

MANAJEMEN PERUBAHAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTAMOBAGU

Goins Manappo

Kanwil Kemenag Provinsi Sulawesi Utara

Jl. 17 Agustus, Bumi Beringin, Kec. Wenang, Kota Manado, Sulawesi Utara

email: goinsmanoppo@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk manajemen perubahan serta proses penenarapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan teoritik manajemen perubahan yang dirumuskan oleh Bernanrd Burnes. Teori manajemen perubahan Burnes terdiri dari konsep pendekatan manajemen perubahan dan model manajemen perubahan. Pendekatan manajemen perubahan digunakan untuk menganalisis dan menjelaskan bentuk manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Sedangkan konsep model manajemen perubahan difungsikan untuk menganalisis dan menjelaskan proses penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Hasil penelitian ini adalah bahwa bentuk manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah manajemen perubahan terencana (*planned change*) yang berlangsung dalam tiga fase yakni ase eksplorasi (*exploration phase*), fase perencanaan (*planning phase*), dan fase tindakan (*action phase*). Sedangkan penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri berlangsung dalam tiga proses yakni proses pemilihan (*The Choice Process*), proses lintasan (*The Trajectory Process*), dan proses perubahan (*The Change Process*).

Abstract: Change Management In Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. This study aims to analyze the form of management change and the process of applying management change at Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. The research method used is a qualitative method. This research uses observation, interview, documentation, and triangulation techniques to collect data. In analyzing the data, this study uses a change management theoretical approach formulated by Bernard Burnes. Management Burnes' theory of change consists of the concept of a change management approach and a change management model. The change management approach is used to analyze and explain the form of change management at Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Meanwhile, the management change model concept is used to analyze and explain the process of implementing change management at Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. The results of this study show that the form of change management at Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu is planned change management in three phases, namely the exploration phase, the planning phase, and the action phase. Meanwhile, the implementation of change management in Madrasah Aliyah Negeri takes place in three processes, namely the selection process (*The Choice Process*), the trajectory process (*The Trajectory Process*), and the change process (*The Change Process*).

Kata Kunci: Manajemen, Perubahan, Bentuk, Penerapan.

Pendahuluan

Kehidupan kontemporer (saat ini) ditandai dengan globalisasi.¹ Globalisasi merupakan proses-proses akseleratif yang menghubungkan setiap orang di mana saja.² Menurut Richard W. Mansbach dan Kirsten L. Taylor dalam *Introduction to Global Politics* akselerasi ini dimungkinkan karena adanya penyebaran teknologi komunikasi yang mengecilkan jarak geografis, munculnya pasar bebas yang melampaui batas-batas negara, dan penyebaran pengetahuan, keterampilan, serta partisipasi politik.³ Globalisasi tidak hanya berkaitan dengan pesatnya teknologi dan informasi saja, melainkan juga berkelindan dengan persoalan-persoalan sosial, ekonomi, politik, ilmu pengetahuan, pendidikan, dan agama.⁴ Dalam kondisi ini, sebagaimana ditegaskan oleh Manfred B. Steger dalam *Globalization; A Very Short Introduction*, setiap masyarakat dituntut untuk selalu melakukan perubahan,⁵ termasuk masyarakat Muslim.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, Amin Abdullah menunjukkan tiga pilihan sikap yang bisa diambil masyarakat Muslim yakni: *Pertama*, mengambil sikap *reserve*, defensif, konservatif, terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi. *Kedua*, turut berperan aktif dalam globalisasi dengan berusaha sekuat tenaga untuk menempatkan diri sedikit setaraf dengan negara-negara industri maju melalui peningkatan sumber daya manusia dalam segala bidang dan juga siap menerima secara realistis dampak sampingan dari globalisasi itu sendiri. *Ketiga*, mencari teknologi alternatif yang tidak berdampak terlalu negatif terhadap alam lingkungan dan kehidupan manusia.⁶

Dari ketiga pilihan sikap tersebut, nampaknya sebagian besar umat Islam lebih cenderung memilih sikap kedua. Menurut Hamdi Mahmud Zaquq, dalam *Reposisi Islam di Era Globalisasi*, kecenderungan ini merupakan sikap positif karena globalisasi, dan tuntutan untuk selalu melakukan perubahan, tidak semuanya buruk dan tidak semuanya baik. Karenanya diperlukan berbagai artikulasi kritis dan proposional.⁷ Dalam konteks ini, Islam memiliki petunjuk yang berasal langsung dari Al-Qur'an yakni surat Al-Ankabut ayat 69:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

¹ Abdul Hamid, "Globalisasi dan Tantangan Dakwah", *KORDINAT*, Vol. 16 (1), 2017, h. 16.

² Catur Lestari Wijayanti, "Mendidik Generasi Millennial di Era Globalisasi", *At-Thufuly: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, Vol. 1 (2), 2021, h. 100-111.

