

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH BERPRESTASI

Nur Arifah

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang

nurarifah@iaibafa.ac.id

Abstract: The head of the madrasah embodies a madrasah that has achievements with the aim of improving the quality of madrasahs nationally and internationally. Where competition is getting tighter, madrasahs are progressing rapidly and other madrasahs are out of business. These madrasahs have a different strategy from other madrasahs. This study aims to find out about change management and the implementation of the achievement of madrasahs that have been accomplished.

Keywords: Change Management, Achieving Madrasahs

PENDAHULUAN

Dalam Permenpan dan RB no 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi 2010-2014, disebutkan bahwa Manajemen Perubahan merupakan salah satu dari delapan program Reformasi Birokrasi. Program Manajemen Perubahan pada level mikro (Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah) bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja

di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.¹

Madrasah masuk dalam tatanan Lembaga yang sama halnya dengan organisme yang hidup, juga mengalami siklus, dari lahir, tumbuh, berkembang, berubah atau mengalami perubahan bentuk baru, bahkan dapat mati atau tidak eksis lagi karena berbagai sebab. Organisasi yang sama sekali tidak mengalami perubahan sering dipandang sebagai organisasi yang tidak berkembang, *stagnan* atau dalam kondisi *status quo*.²

Perubahan adalah konstan, pemahaman terhadap perubahan akan membantu organisasi untuk mempersiapkan diri di dalam melaksanakan perubahan. Perubahan pada umumnya berkaitan dengan perubahan lingkungan organisasi atau kehidupan masyarakat misalnya munculnya ide-ide baru atau inovasi-inovasi dalam tata kehidupan masyarakat, kekuatan-kekuatan yang mengarah pada kemajuan atau perbaikan.³

Perubahan kerorganisasian (*organizational change*) dapat diartikan sebagai tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan kondisi yang setelahnya (*the after condition*). Transisi dari kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi, yang tidak selalu berlangsung dengan lancar, mengingat bahwa perubahan-perubahan seringkali disertai dengan beraneka ragam konflik yang muncul.⁴ Maka dari itu perlu adanya pengelolaan perubahan guna memperkecil permasalahan yang muncul.

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah. Selanjutnya Kudyay dan Kleiner (1997) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses yang berkelanjutan untuk menyertakan organisasi dengan pasar dan melakukannya secara lebih responsif dan efektif dari pada pesaing mereka.⁵

Salah satu tugas dan peran kepemimpinan adalah menciptakan perubahan yang membawa dampak *advantages* dalam organisasi. Menurut Maxwell, bahwa segala hal yang dapat berdampak *advantages* karena konsep perubahan dalam organisasi disebabkan oleh pemimpin. Namun sangat sulit menemukan pemimpin yang menginginkan dan

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

² Amy Y.S Rahayu, *Manajemen Perubahan dan Inovasi*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2015), 6.

³ Rahayu, *Manajemen Perubahan dan Inovasi*, 4.

⁴ Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2006), 24.

⁵ Kudray. L.M. & Kleiner, B.H, Global trends in managing change. In *Industrial Management* (Vol. 39, No 3, 1997), 18-20.

merencanakan perubahan organisasinya. Padahal, idealnya setiap organisasi harus dipimpin oleh seorang *leader* yang mempunyai keinginan untuk maju dan berubah.⁶

Persaingan akan membuat lembaga pendidikan mau melakukan perubahan di dalam sekolah untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu pemerintah dalam pendidikan disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari: 1) Standar Kompetensi Lulusan; 2) Standar Isi; 3) Standar Proses; 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan Pendidikan; dan 8) Standar Penilaian Pendidikan. Kedelapan standar ini harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan, namun sampai dengan sekarang masih sangat minim sekali lembaga pendidikan yang memenuhi kedelapan standar tersebut.⁷

KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

Definisi Manajemen Perubahan

Istilah “manajemen” berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibun, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.⁸

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

Berbeda dengan Muhaimin, menurutnya, perubahan itu sendiri hanyalah sebagai alat. Tujuan perubahan itu adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing sekolah/madrasah dituntut menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius. Ia harus mampu memberikan jaminan mutu (*quality assurance*), mampu memberikan layanan yang prima, serta mampu mempertanggung-

⁶ Syamsir, Torang, *Organisasi & Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 120.

