah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkungan madrasah sendiri maupun di luar madrasah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam madrasah. Perubahan yang terjadi di dalam madrasah tidak serta merta berubah namun ada proses perubahan budaya madrasah. Keberhasilan perubahan budaya madrasah tergantung pada manajemen perubahan yang ada di madrasah itu. Oleh karena itu, madrasah membutuhkan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di madrasah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan seluruh warga madrasah, sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif.

**Kata kunci :** manajemen perubahan, budaya madrasah

## A. Pendahuluan

Perubahan merupakan sebuah keniscayaan bahkan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan, termasuk madrasah juga seyogyanya memiliki kemampuan untuk berubah, karena madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrument transformasi nilai, sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi dilingkungkannya sebagai implikasi dari perubahan. Madrasah sangat diperlukan keberadaannya sebagai tempat murid-murid menerima ilmu pengetahuan agama secara teratur dan sistematis (Zaenal Aqib, 2015:64).

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi mdrasah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk merubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkunagn madrasah sendiri maupun di luar madrasah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam madrasah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam madrasah seperti perubahan paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang termanifestasikan dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Selain itu, perubahan kurikulum dari kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013. Demikian pula perubahan paradigma mengajar dari *teacher centered learning* ke *student centered learning*, dan banyak perubahan lainnya yang terjadi di madrasah. Sedangkan perubahan yang terjadi di luar madrasah namun berimplikasi pada terjadinya perubahan di madrasah seperti perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan. Misalnya pada madrasah, jika sebelumnya madrasah hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang lebih menguasai ilmu agama dibandingkan dengan ilmu umum, sekarang para orang tua siswa menginginkan madrasah mampu menghasilkan lulusan yang menguasai baik agama (iman dan taqwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi). Bahkan banyak orang tua siswa yang menginginkan anaknya kelak menjadi dokter yang ulama atau ulama yang dokter, teknokrat yang ulama atau ulama yang teknokrat, peneliti yang ulama atau ulama yang peneliti, guru yang ulama atau ulama yang guru dan profesi lainnya, tetapi juga menguasai agamanya dengan sangat baik (Muhaimin, dkk, 2010:69).

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

## B. Manajemen Perubahan

Istilah manajemen perubahan secara parsial terdiri dari dua kata, yaitu: *manajemen dan perubahan*. Secara terminologi kata ‘manajemen’ diartikan oleh beberapa ahli di antaranya Stoner mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan” (T. Hani Handoko, 2009:8).

Berdasarkan terminologi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangkian mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Hendro Widodo, Jurnal Manajemen, 2017:290).

Kata ‘perubahan’ yang memiliki kata dasar ‘ubah’ yang berarti menjadi lain atau berganti. Kata ‘ubah’ mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuan) menjadi ‘perubahan’ memiliki makna ‘hal (keadaan) berubah, peralihan, dan pertukaran (Depdikbud, 1998:1094). Makna perubahan ini memberi arti bahwa bergesernya atau bergantinya satu kondisi ke kondisi lainnya atau adanya perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya yang dibuktikan oleh hadirnya upaya baru kearah yang lebih baik. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Pengertian perubahan bila dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut truktur, proses, orang, dan budaya (Potts, Rebecca anLa Marsh, 2004:36). Rumusan perubahan ini dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi. Perubahan dapat juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan (Davidson, 2005:3). Rumusan perubahan ini mengandung makna bahwa perubahan organisasi dapat terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk pula pada madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan.

Berdasarkan pengertian manajemen dan perubahan di atas, selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Wibowo manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam memberdayakan seluruh pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2006:37). Hal senada juga dikemukakan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan

Transmigrasi bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2012:5).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan terminologi manajemen perubahan dalam konteks organisasi yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, dengan memberdayakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan kondisi yang setelahnya (*the after condition*), dengan harapan kondisi setelahnya lebih baik dari sebelumnya. Berubahnya kondisi yang sebelumnya menjadi kondisi setelahnya tersebut akan sangat memungkinkan melakukan perubahan budaya organisasi sehingga hasil dari perubahan pada kondisi yang lebih baik itu merupakan hasil kesepakatan bersama dari komponen organisasi.

