

# Peran Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen Perubahan pada Lingkungan Organisasi Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Ngangkrik Triharjo Sleman

**Anaas Tri Ridlo Dina Yuliana, Subiyantoro**  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Pos-el: anaastriidlo@gmail.com

## Abstrak:

Peran seorang pemimpin tentu harus benar-benar memiliki kompetensi atau kemampuan yang mumpuni agar organisasi dapat berjalan secara dinamis terutama ketika terjadi perubahan lingkungan organisasi yang dapat berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi itu sendiri. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang membahas tentang peran kepala madrasah dalam manajemen perubahan pada lingkungan organisasi pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Ngangkrik Triharjo Sleman, yang bersifat kualitatif. Hasil penelitian ini adalah (1) masyarakat menginginkan madrasah mampu menghasilkan lulusan yang menguasai baik ilmu agama maupun ilmu umum. (2) Kepala madrasah memiliki peran sebagai *Catalyst, Solution Givers, Process Helpers, dan Resources linkers*. (3) Perubahan yang direncanakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur yakni; mengenai pelaksanaan sholat dhuha dan tahfidz dilakukan diawal sebelum memasuki jam pembelajaran, adanya surat pernyataan kesanggupan orang tua siswa menjalankan tata tertib madrasah dan surat tersebut bermaterai, adanya pendamping psikologi untuk mengetahui kondisi IQ atau kecerdasan siswa dan pendamping konselor untuk mengatasi siswa yang bermasalah dalam hal moral atau kejiwaan, dan membidik siswa yang memiliki kemampuan khusus dalam mata pelajaran tertentu.

## Abstract:

The role of a leader must has the qualified competence or ability so that the organization can run dynamically especially when there is a change of organization environment which can impact directly or indirectly to the organization itself. This research is a field study that discusses the role of the Madrasa principal in change management in the educational organization environment in Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Ngangkrik Triharjo Sleman, which is qualitative. The results of this study are (1) the community wants Madrasa able to produce graduates who master both the science of religion and general science. (2) Madrasah principal has a role as *Catalyst, Solution Givers, Process Helpers, and Resources linkers*. (3) Changes planned by the principal of Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur those are; about the implementation of dhuha prayer and tahfidz have been done early before entering the learning hours, the existence of a statement of the ability of students' parents to implement the madrasa order and the stamped letter, the psychology counselor to know the condition of IQ or student intelligence and companion counselor to tackle students who have moral problems or psychiatric, and targeting students who have specific skills in a particular subject.

## Kata Kunci:

*Kepala Madrasah, Manajemen Perubahan, Organisasi Pendidikan*

## Pendahuluan

Dalam suatu organisasi apapun bentuknya dan jenisnya tidak dapat dipisahkan dari peran setiap individu dalam organisasi, tak terkecuali peran

seorang pemimpin. Ketika organisasi dihadapkan pada adanya suatu permasalahan tentu hal ini tidak dapat disikapi secara asal-asalan terutama dalam mengambil keputusan yang tepat

dan menentukan arah tujuan organisasi. Bisa saja permasalahan dapat memicu perubahan dalam lingkungan organisasi yang memengaruhi anggota dan pengurus organisasi yang dapat dimungkinkan pengaruh tersebut bersifat positif ataupun negatif. Inilah yang menjadi poin penting bagi pemimpin di organisasi yang ia pimpin untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara efektif karena posisinya yang sentral dalam organisasi termasuk dalam organisasi pendidikan. Organisasi, sedang dan akan terus mengalami perubahan yang semakin cepat, walau arah perubahannya tidak mudah untuk diprediksi. Para pemimpin dan pembuat keputusan perlu lebih memahami ke mana angin perubahan bertiup, karena setiap waktu hal tersebut dapat menentukan hidup matinya organisasi atau produktif tidaknya sebuah lembaga pendidikan. Dengan kata lain, organisasi harus mampu menganalisa faktor-faktor pemicu perubahan organisasi.<sup>1</sup>

Peran seorang pemimpin tentu harus benar-benar memiliki kompetensi atau kemampuan yang mumpuni agar organisasi dapat berjalan secara dinamis terutama ketika terjadi perubahan lingkungan organisasi yang dapat berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan strategi oleh pemimpin dalam organisasi di samping kompetensi yang memang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu berupa manajemen perubahan yang mencakup fungsi-fungsinya dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif. Hal ini

<sup>1</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.278-279.

dilakukan sebagai antisipasi adanya dampak perubahan lingkungan organisasi, sehingga tidak mengancam keutuhan organisasi dan tetap dapat bersinergi dengan adanya perubahan tersebut.