⁷ <http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan> diakses pada 19 April 2018

⁸ Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 1.

jawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat sebagai *stakeholders*.⁹

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

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

Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Kebanyakan para ahli membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal.¹⁰

Manajemen perubahan adalah proses melaksanakan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perubahan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.¹¹ Sedangkan pengertian lain mengatakan manajemen perubahan adalah suatu ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan perubahan dengan melakukan tindakan pengorganisasian yang efektif dengan mendistribusikan sumber daya manusia yang tepat dalam mengelola perubahan.¹²

Bagaimana proses perubahan dikembangkan mengacu pada keberhasilan upaya perubahan itu sendiri. Dalam kaitan itu di antara kerangka kerja perancangan dan pelaksanaan perubahan yang patut dijadikan rancangan adalah model piramida pengembangan organisasi. Keduanya mengembangkan model kerangka kerja berpijak pada premis dasar bahwa semua organisasi mencakup dua hal, yaitu: (1) a “business foundation” and (2) a set of six key “strategic building blocks” of organizations.¹³

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan dapat meliputi individu, kelompok, proses, pola fikir dan budaya kerja.

⁹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di Sekolah, Madrasah, Dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 193.

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 105-107.

¹¹ Rahayu, *Manajemen Perubahan dan Inovasi*, 20.

¹² Wanuri, *Manajemen Perubahan, Jurnal Stie Semarang, Vol. 3, No. 1*. 2011, 88.

¹³ Aceng Muhtaram Mirfani, “Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol. 23, No. 1, 2016), 65.

Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok.¹⁴

1) *Planned Change* (perubahan terencana)

Bullock dan Batten (Burnes, 2000:272) mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut.

a) *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Dalam tahap 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.

b) *Planning phase* (fase perencanaan)

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

c) *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari *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.

d) *Integration phase* (fase integrasi)

¹⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, 246.

Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah 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 sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

2) *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat)

Emergent Approach memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau meneghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut.

a) *Organizational structure* (struktur organisasi)

Organizational structure adalah perubahan struktural 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.

Salah satu aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan dengan struktur yang mencerminkan sehingga tanggap terhadap pasar yang berbeda daripada perbedaan fungsi. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan.

b) *Organizational culture* (budaya organisasi)

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

c) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka meneghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun

dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur sekarang.

d) *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial)

Pandangan 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.

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

Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

Peran Manajemen Perubahan

Secara lebih tegas, Lientz dan Rea (2004) mengungkapkan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang berupa proses dan berlangsung secara terus menerus. Proses tersebut meliputi merencanakan, mendesain, menerapkan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan dalam proses bisnis dan pekerjaan. Beberapa aktifitas yang termasuk dalam manajemen perubahan adalah:

- 1) Menelaah semua penyebab atau alasan dan harapan dari perubahan
- 2) Mengidentifikasi bidang-bidang potensial untuk perubahan
- 3) Memasarkan perubahan dan manajemen perubahan secara menyeluruh
- 4) Mendefinisikan tujuan dan cakupan perubahan
- 5) Memilih aktifitas untuk perubahan
- 6) Mendefinisikan bagaimana pekerjaan akan dilakukan setelah perubahan
- 7) Menentukan strategi implementasi untuk perubahan
- 8) Mengelola dan mengarahkan perubahan
- 9) Mengukur pekerjaan sebelum, selama, dan sesudah perubahan
- 10) Menjamin bahwa perubahan tahan lama
- 11) Mempertahankan momentum perubahan.¹⁵

¹⁵ Rahayu, *Manajemen Perubahan dan Inovasi*, 21-22.

Tujuan konkrit dari manajemen perubahan (*Change Management*) bagi beberapa organisasi yang berbeda mungkin tidak sama. Namun, etos manajemen perubahan sama yaitu, menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsive terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Proses perubahan biasa dilakukan melalui focus perubahan keorganisasian dan dimulai dari dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan baik organisasi yang kecil ataupun besar, baik di sektor swasta ataupun publik.¹⁶

MADRASAH YANG BERPRESTASI

Kata “madrasah” dalam bahasa Arab adalah bentuk kata “keterangan tempat” dari akar kata “*darasa*” yang memiliki arti “belajar”. Dengan demikian, secara harfiah “madrasah” dapat diartikan sebagai “tempat belajar”. Sedangkan dalam bahasa Indonesia, kata “madrasah” sudah sangat lazim diartikan sebagai “sekolah”.

Secara teknis, pembelajaran di madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah pada umumnya, namun secara kultural madrasah memiliki spesifikasi atau karakteristik tersendiri yakni pembelajaran yang bertumpu pada pengembangan substansi ajaran islam.

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

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

Definisi Prestasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian prestasi adalah hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dan

¹⁶ Lianna Sugandi, Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi, *ComTech Vol. 4 No. 1 2013*, 314.

sebagainya).¹⁷ Dalam konteks pendidikan, prestasi merupakan acuan dari indikator mutu yang berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang dicapai oleh siswa atau sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.