³ Richard W. Mansbach dan Kirsten L. Taylor, *Pengantar Politik Global*, terj. Ahmad Asnaw (Bandung: Nusa Media, 2012), h. 888-891.

⁴ Budi Sujati, "Sejarah Perkembangan Globalisasi dalam Dunia Islam", *Nalar: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam*, Vol. 2 (2), 2018, h. 98.

⁵ Manfred B. Steger, *Globalization: A Very Short Introduction* (Oxford: Oxford University Press, 2003).

⁶ Amin Abdullah, *Falsafah Kalam di Era Posmodernisme* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.71-72.

⁷ Hamdi Mahmud Zaquq, *Reposisi Islam di Era Globalisasi*, terj. Abdullah Hakam Syah (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2004), h. 5.

Artinya:

Dan orang-orang yang bersungguh-sungguh untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik. (QS, Al-‘Ankabut: 69).⁸

Ayat tersebut, sebagaimana dijelaskan oleh Muhammad Iqbal dalam *The Reconstruction of Religious Thought in Islam*, menunjukkan sikap bersungguh-sungguh dalam berijtihad. Sementara ijhtihad itu sendiri tidak lain adalah salah satu prinsip perubahan dalam Islam.⁹ Sehingga artikelasi kritis dan proposional tersebut adalah sebuah kewajiban bagi umat muslim. Implementasinya, seperti ditegaskan oleh Joseph Zajda dalam *Globalisation, Education and Policy; Changing Paradigms*, juga harus dilangsungkan di dalam lembaga pendidikan.¹⁰ Sehingga lembaga pendidikan bisa merespon sekaligus mendorong perubahan, baik di lingkungan internal maupun eksternalnya.

Menurut Colin Newton dan Tony Tarrant, dalam *Managing Change in School; A Practical Handbook*, dalam konteks merespons sekaligus mendorong perubahan itulah manajemen perubahan diterapkan di setiap tingkatan lembaga pendidikan.¹¹ Ini dikarenakan, seperti dijelaskan oleh Rebecca Pots dan Jeanenne LaMarsh dalam *Managing Change for Success*, manajemen perubahan adalah proses penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya secara sistematis untuk mempengaruhi perubahan pada setiap orang, yang akan terkena dampak dari proses tersebut.¹² Inilah sebabnya sebagian besar negara-negara maju berikut negara berkembang, termasuk Indonesia, menerapkan manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan.

Di Indonesia, penerapan manajemen perubahan bisa dilihat melalui penelitian-penelitian ilmiah baik dalam bentuk buku maupun artikel-artikel dalam jurnal ilmiah. Misalnya buku dengan judul *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* yang ditulis oleh April Nuryanto.¹³ Kemudian artikel ilmiah yang ditulis oleh Misbah Munir dan Ermita Zakiyah dengan judul *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi*.¹⁴ Berikut artikel ilmiah yang berjudul *Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi*, ditulis oleh Nur Arifah.¹⁵ Tulisan-tulisan tersebut merupakan hasil riset lapangan,

⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an AL-Qarim* (Surabaya: HALIM Publishing & Distributing, 2013).

⁹ Muhammad Iqbal, *Rekonstruksi Pemikiran Agama dalam Islam* (Yogyakarta: Jalasutra, 2002), h. 237.

¹⁰ Joseph Zajda, "Globalisation, Education, and Policy: Changing Paradigms", dalam Joseph Zajda (ed.), *International Handbook on Globalisation, Education, and Policy Research: Global Pedagogies and Policies* (Netherlands: Springer, 2005), h. 1-18.

¹¹ Colin Newton dan Tony Tarrant, *Managing Change in Schools: A Practical Handbook* (London: Routledge, 1992).

¹² Rebecca Pots dan Jeanne LaMarsh, *Managing Change for Success* (London: Duncan Baird Publishers, 2004), h. 16.

¹³ April Nuryanto, *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Sekolah* (Jakarta: Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2015).

¹⁴ Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi", *J-MPI*, Vol.2, No.2, Juli-Desember 2017.

¹⁵ Nur Arifah, "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi", *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 (1), 2020.