## **Perubahan Organisasi dan Tuntutan Perubahan dalam Pendidikan Islam**

### **1. Pengertian Perubahan Organisasi**

Organisasi sebagai sebuah sistem harus terus menyesuaikan diri, bertransformasi, dan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik agar gerak dan laju organisasi dapat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan pada dasarnya membuat sesuatu menjadi lain. Dalam hal ini membuat sesuatu menjadi lain bisa dalam arti yang positif meningkat ke arah yang lebih baik atau sebaliknya. Perubahan yang tidak direncanakan belum tentu dapat menghasilkan hal yang positif, namun perubahan yang direncanakan kemungkinan besar dapat menghasilkan hal-hal yang positif.<sup>2</sup>

Didin Kurniadin dan Imam Machali mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan perubahan atau pergeseran dari keadaan sebuah organisasi pada masa kini menuju pada masa yang akan datang sesuai dengan keadaan yang diinginkan.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Husaini Usman, perubahan organisasi ialah perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan

<sup>2</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm.119.

<sup>3</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm.275.

organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman. Organisasi selalu berubah karena tidak ada yang abadi di dunia ini, semuanya berubah, termasuk organisasi; yang tidak berubah yaitu hanyalah perubahan itu sendiri.<sup>4</sup> Jadi, dari pendapat yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah penyesuaian diri suatu organisasi yang dilakukan secara dinamis dan positif dengan tujuan untuk menjaga keberlangsungan organisasi tersebut.

Hal ini juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Ar-Ra'd ayat 11, yang artinya "Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa apa yang ada pada diri mereka."

Ayat tersebut menjadi petunjuk bagi umat Islam untuk berusaha mengubah keadaan diri sendiri, yaitu tuntutan untuk berubah ke arah yang lebih baik. Demikian halnya lembaga pendidikan Islam, untuk menjadi lembaga yang diminati harus selalu membuat terobosan-terobosan baru, dalam artian mampu merubah dan menyesuaikan diri terhadap keadaan tuntutan dinamika zaman.<sup>5</sup>

Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumber daya manusia, dan budaya. Tujuan perubahan ialah untuk memperbaiki organisasi agar menyesuaikan diri dengan lingkungan dan di sisi lain

mengupayakan perubahan perilaku anggota. Dalam hal ini, perubahan lingkungan bisa berupa lingkungan eksternal maupun internal organisasi.<sup>6</sup>

## 2. Tuntutan Perubahan dalam Pendidikan Islam

Dewasa ini sistem pendidikan nasional menghadapi berbagai tantangan yang cukup besar dan mendasar, terutama dalam konteks pembangunan masyarakat, negara dan bangsa. Tantangan itu dirasakan sehubungan dengan keadaan dan permasalahan di berbagai bidang kehidupan yang secara langsung memiliki kaitan dengan sistem pendidikan nasional. Tantangan ini bersumber dari dua faktor yang saling berpengaruh, baik dari faktor luaran (ekstern) maupun faktor dalam (intern). Oleh karena itu, pendidikan (organisasi pendidikan) dituntut untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan agar mampu merespon dan mengatasi berbagai tantangan tersebut. Depdiknas: 2003 mengidentifikasi tantangan-tantangan yang menuntut organisasi pendidikan harus berubah yaitu: (a) menuju keunggulan di bidang pendidikan, (b) pembentukan karakter bangsa, (c) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, (d) perlu memperkuat integrasi bangsa, dan (e) menuju sistem pembelajaran dan penilaian yang efektif.<sup>7</sup> Adapun penjelasannya sebagai berikut:

<sup>4</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm.259.

<sup>5</sup> Erwin Indrioko, "Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Derasnya Perubahan", *Jurnal An-Nuha* vol.3, no.1 (Juli 2016): hlm.62-63.

<sup>6</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm.275.

<sup>7</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap*

a. Menuju Keunggulan di Bidang Pendidikan

Memasuki abad ke-21, hubungan antar bangsa telah berkembang menjadi dunia tanpa batas (*borderless world*), baik dalam segi geografis, ekonomis, maupun sosio-budaya. Tidak ada negara satu pun di dunia ini yang tanpa saling berhubungan secara timbal balik, sehingga diperlukan keunggulan komparatif sumber daya manusia. Negara yang satu dengan yang lain akan saling membutuhkan secara timbal balik, karena adanya perbedaan kondisi dan potensi SDA dan SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, pendidikan harus bermutu, baik dari segi masukan, proses, maupun hasil pendidikannya. Pendidikan yang bermutu diharapkan dapat menghasilkan keunggulan sumber daya manusia, tidak hanya dari aspek akademik, tetapi juga dalam segi seni, olahraga, disiplin, dan keterampilan untuk dapat hidup dalam masyarakat yang sedang mengalami perubahan.