Sedangkan mutu hasil dapat didefinisikan sebagai hasil belajar yang dicapai siswa dalam kurun waktu tertentu yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Aspek pengetahuan berkaitan dengan prestasi akademik dalam bidang studi. Aspek sikap merupakan ukuran-ukuran kemajuan sikap siswa selama belajar, sedangkan aspek keterampilan merupakan ukuran-ukuran unjuk perbuatan siswa sebagai hasil belajar.¹⁸

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

Kriteria Madrasah yang berprestasi

Budaya berprestasi merupakan bentuk budaya sekolah yang menjadi poin utama di setiap sekolah. Menurut Mc. Clelland dalam Djiwandono, motivasi yang paling penting untuk pendidikan adalah motivasi berprestasi, dimana seseorang cenderung berjuang untuk mencapai sukses atau memilih suatu kegiatan yang berorientasi untuk tujuan sukses atau gagal.¹⁹

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

- 1) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- 2) Memliki kepala sekolah yang profesional.
- 3) Memliki guru yang profesional.
- 4) Memiliki lingkungan sekolah/madrasah yang kondusif untuk belajar.
- 5) Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah yang ramah terhadap peserta didik.
- 6) Manajemen sekolah yang kuat.
- 7) Memliki kurikulum yang luas dan berimbang.
- 8) Melakukan penilaian dan pelaporan peserta didik yang bermakna.

¹⁷ Badan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Budaya, “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi V” (Android Version)

¹⁸ Capi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 53.

¹⁹ Agus Yuliono, “Pengembangan Budaya Sekolah Berprestasi: Studi Tentang Penanaman Nilai Dan Etos Berprestasi Di Sma Karangturi”, *Jurnal Komunitas* (Vol. 2, No. 3, 2011), 170.

- 9) Tinggi dalam melibatkan masyarakat untuk ikut serta mengelola sekolah/madrasah.²⁰

Strategi Perwujudan Presatasi

Strategi bukan merupakan perencanaan ataupun penganggaran. Strategi adalah sudut pandang jangka panjang. Strategi dalam bentuk sederhana adalah rencana untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan. Sedangkan konsep strategi dalam pandangan yang paling luas adalah *process of matching means to ends*. Dengan persepsi ini, gagasan mengenai strategi dapat diterapkan pada berbagai macam aktifitas, yaitu dimana seseorang berusaha memperoleh sesuatu dengan proses yang mencakup memilih, dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks.²¹

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

Ketiga hal di atas, dijelaskan seperti di bawah ini.

- 1) Sumber Daya (*Resources*)

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

- 2) Bisnis (*Bussiness*)

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

- 3) Organisasi

²⁰ Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, 53-57.

²¹ Rahayu, *Manajemen Perubahan*, 149.

Organisasi berasal dari kata organ, yang artinya alat untuk melaksanakan suatu kegiatan. Jadi, organisasi dapat diartikan sebagai wadah untuk melaksanakan suatu kegiatan atau berbagai kegiatan terpadu untuk mencapai tujuan. Bagan organisais merupakan struktur pembagian tugas dan wewenang. Jadi organisasi adalah infrastruktur atau sarana berupa wadah dalam suatu program kerja untuk mencapai tujuan.²²

KESIMPULAN

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

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

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

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

- 1) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- 2) Memiliki kepala sekolah yang profesional.
- 3) Memiliki guru yang profesional.
- 4) Memiliki lingkungan sekolah/madrasah yang kondusif untuk belajar.
- 5) Pendidik dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah yang ramah terhadap peserta didik.

²² Suyadi Prawirosantono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 16-21

- 6) Manajemen sekolah yang kuat.
- 7) Memiliki kurikulum yang luas dan berimbang.
- 8) Melakukan penilaian dan pelaporan peserta didik yang bermakna.
- 9) Tinggi dalam melibatkan masyarakat untuk ikut serta mengelola sekolah/madrasah.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Budaya. “Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi V.” (Android Version).
- Badan Standar Nasional Pendidikan Indonesia <http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan> diakses pada 19 April 2018
- L.M., Kudray. & Kleiner B.H. “Global trends in managing change.” *Industrial Management*. (Vol. 39, No 3, 1997): 18-20.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi*. (2011), 1, diakses pada 19 April 2018. www.lan.go.id
- Mirfani, Aceng Muhtaram. “Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar.” *Jurnal Administrasi Pendidikan*. (Vol. 23, No. 1, 2016): 65.
- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di Sekolah, Madrasah, Dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2012.
- Prawirosantono, Suyadi dan Dewi Primasari. *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2014.
- Rahayu, Amy Y.S. *Manajemen Perubahan dan Inovasi*. Jakarta: Universitas Indonesia Press. 2015.
- Saifullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia. 2012.
- Sugandi, Lianna. “Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi.” *ComTech*. (Vol. 4 No. 1 2013): 314.
- Torang, Syamsir. *Organisasi & Manajemen*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Triatna, Cepi. *Pengembangan Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2015.
- Wanuri. “Manajemen Perubahan.” *Jurnal Stie Semarang*. (Vol. 3, No. 1. 2011): 88.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2016.
- Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana. 2006.