### **C. Budaya Madrasah**

Secara definitif, budaya madrasah merupakan seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Seperangkat asumsi yang dimaksud adalah filosofi, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya yang terintegrasi untuk mengarahkan perilaku

organisasional. Seperangkat asumsi tersebut merupakan isi budaya madrasah yang berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh semua warga madrasah. Isi budaya moral, yaitu watak organisasi yang mengutamakan nilai-nilai kebaikan yang harus diterima dan disepakati untuk menjadi roh kehidupan organisasi (Mulyadi, 2016:92).

Sementara itu, Muhaimin mengungkapkan bahwa budaya madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai (*values*) (Tobroni, 2008:24-25) yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi” (Sugeng Listyo Prabowo, 2008:36-37). Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan

yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan madrasah sehari-hari (Muhaemin, at.al, 2010:48).

#### **D. Komponen Perubahan Budaya Madrasah**

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

Perubahan dalam arti peningkatan yang terus menerus, mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi segenap staf dan warga madrasah, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Pada level tersebut, setiap individu akan menegakkan pola, hubungan dan rutinitas baru yang mengandung gagasan perubahan.

Kepala madrasah sebagai agen perubahan harus memiliki visi perubahan. Visi ini menjadi penting karena sebagai arah ke mana madrasah dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Kepala madrasah ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing- masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi perubahan akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang- orang yang bekerja untuk kepentingan madrasah dalam mencapai perubahan.

Di dalam melakukan perubahan, kepala madrasah harus memahami bahwa ada perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan ada perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*). Perubahan yang tidak direncanakan apabila tidak dikenali dan diantisipasi dengan baik, ada kemungkinan akan menggagalkan perubahan yang direncanakan. Aktor penggagas dan penggerak perubahan perlu secara terus menerus memantau proses perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan. Perubahan ada yang dapat diprediksi, tetapi lebih banyak yang sulit diprediksi (*unpredictable*), sehingga perlu dikelola dengan baik atau diperlukan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan di madrasah mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait karena madrasah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan output pendidikan. Dua komponen utama tersebut adalah *pertama*; perubahan dalam pengelolaan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan internal dan eksternal lembaga, *kedua*; perubahan dalam madrasah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi tim manajemen supervisi, peran

guru, para staf pendukungnya professional, metodologi perbaikan berkelanjutan, dan rancang bangun kurikulum, monitoring terhadap kemajuan siswa dan program penilaian (Abdul Aziz Wahab, 2008:294).

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

Terkait dengan dua komponen tersebut, maka dual hal yang penting dicermati bila diinginkan perubahan terjadi di madrasah. Pertama, yang terkait dengan proses pengelolaan, baik pengelolaan proses belajar mengajar, maupun proses pengelolaan madrasah secara keseluruhan. Kedua, yang berkaitan dengan berbagai masukan atau *input* yang mendukung pada proses terjadinya pengelolaan. Berbagai *input* tersebut meliputi instrumental input yang terdiri atas tenaga pendidikan dan kependidikan, sara prasarana, dana, regulasi atau aturan-aturan yang diberlakukan. Selanjutnya *raw input*, yaitu sasaran didik yang menjadi sasaran atau objek utama kegiatan madrasah. *Environmental input* atau masukan lingkungan yang meliputi orang tua siswa, masyarakat di sekitar madrasah dan pemerintah setempat (Suyanto dan M.S., 2001:114).

Berdasarkan komponen perubahan di atas, pada dasarnya yang paling urgen dan diutamakan dalam perubahan adalah manusia. Manusia merupakan komponen yang paling sulit diprediksi dan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, merupakan persoalan yang paling rumit. Orang memiliki kecenderungan menolak adanya perubahan sebab perubahan akan membawa mereka ke dalam situasi yang tidak menentu. Pada umumnya orang menginginkan situasi yang stabil sehingga cenderung mempertahankan kondisi dan kedudukan yang telah mapan (Muhyadi, 2010:8).