b. Pembentukan Karakter Bangsa

Pendidikan diharapkan tidak hanya dapat mencetak generasi yang handal dibidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), tetapi juga harus dilandasi iman dan ketaqwaan yang kuat, cinta tanah air, dan berbudi pekerti yang luhur, toleran, dan dapat saling menghargai.

c. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Pendidikan akademis merupakan salah satu pendekatan yang dianut oleh banyak negara, yang lebih mementingkan penguasaan Iptek. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka pendidikan harus dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai, guru yang berkompetensi, proses pembelajaran yang tidak hanya mementingkan penguasaan teori dan konsepsi, melainkan juga harus mementingkan penguasaan penerapan teori tersebut melalui kegiatan praktik di lapangan dan laboratorium.

d. Perlu Memperkokoh Integrasi Bangsa

Mengacu pada tujuan pendidikan kita dan rumusan UNESCO (1972) yaitu *learning to know, learning to do, learning to be* dan *learning to live together*, maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki wawasan, keahlian dan keterampilan agar dapat menghasilkan karya yang bermutu dan dapat bersaing, serta memiliki watak dan semangat nasionalisme.

e. Menuju Sistem Pembelajaran dan Penilaian yang Efektif

Pada saat ini sistem pembelajaran dan penilaian masih terlihat kaku, yang lebih berorientasi kepada guru, hasil belajar (akademis) dan dengan suasana yang kurang kondusif. Untuk itu, maka perubahan sistem pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran harus menjadi bagian yang integral dari perubahan dari dalam, yang

---

*Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*  
(Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.275-276.

dilakukan oleh, dari, dan untuk semua *stakeholder* pendidikan. Dengan demikian, perubahan tidak dipaksakan dari pihak luar melainkan dirasakan sebagai kebutuhan dari dalam. Tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan tersebut menuntut dilakukannya perubahan dalam organisasi pendidikan secara terencana, sistematis, dan terus menerus.<sup>8</sup>

## Sumber, Jenis, dan Tipologi Perubahan Organisasi Pendidikan

### 1. Sumber Perubahan Organisasi Pendidikan

Sumber utama pemicu perubahan berasal dari faktor di luar organisasi dan faktor dalam organisasi. Menurut Cummings dan Worley<sup>9</sup>, perubahan organisasi disebabkan oleh permasalahan atau munculnya ketidakwajaran yang menuntut organisasi untuk berubah. Sumber-sumber pendorong perubahan yakni:

#### a. Lingkungan

Perubahan organisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi meliputi faktor-faktor teknologi, ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan.

#### b. Sasaran dan nilai

Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga

penting, karena menyebabkan perubahan sasaran.

#### c. Teknik

Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu.

#### d. Struktur

Sumber lain perubahan organisasi adalah sistem struktur. Perubahan-perubahan ini jelas berkaitan dengan perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.

#### e. Manajerial

Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi.<sup>10</sup>

### 2. Jenis Perubahan Organisasi Pendidikan

Ada tiga jenis perubahan menurut Grundy, yakni:

#### a. *Smooth Incremental Change*

Di mana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan. *Smooth Incremental Change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan (tetap tidak berubah atau terus-menerus seperti itu).

#### b. *Bumpy Incremental Change*

<sup>8</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan...*, hlm.275-276.

<sup>9</sup> Erika Setyani Kusumaputri, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm.1.

<sup>10</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm.105.

Perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik dilakukan oleh lembaga pendidikan islam.

c. *Discontinuous Change*

Perubahan ini ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Dalam hal ini, *discontinuous change* bisa dipadankan dengan perubahan sebagai respon atas pergolakan lingkungan pada tingkat tertinggi; berbagai kejadian dan situasi tak terduga muncul lebih cepat ketimbang kemampuan organisasi untuk meresponnya.<sup>11</sup>

### 3. Tipologi Perubahan Organisasi Pendidikan

Sebuah organisasi yang melakukan perubahan pada dasarnya dapat diklasifikasikan berdasarkan dampak terhadap organisasi yakni terbagi menjadi dua kategori. *Pertama* adalah organisasi yang melakukan perubahan operasional. Perubahan operasional memiliki dampak pada perubahan sistem operasionalisasi. Biasanya perubahan ini bersifat parsial dan memiliki pengaruh yang kecil terhadap divisi atau unit-unit lainnya dalam organisasi.

<sup>11</sup> Uyung Sulaksana, *Managemen Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm.35-37.

Sedangkan, tipologi perubahan *kedua* adalah perubahan strategis. Tipologi perubahan ini memiliki dampak yang luas dan memerlukan dukungan dari seluruh pihak yang ada dalam organisasi. Perubahan strategis ini memerlukan koordinasi yang terintegrasi dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Beberapa macam perubahan strategis yang dihadapi sebuah organisasi antara lain:

- a. Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar organisasi. Sebuah organisasi yang akan melakukan perubahan budaya sebagai komponen targetnya harus melibatkan semua pihak yang ada dalam organisasi tersebut.
- b. Perubahan arah/fokus lembaga pendidikan. Perubahan fokus lembaga pendidikan dapat berupa pengalihan strategi atau memang benar-benar meninggalkan strategi lama dan beralih ke strategi yang benar-benar baru.
- c. Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan produktivitas atau pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya baru.<sup>12</sup>

Nadler dan Michael L. Tushman dalam Winardi<sup>13</sup> mengembangkan tipologi instruktif perubahan keorganisasian ke dalam empat macam tipe perubahan organisasi, yakni:

- a. *Perbaikan terus menerus*  
Perbaikan terus menerus atau pemeliharaan preventif atau dalam

<sup>12</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm.119-120.

<sup>13</sup> Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hlm.193-196.

konsep Jepang disebut “Kaizen”. Perbaikan ini merupakan tipe perubahan beresiko paling kecil, bersifat paling kurang intens, dan yang paling umum.

b. *Adaptasi*

Adaptasi mencakup perubahan-perubahan yang terjadi berupa reaksi terhadap problem-problem eksternal, kejadian-kejadian atau tekanan-tekanan yang dihadapi organisasi yang bersangkutan.

c. *Re-Orientasi*

Tipe perubahan ini bersifat antisipatoris, dan skopnya adalah strategis. Nadler dan Tushman menamakan “reorientasi” mengubah frame (*frame bending*) karena organisasi yang bersangkutan secara signifikan diubah.

d. *Re-Kreasi*

Tekanan-tekanan kompetitif normal menyebabkan timbulnya tipe perubahan keorganisasian yang bersifat lebih intens dan penuh resiko.

### Manajemen Perubahan dalam Lingkungan Pendidikan Islam

Apabila dikaitkan dengan manajemen, manajemen perubahan merupakan sebuah proses mengelola segala elemen yang terkait dengan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, baik perubahan yang disengaja maupun perubahan yang muncul dengan sendirinya.<sup>14</sup>

Kita mengetahui bahwa perubahan lingkungan pendidikan islam dapat direncanakan, tetapi ada pula perubahan yang tidak direncanakan. Apa yang kita namakan perubahan yang tidak direncanakan terjadi begitu saja dengan berlangsungnya waktu, atau adanya kekuatan-kekuatan eksternal yang menyebabkan timbulnya perubahan tersebut, yang memengaruhi organisasi yang bersangkutan. Maka, biasanya organisasi-organisasi dan individu-individu segera bereaksi terhadap perubahan-perubahan yang tidak direncanakan tersebut, guna meminimasi kerusakan-kerusakan yang terjadi, atau untuk mempertahankan atau memperbaiki situasi yang berlaku. Di lain pihak, perubahan yang direncanakan merupakan hasil dari tindakan persiapan yang dilaksanakan secara sadar, guna mencapai tujuan tertentu atau kondisi keorganisasian yang diinginkan.

Perubahan-perubahan yang direncanakan umumnya berupaya untuk mencapai dua macam tipe hasil. Adapun tipe pertama ditujukan ke arah memperbaiki kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak direncanakan, yang sedang dihadapi



Gambar 1. Empat Macam Tipe Perubahan Keorganisasian

<sup>14</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm.275.

olehnya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam bidang ini, mencakup antara lain: upaya meningkatkan efektivitas pengumpulan informasi dan sistem-sistem peramalan (*forecasting systems*) dan fleksibilitas organisasi tersebut, demikian rupa, hingga ia dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut secara tepat dan pada waktu yang tepat.

Tipe kedua perencanaan yang direncanakan ditujukan ke arah mengubah perilaku para anggota supaya mereka menjadi kontributor-kontributor lebih efektif, bagi tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan. Perubahan-perubahan dalam kategori ini mencakup: upaya menciptakan sikap-sikap baru, nilai-nilai baru, dan cara-cara memvisualisasi organisasi dan peranan para anggota di dalamnya maupun pemberian pelatihan guna meningkatkan produktivitas antarhubungan pribadi dan pencapaian kontribusi-kontribusi kreatif.<sup>15</sup>

Ada beberapa alternatif pendekatan manajemen perubahan. Menurut Gibson, terdapat 3 alternatif pendekatan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi, yakni:

1. Kekuasaan (*Power*)

Penerapan kekuasaan untuk membawa perubahan memberikan implikasi atas penggunaan paksaan. Dengan menggunakan kekuasaan seorang manajer dapat memaksa non manajer guna mengubah arah seperti yang diinginkan. Seorang manajer atau pemimpin dapat menunjang terjadinya pengaruh yang memadai dalam organisasi, sehingga akan memiliki sikap yang tegas tentang

bagaimana perubahan dan pengembangan organisasi dilakukan yang akan melibatkan setiap individu ataupun kelompok baik setuju maupun tidak.