Komponen sumber daya manusia dipandang sebagai komponen perubahan yang paling sulit karena seringkali perubahan yang paling mendasar berkaitan dengan cara pandang atau cara pikir individu-individu dalam madrasah (warga madrasah). Perbedaan cara pandang ini dan kesalahpahaman dalam memahami maksud dari perubahan terkadang menyebabkan keengganan warga madrasah mengubah perilaku yang sudah mapan sehingga yang muncul adalah penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Penolakan ini dapat dengan jelas terlihat (eksplisit) seperti mengajukan protes, ancaman mogok, demonstrasi dan sebagainya, dan penolakan yang tersirat (implisit) seperti loyalitas pada madrasah berkurang, motivasi kerja turun, kesalahan kerja meningkat dan sebagainya. Selain itu, penolakan terhadap perubahan dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Oleh karena itu diperlukan kesadaran, kemauan dan komitmen bersama dari warga madrasah dalam melakukan perubahan. Di sini diharapkan dari warga madrasah memiliki persepsi yang sama terhadap manajemen perubahan.

Perubahan dalam pengelolaan sangat erat kaitannya dengan kepala madrasah. Seorang ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. Lebih lanjut Roger Gill menyatakan bahwa disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses (Roger Gill, 2003:307-318). Pernyataan Roger Gill tersebut berimplikasi pada kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin perubahan. Dalam hal ini, Kepala madrasah harus mampu merencanakan, mengelola, mengarahkan dan mengendalikan perubahan sehingga tepat sasaran sesuai yang diinginkan.

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

Keterampilan konseptual yaitu kemampuan melihat, memahami dan mengoperasikan organisasi, lingkungan dan program organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh, untuk dikembangkan secara optimal. Keterampilan konseptual artinya a) kemampuan menciptakan, menjelaskan dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; b) kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; c) memiliki konsep, teori yang mendukung ide, gagasan, dan argumentasi (Husaini Usman, 2008:353). Guna memiliki keterampilan konseptual tersebut, Kepala madrasah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai madrasah lainnya; b) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; d) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; e) berpikir untuk masa yang akan datang, dan f) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan (E.Mulyasa, 2002:127).

Keterampilan kemanusiaan atau keterampilan hubungan insani, yaitu keterampilan menjalin dan membina hubungan kerja sama dengan semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama. Di sini kepala madrasah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dan humanis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan madrasah yang

telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Guna merealisasikan keterampilan hubungan insani, kepala madrasah dapat melakukan dengan usaha-usaha konkrit, yaitu: a) menanamkan dan memupuk sikap saling menghargai antar sesama warga madrasah; b) mengembangkan perasaan saling mempercayai dan menghilangkan rasa saling mencurigai dengan bawahan yang dipimpin maupun antar bawahan (guru dan karyawan) itu sendiri; c) mendengarkan pendapat bawahan, menerima masukan dan kritikan serta menanggapi dengan bijak, d) membantu guru-guru meningkatkan perkembangan sikap profesional ke arah yang lebih baik dan memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi; e) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui kegiatan-kegiatan madrasah; dan f) menjalin komunikasi dan kerjasama yang efektif dengan guru, karyawan, komite madrasah, orang tua dan masyarakat dalam pengembangan madrasah.

Keterampilan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik menjalankan tugas. Keterampilan teknis yang dibutuhkan kepala madrasah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai dan dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya. Bentuk kegiatan kepala madrasah yang bersifat teknis adalah: a) kepala madrasah melaksanakan supervisi kepada guru di kelas; b) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; c) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personal yang ada; d) mengelola program evaluasi siswa; e) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; g) membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa; h) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; i) menyusun anggaran belanja madrasah; (j) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan; k) melaksanakan administrasi madrasah berupa laporan kegiatan madrasah; dan l) mengatur fasilitas fisik madrasah, meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman, dan pengendalian keamanan (Muhammad Walid, 2008:5).

Tugas kepala madrasah adalah sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Kemauan dan kemampuan kepala madrasah untuk mengadakan perubahan sangat menentukan dalam melakukan perubahan. Namun demikian, kepala madrasah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya manajemen perubahan karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan masukan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Artinya perubahan itu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar.