2. Alasan (*Reason*)

Seorang pemimpin menggunakan alternatif ini dengan mengemukakan alasan-alasan yang tepat tentang mengapa organisasi harus berubah dan mengapa organisasi harus dikembangkan. Data dan penjelasan yang masuk akal sangat penting bagi individu dan kelompok dalam organisasi agar terlibat secara aktif dalam perubahan dan pengembangan terhadap organisasi.

3. Pendidikan Kembali (*Reeducation*)

Pendekatan poros tengah "*middle range approach*" didasarkan pada pendidikan kembali untuk memperbaiki fungsi organisasi. Pendidikan kembali memberikan implikasi bahwa kekuasaan maupun alasan tidak membawa perubahan yang diinginkan. Menurut Kurt Lewin bahwa agar perubahan organisasi berhasil, maka harus mengikuti tiga langkah yaitu (1) mencairkan keadaan *status quo*, (2) gerakan ke keadaan baru, dan (3) membekukan kembali perubahan baru untuk menyebabkan menjadi permanen.<sup>16</sup>

**Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan pada Lingkungan Organisasi Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Ngangkrik Triharjo Sleman**

**1. Tuntutan Perubahan**

<sup>15</sup> J. Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), hlm. 86-87.

<sup>16</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan...*, hlm.307-308.



Perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Jika sebelumnya lembaga pendidikan islam atau 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 takwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi). Bahkan banyak orang tua siswa yang menginginkan anaknya kelak menjadi dokter yang ulama atau ulama yang dokter, peneliti yang ulama atau ulama yang peneliti, guru yang ulama atau ulama yang guru dan profesi lain, tetapi juga menguasai agamanya dengan sangat baik.<sup>17</sup>

Kondisi tersebut tentu menuntut perubahan dalam pengelolaan madrasah. Madrasah selain harus menyiapkan berbagai sumber daya untuk menyiapkan siswanya pandai agama, memiliki perilaku yang agamis, namun juga harus menyiapkan berbagai sumber daya untuk membuat siswanya menjadi pandai dalam berbagai ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, dan seni. Perubahan ini tentu saja tidak akan cukup jika hanya mengubah kurikulum, tetapi yang lebih penting adalah mengubah cara berpikir seluruh komponen madrasah tentang paradigma baru madrasah. Perubahan cara berpikir ini kemudian

akan memengaruhi perubahan tentang berbagai nilai-nilai di Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur yang pada akhirnya juga akan memengaruhi terhadap perubahan budaya madrasah.

## 2. Peran Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur dalam Manajemen Perubahan

Setiap perubahan memerlukan agen perubahan, yakni agar dapat membantu organisasi atau lembaga pendidikan dalam perubahan tersebut. Perubahan dapat terjadi dan berjalan dengan baik dengan adanya kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu tentang gambaran sekolah yang dicita-citakan. Di samping itu, kepala sekolah juga harus mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan guru dan staf dengan baik.<sup>18</sup>

Kepala madrasah sebagai agen perubahan, yaitu memiliki peran sebagai:

- a. *Catalyst*, berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, kepala madrasah MI An-Nuur memiliki peran *Catalyst*, yaitu selalu meyakinkan kepada guru dan karyawan serta orang tua siswa bahwa perlunya perubahan budaya organisasi madrasah untuk menuju kondisi yang lebih baik.

Kepala madrasah MI An-Nuur selalu menekankan

---

<sup>17</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2010), hlm.69-70.

---

<sup>18</sup> Muchlas Samani dkk, *Manajemen Sekolah: Panduan Praktis Pengelolaan Sekolah* (Yogyakarta: Dewan Pendidikan Kota Yogyakarta, 2009), hlm.181-183.

pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Di mana kepala madrasah MI An-Nuur selalu mengadakan pertemuan rutin seminggu sekali dengan para guru dan karyawan guna membahas kemajuan sekolah yakni meliputi hal-hal yang telah dialami selama satu minggu di sekolah; mengenai kedisiplinan dan proses belajar mengajar. Selain itu, juga membahas kegiatan yang akan dilaksanakan satu minggu ke depan, seperti metode belajar dan alat peraga apa yang akan digunakan. Dalam hal ini, adanya *sharing* dan saling memberi solusi agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan efektif.<sup>19</sup>

Kepala madrasah MI An-Nuur selalu meyakinkan kepada guru dan karyawan serta orang tua siswa bahwa perubahan dapat dimulai dari diri kita sendiri yakni dengan disiplin. Ketika ada agenda pertemuan dengan wali murid, kepala madrasah juga selalu menekankan kepada wali murid agar selalu memperhatikan dan menanamkan sikap disiplin kepada putra-putrinya, seperti mengantarkan sekolah lebih awal agar tidak terlambat.<sup>20</sup>

Selain itu, kepala madrasah juga menekankan kepada para guru dan karyawan meski tidak terjadwal piket maka diusahakan tetap dapat berangkat lebih awal, karena pukul 06.55 WIB siswa

sudah masuk untuk melaksanakan solat dhuha berjamaah. Harapannya ketika guru memberikan contoh disiplin berangkat lebih awal, maka di sini siswa pun juga akan seperti itu. Ketika guru disiplin mengumpulkan hasil pelaporan belajar siswa selama seminggu, siswa pun juga akan disiplin dalam mengerjakan dan mengumpulkan tugas.<sup>21</sup> Dapat dikatakan, ketika guru disiplin maka peserta didik juga akan meniru perilaku guru untuk disiplin.

- b. *Solution givers*, berperan untuk mengingatkan akan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan. Dalam hal ini yaitu metode dan strategi boleh berubah, akan tetapi tujuan akhir harus tetap dipertahankan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, visi Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur ialah membangun pribadi berakhlakul karimah dan unggul. Kepala madrasah MI An-Nuur dalam melakukan perubahan selalu berfokus pada visi madrasah. Perubahan ini dilakukan agar visi dari madrasah dapat terealisasi dengan baik, walaupun metode dan strateginya berbeda. Dalam hal ini, cara atau metode dan strategi yang digunakan oleh kepala madrasah MI An-Nuur berubah dari tahun sebelumnya yakni sebelum ia menjabat menjadi kepala madrasah hingga kini menjabat menjadi kepala madrasah. Dari

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Dwi Sufiyati, S.Pd., salah satu guru kelas Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd,I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

---

<sup>21</sup>*Ibid.*

hasil pengamatan yang dilakukan kepala madrasah selama ini, maka timbullah gagasan untuk melakukan perubahan pada metode dan strategi pembelajaran. Perubahan metode dan strategi tersebut seperti penanaman nilai religius siswa dalam menjalankan sholat dhuha, yang dulunya dilakukan di tengah mata pelajaran atau memotong jam, kini sholat dhuha diterapkan sebelum pelajaran dimulai yaitu pukul 06.55 WIB. Kemudian dilanjutkan tahfidz sampai pukul 08.00 WIB, dan setelah selesai tahfidz barulah matapelajaran dimulai. Hal ini dilakukan supaya siswa belajar dalam kondisi suci, lebih *fresh*, dan semangat.<sup>22</sup>

Dengan demikian, dapat dilihat bahwa tujuan akhir dari proses pembelajaran ini adalah tetap berfokus pada visi madrasah yakni membangun pribadi berakhlakul karimah dan unggul.

- c. *Process helpers*, berperan membantu kelancaran proses perubahan terutama dalam menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antara pihak-pihak yang terkait.

Kepala madrasah MI An-Nuur memiliki peran sebagai *Process helpers*, ia mampu membantu lembaga pendidikan menyelesaikan masalah yang muncul dan dapat membina hubungan antara pihak-pihak terkait, sehingga proses perubahan yang direncanakan oleh madrasah dapat berjalan dengan lancar. Hal

ini dapat kita lihat ketika siswa ada masalah dengan kemampuan pemahaman dan konsentrasinya terhadap mata pelajaran tertentu, maka kepala madrasah membawa siswa tersebut ke psikolog untuk mengetahui hasilnya. Kemudian setelah hasil tersebut keluar, kepala madrasah menyampaikan kepada wali atau orang tua siswa. Selain itu, untuk mengatasi akhlak siswa yang dirasa kurang baik, seperti ketika di sekolah murung dan tidak mau masuk sekolah selama berhari-hari maka kepala madrasah berinisiatif mengajak konselor ke rumahnya untuk mengetahui kondisi kejiwaan siswa tersebut dengan harapan agar akhlak atau perilakunya dapat berubah menjadi lebih baik lagi.<sup>23</sup>