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

Kesadaran internal dari warga madrasah untuk melakukan perubahan menjadi landasan bagi keberhasilan perubahan. Perubahan di madrasah akan terjadi dengan efektif jika semua warga madrasah memiliki *sense of belonging* dan *sense of responsibility*. Rasa memiliki yang berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu di madrasah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga madrasah dalam pengambilan keputusan, maka makin besar rasa memiliki terhadap madrasah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Hal demikian ini berarti bahwa perubahan lebih disebabkan oleh dorongan dari dalam madrasah daripada tekanan dari luar madrasah.

#### **E. Tahapan dalam Mengelola Perubahan Budaya Madrasah**

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

E. Mulyasa mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu : *Pertama*, menemukan. Pada tahapan ini, kepala madrasah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Misalnya kepala madrasah menemukan adanya tenaga guru dan karyawan

yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pula, misalnya kepala madrasah mengetahui adanya guru atau karyawan yang berprestasi, baik melalui kegiatan yang ada di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Selain itu, misalnya kepala madrasah menemukan adanya konflik antara guru dengan karyawan, ataupun konflik sesama guru; *kedua*, mengkomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Misalnya kepala madrasah memanggil guru atau karyawan yang kurang disiplin untuk mendapat konfirmasi apakah yang bersangkutan benar-benar melakukan tindakan ketidakdisiplinan; *ketiga*, mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat; *keempat*, mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-benar terjadi, kepala madrasah mencari sumber, baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan; *kelima*, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan, karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik; dan *keenam*, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai *problem solving* untuk memecahkan. Dalam tahap ini, warga madrasah perlu membangun kebersamaan dan komunikasi yang efektif, karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan tercipta suasana yang harmonis yang melahirkan tim kerja yang kompak dalam rangka pencapaian tujuan perubahan (E. Mulyasa, 2004:186).

Tahapan-tahapan perubahan di atas perlu dipahami para kepala madrasah dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen madrasah saat ini. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai dari suatu perubahan, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu. Berbeda dengan enam tahapan perubahan di atas, menurut Lewin, K ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam manajemen perubahan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing* (Lewin, K, 1951:210).

Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintenskan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini. Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada jamannya. Di saat perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Implikasinya, setiap individu harus diyakinkan akan pentingnya arti sebuah perubahan sehingga dapat memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan. Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan

adalah proses *freezing*, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Artinya nilai atau pola baru yang didapat dari perubahan tersebut diadopsi sehingga menjadi norma baru di dalam madrasah.

Kondisi status quo dapat dipahami sebagai sebuah keadaan kemapanan. Status quo dapat berupa teknologi yang dipakai adalah teknologi lama, atau gaya manajemen dimana pengambilan keputusan dilakukan secara sentralisasi, dan lain lain. Sedangkan *desired state* adalah penggunaan teknologi baru, desentralisasi dll. Proses beralih meninggalkan keadaan kemapanan tersebut, untuk mengatasi tekanan-tekanan penolakan individual dan konformitas kelompok, diperlukan tindakan pencairan.

Dalam model *Force field analysis* di atas, arah tanda panah ke bawah menunjukkan *restraining force*, yang menggambarkan resistensi terhadap perubahan. Arah panah ke atas merupakan *driving force*, yaitu usaha usaha yang dilakukan oleh agen perubahan untuk meminimalisasi resistensi. Arah garis putus putus ke kanan dalam bentuk miring curam artinya proses perubahan. Semakin landai garis putus putus tersebut berarti semakin lama durasi waktu yang diperlukan untuk mewujudkan *desired state*.

Ketiga tahapan tersebut di atas senada dengan tahapan yang disampaikan oleh Muhyadi bahwa secara sederhana tahapan (langkah- langkah) yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan madrasah adalah sebagai berikut: (Muhyadi, 2010:4-6).

Pertama; menyadarkan seluruh warga madrasah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (*unfreezing*). Pada tahap pertama ialah menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan. Kepala madrasah menjelaskan urgensi perubahan yang harus dilakukan sehingga semua pihak memahami tentang pentingnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, tahapan ini berkenaan dengan faktor manusianya, dalam hal ini seluruh warga madrasah. Manusia memegang posisi kunci dalam proses perubahan. Mereka dapat merupakan kunci keberhasilan tetapi sebaliknya dapat juga merupakan faktor penyebab gagalnya perubahan yang dilakukan. Faktor manusianya harus terlebih dahulu disiapkan dengan baik sebelum perubahan dilaksanakan.