Perubahan yang direncanakan ini timbul selain dari hasil pengamatan kepala madrasah juga karena pihak madrasah menghadapi karakteristik tuntutan orang tua siswa yang beraneka ragam. Orang tua menuntut bermacam-macam, seperti anaknya unggul dalam bidang agama dan ilmu umum tetapi mereka kurang memperhatikan anak mereka dan tidak mengetahui kelemahan ataupun kelebihan yang dimiliki oleh anaknya. Pernah suatu ketika, pihak madrasah dijelek-jelekkan oleh orang tua siswa karena tidak terima dengan prestasi anaknya yang rendah, sehingga dari pihak madrasah berinisiatif membuat

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd,I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Dwi Sufiyati, S.Pd., salah satu guru kelas Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

surat pernyataan kesanggupan kerelaan bahwa anak tersebut sekolah di MI An-Nuur karena kehendak orang tuanya dan anaknya juga.<sup>24</sup>

- d. *Resources linkers*, berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana atau alat yang diperlukan.

Kepala madrasah MI An-Nuur memiliki peran sebagai *Resources linkers*, ia mampu menghubungkan madrasah dengan dunia usaha (usahawan) yang ada di sekitarnya. Contohnya, ketika pihak sekolah akan mengikuti lomba, siswa di masukkan ke lembaga kursus dan tanpa membayar ke lembaga kursus tersebut atau gratis. Hal ini dikarenakan apabila siswa tersebut juara atau menang, maka yang akan terkena dampak atau imbas nama baiknya tidak hanya pihak madrasah tetapi juga lembaga kursus tersebut. Jadi, ada kemungkinan orangtua siswa yang lain juga menginginkan putra-putrinya mengikuti les atau kursus di lembaga tersebut.<sup>25</sup> Dapat kita lihat, bahwasanya di sini adanya hubungan yang saling menguntungkan.

Selain itu, kepala madrasah juga memiliki *link* atau kenalan seorang psikolog dan konselor, sehingga ketika ada siswa yang bermasalah oleh kepala madrasah langsung dibawa ke psikolog atau

ke konselor tersebut. Biaya yang dikeluarkan pihak madrasah pun juga tidak terlalu banyak karena kepala madrasah sudah mengenal baik dengan seorang psikolog dan konselor tersebut.<sup>26</sup>

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peran kepala madrasah dalam membangun *link* atau relasi itu sangatlah penting. Ketika sebuah organisasi sudah memiliki *link* atau relasi, maka sebaiknya jaga hubungan itu agar tetap baik supaya lembaga pendidikan islam MI An-Nuur masih tetap dipercaya dalam menjalankan kerja sama tersebut.

### 3. Perubahan yang direncanakan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur

Selama satu tahun menjabat menjadi kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd.I sudah melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Hal tersebut dilakukannya dari hasil pengalaman dan pengamatan selama ia menjadi guru, sehingga ketika menjadi seorang pemimpin atau kepala madrasah ia mengetahui apa saja yang perlu dirubah guna menjadikan lembaga pendidikan lebih baik daripada sebelumnya. Perubahan-perubahan tersebut yakni:

a. Dahulu sholat dhuha dilakukan dipertengahan atau memotong jam pelajaran, untuk saat ini sholat dhuha dilaksanakan pukul 06.55, kemudian dilanjutkan tahfidz hingga pukul 08.00, dan setelah itu baru masuk jam pembelajaran. Hal

---

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Dwi Sufiyati, S.Pd., salah satu guru kelas Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

---

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

ini dirubah karena kepala madrasah menginginkan siswa belajar dalam keadaan suci dan *fresh*, yang tadinya siswa dari rumah *badmood* atau tidak semangat, maka setelah sholat dhuha dan tahfidz diharapkan ketika memasuki jam pelajaran *mood* siswa sudah kembali dan dapat semangat dalam belajar.

- b. Adanya surat pernyataan kesanggupan orang tua siswa menjalankan tata tertib madrasah dan surat tersebut bermaterai. Belajar dari pengalaman sebelumnya bahwa adanya surat pernyataan serta bermaterai ini dikarenakan dahulu pernah terjadi kasus, orang tua siswa menjelek-jelekan nama madrasah dan tidak terima bahwa prestasi anaknya selalu rendah. Padahal pihak sekolah sudah berusaha maksimal. Hal ini siapa yang patut disalahkan? Apakah pihak sekolah atau pihak rumah yang kurang memperhatikan dan kurang melakukan pengawasan terhadap anaknya? Sehingga hal ini menarik perhatian Bapak Isro'i Eko Widodo S.Pd.I selaku kepala madrasah yang baru menjabat satu tahun ini. Ide brilian pun muncul, yakni ia mencetuskan adanya pendamping psikolog dan konselor.
- c. Adanya pendamping psikologi untuk mengetahui kondisi anak. Dari tuntutan orang tua siswa yang beraneka ragam kepada madrasah, seperti menginginkan anaknya tidak hanya mahir dalam ilmu agama tetapi juga mahir dalam ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi), maka kepala madrasah berinisiatif

mencari seorang psikolog untuk menangani anak yang kurang paham dalam mata pelajaran dan kurang berkonsentrasi. Kasus yang terjadi di MI An-Nuur yakni ketika kepala madrasah mendapat laporan dari wali kelas dan kepala madrasah juga sudah mengamati anak tersebut secara langsung, maka kepala madrasah membawa anak tersebut kepada seorang psikolog. Ketika hasil yang diperoleh dari seorang psikolog menyatakan bahwa memang anak tersebut kurang menguasai dan kurang mampu dalam mata pelajaran tertentu, akan tetapi mahir di bidang yang lain. Selanjutnya, kepala madrasah menyampaikan hal tersebut kepada wali murid mengenai hal yang sesungguhnya terjadi agar orang tua tidak lagi menuntut lebih dan memaksa kemampuan anak. Di lain sisi, kepala madrasah juga menyampaikan bahwa anak tersebut mahir di bidang yang lain.

- d. Adanya pendamping konselor untuk mengatasi siswa yang bermasalah. Dalam hal ini lebih ke moral dan kejiwaan anak tersebut, kasus yang terjadi di MI An-Nuur yakni seperti siswa murung di sekolah selama sehari-hari dan tidak mau masuk sekolah. Hal yang dilakukan oleh kepala madrasah yakni kepala madrasah datang ke rumah anak tersebut bersama seorang konselor. Kemudian konselor tersebut akan berusaha mendekati anak tersebut untuk menggali info yang lebih mendalam apa yang sebenarnya terjadi.

- e. Membidik siswa yang memiliki kemampuan khusus dalam mata pelajaran tertentu. Ketika kepala madrasah menemukan siswa yang memiliki kemampuan khusus dalam mata pelajaran tertentu, maka kepala madrasah akan memberikan perhatian khusus kepada anak tersebut dan dipersiapkan untuk mengikuti ajang lomba. Kemudian ketika anak tersebut akan mengikuti lomba, maka MI An-Nuur bekerja sama dengan lembaga kursus agar prestasi yang diperoleh dalam kejuaraan lomba tersebut dapat maksimal.

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan penelitian tentang peran kepala madrasah dalam manajemen perubahan pada lingkungan organisasi pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, Ngangkrik Triharjo Sleman, dapat ditarik kesimpulan:

Perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Jika sebelumnya lembaga pendidikan islam atau 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 takwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi).

Kepala madrasah sebagai agen perubahan, memiliki peran sebagai (a) *Catalyst* yaitu berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik, (b) *Solution Givers* yaitu berperan untuk

mengingat akan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan, (c) *Process Helpers* yaitu berperan membantu kelancaran proses perubahan terutama dalam menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antara pihak-pihak yang terkait, dan (d) *Resources linkers* yaitu berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana atau alat yang diperlukan. Perubahan yang direncanakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur yakni (a) Dahulu sholat dhuha dilakukan dipertengahan atau memotong jam pelajaran, untuk saat ini sholat dhuha dilaksanakan pukul 06.55, kemudian dilanjutkan tahfidz hingga pukul 08.00, dan setelah itu baru masuk jam pembelajaran. (b) Adanya surat pernyataan kesanggupan orang tua siswa menjalankan tata tertib madrasah dan surat tersebut bermaterai. (c) Adanya pendamping psikologi untuk mengetahui kondisi IQ atau kecerdasan anak. (d) Adanya pendamping konselor untuk mengatasi siswa yang bermasalah dalam hal moral atau kejiwaan. Dan (e) membidik siswa yang memiliki kemampuan khusus dalam mata pelajaran tertentu. *Wa Allâh a'lam bi al-Shawâb.\**

### **Daftar Pustaka**

- Hasil wawancara dengan Bapak Isro'i Eko Wibowo S.Pd,I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.
- Hasil wawancara dengan Ibu Dwi Sufiyati, S.Pd., salah satu guru kelas Madrasah Ibtidaiyah An-Nuur, pada tanggal 21 April 2017.

- Indrioko, Erwin. "Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Derasnya Perubahan", *Jurnal An-Nuha* vol.3, no.1 (Juli 2016).
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Kusumaputri, Erika Setyani. *Komitmen Pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Muchlas Samani dkk. *Manajemen Sekolah: Panduan Praktis Pengelolaan Sekolah*. Yogyakarta: Dewan Pendidikan Kota Yogyakarta, 2009.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Siswanto dan Agus Sucipto. *Teori dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Sulaksana, Uyung Sulaksana. *Managemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Wahjono, Sentot Imam. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Winardi, J. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press, 2014.