Setelah anggota menyadari arti pentingnya perubahan yang hendak dilakukan, barulah tahap kedua yaitu perubahan yang sesungguhnya dilaksanakan (*changing*). Konsekuensi dari perubahan tersebut bisa sangat beragam, mulai dari yang sederhana sampai yang kompleks. Saat-saat perubahan berlangsung, madrasah berada dalam kondisi kritis dan sering terjadi *chaos* karena aturan yang lama sudah ditinggalkan/tidak berlaku lagi tetapi aturan yang baru belum berjalan dengan sempurna. Kondisi seperti itu wajar karena memang sedang dalam masa transisi. Penerapan sesuatu yang baru dapat saja diikuti dengan perubahan sikap dan tingkah laku warga madrasah.

Tahap ketiga ialah mengembalikan madrasah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (*refreezing*). Setelah perubahan dilaksanakan, berbagai aturan baru diberlakukan secara penuh, demikian juga para anggota diharapkan bersikap dan bertingkah laku sesuai kondisi organisasi yang baru.

Jika pada tahapan pertama kondisi yang sudah stabil sengaja 'dibuka' sehingga siap menerima perubahan, maka pada tahapan yang terakhir ini kondisi yang berubah tadi 'ditutup', agar stabil kembali.

## **F. Penutup**

Kelangsungan hidup suatu organisasi dan perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan secara efektif (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003:324). Maka inilah yang membuat perlu adanya manajemen perubahan budaya madrasah pada setiap penyelenggaraan pendidikan.

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

Budaya madrasah merupakan salah satu langkah yang harus dibangun dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Budaya madrasah yang kondusif diharapkan dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua pihak yang terlibat di dalamnya, khususnya peserta didik merasa nyaman belajar dan akan membangkitkan semangat belajar, serta akan membangkitkan potensi-potensi anak sehingga dapat berkembang secara optimal.

Maka dari itu, budaya madrasah harus menjadi sistem nilai yang diyakini untuk diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus dalam kehidupan madrasah. Budaya ini meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh warga madrasah. Sehingga budaya ini akan berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator pengembangan pendidikan sehingga berbeda dengan yang lain. Budaya madrasah dapat dijadikan acuan perilaku warga madrasah dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zaenal. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Sarana Nurani Sejahtera.
- Abdul Aziz Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar manajemen*. Malang: Graha Ilmu.
- T. Hani Handoko, M.B.A. 2009. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hendro Widodo. 2017. *Manajemen Perubahan Sekolah*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 2.
- Davidson, Jeff. 2005. *Change Management, The Complete Ideal's Guides*, Jakarta: Prenada.
- Depdikbud. 1998. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- E. Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Madrasah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, *Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2012. *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2012*, Jakarta: Kemnakertrans.
- Lewin, K. Group Decision and Social Change, 1951. *Readings in Social Psychology*, London: Methuen and Co LTD.
- Muhaimin, dkk, 2010. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Muhammad Walid, 2008. *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*, *Jurnal Madrasah*, Vol. 1, No. 1 Juli – Desember.
- Muhyadi, 2010. *Manajemen Perubahan*, Makalah disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Madrasah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY.
- Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne, 2004. *Managing for Success*, London: DuncanBaird Publishers.
- Roger Gill, 2003. "Change Management or Change Leadership." *Journal of ChangManagement*.
- Rue, Leslie W. & Byars Lloyd L. 2000. *Human Resources Management*. Boston: Irwin.
- Schoen, La Tefy, 2005. "Conceptualizing, Describing, And Contrasting School Cultures: A Comparative Case Study of School Improvement Processes" *A Dissertation*, USA: Louisiana State University.
- Symbols, 1995. *Values and Leader Role*. Oregon: Eugene OR: ERIC Clearing House on Educational Management. University of Oregon.

- Sugeng Listyo Prabowo, 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press.
- Suyanto dan M.S. Abbas, 2001. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adi Cita.
- Wibowo, 2006. *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: ALFABETA.
- Zamroni, 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.