yang sekaligus menjadi bukti konkret penerapan manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan di negara ini. Hanya saja harus diakui bahwa tidak semua lembaga pendidikan di setiap wilayah Indonesia berhasil menerapkan manajemen perubahan secara efektif dan efisien, sebagaimana keberhasilan penerapan manajemen perubahan di lembaga pendidikan negara-negara maju.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa kondisi wilayah turut menentukan tingkat efektivitas serta efisiensi penerapan manajemen perubahan. Jika lembaga pendidikan berada di wilayah pusat perkotaan, misalnya Jakarta, maka kemungkinan besar manajemen perubahan bisa diterapkan dengan sangat efektif dan efisien. Sebaliknya, bila lembaga itu terletak di wilayah pinggiran perkotaan, misalnya Bolaang Mongondow Raya, maka penerapannya akan kurang efektif dan efisien. Meski demikian harus ditegaskan bahwa, hal itu bukan berarti lembaga pendidikan di wilayah pinggiran tidak menerapkan manajemen perubahan, misalnya Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah salah satu lembaga pendidikan agama Islam tingkat menengah yang terletak di wilayah pinggiran Indonesia yakni, Kota Kotamobagu.¹⁶ Sebagai lembaga pendidikan yang berada di wilayah pinggiran, madrasah ini diperkirakan telah menerapkan manajemen perubahan. Perkiraan atau asumsi tersebut didasarkan pada fakta bahwa sejak didirikan pada tahun 1985 sampai saat ini 2022, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu terus mengalami perubahan yang signifikan. Menurut Bernard Burnes, dalam *Managing Change*, kenyataan tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan (organisasi) dan orang-orang yang bekerja dalam lembaga itu telah mengalami perubahan secara substansial, terutama mengenai apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya.¹⁷ Berdasarkan penjelasan Burnes tersebut, maka bisa ditegaskan bahwa ada penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu itulah yang dijadikan objek atau fokus penelitian dalam artikel ini.

Jenis penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti hendak menunjukkan bentuk dan hasil penerapan manajemen perubahan yang berlangsung di lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu peneliti juga menggunakan konsep manajemen perubahan yang dirumuskan oleh Bernard Burnes sebagai kerangka teori. Penelitian ini, bagi peneliti, sangat penting. Karena riset lapangan mengenai bentuk dan hasil penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, yang merupakan lembaga pendidikan Islam di wilayah pinggiran, bisa dikatakan masih jarang ditemukan, bahkan belum ada. Padahal lembaga pendidikan ini telah menerapkan manajemen perubahan, yang berarti telah turut juga berperan dalam proses pengembangan ilmu pengetahuan dan pembangunan bangsa.

¹⁶ Referensi.data.kemdikbud.go.id, diakses pada 15 Januari 2020.

¹⁷ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 250.

Pembahasan

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, atau biasa disingkat dengan MAN 1 Kotamobagu, terletak di Kelurahan Mongondow, Kecamatan Kotamobagu Selatan yang merupakan salah satu Kecamatan dari Kabupaten Kota Kotamobagu, Provinsi Sulawesi Utara.¹⁸ Sebagai madrasah yang berada di salah satu pusat perkotaan, dan juga sebagai satu-satunya madrasah aliyah yang berstatus negeri di daerah Kota Kotamobagu,¹⁹ tentunya memiliki citra reputasi yang sangat baik. Sehingga banyak masyarakat di daerah ini yang menyekolahkan anak-anaknya di MAN 1 Kotamobagu.

Tidak hanya masyarakat Kota Kotamobagu yang menyekolahkan anak-anaknya di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Melainkan juga masyarakat Bolaang Mongondow lainnya yakni, Bolaang Mongondow Induk (Bolmong), Bolaang Mongondow Selatan (Bolsel), Bolaang Mongondow Utara (Bolmut), dan Bolaang Mongondow Timur (Boltim). Bahkan ada juga beberapa siswa MAN 1 Kotamobagu yang berasal dari luar daerah Bolaang Mongondow dan dari luar wilayah Sulawesi Utara. Hal ini, disamping dikarenakan oleh citara reputasi yang baik, juga disebabkan oleh fasilitas berupa asrama putra dan putri bagi siswa-siswinya yang berasal dari luar Kota Kotamobagu.²⁰

Secara historis, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu didirikan pada tahun 1985. Pada masa ini, MAN 1 Kotamobagu masih menggunakan nama Yayasan Daarul Ulum dan berstatus sebagai Madrasah Aliyah Swasta, atau masih dikelola oleh pihak swasta. Seiring berjalannya waktu, pengelolaannya diserahkan kepada pihak Departemen Agama dengan tujuan agar supaya status madrasah ini, yang awalnya Swasta, bisa dirubah menjadi berstatus Negeri. Penyerahan ini di dasarkan pada amanat Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 alinea ke-4 yang menyebutkan bahwa mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan. Oleh karena itu Departemen Agama yang sekarang ini diganti istilah dengan Kementerian Agama mengambil bagian dalam turut serta untuk menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya berkecimpung pada proses pembinaan umat, melainkan juga membuka peluang untuk memproses pembentukan sumber daya manusia yang cerdas yang pada gilirannya dapat mengisi pembangunan bangsa Indonesia, di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta iman dan taqwa.²¹

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan tersebut tentu Kementerian Agama tidak berjalan sendiri akan tetapi ada kerja sama yang baik dengan Kementerian Pendidikan, sehingga terwujud proses pembelajaran di lingkungan Kementerian Agama yang sampai dengan saat ini tidak sedikit sumber daya manusia yang merupakan out put dari madrasah. Madrasah identik dengan sekolah yang datangnya inisiatif dan partisipasi dari masyarakat itu sendiri untuk belajar dan kemudian direspon oleh orang-orang yang peduli dengan keinginan masyarakat

¹⁸ Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2020-2024 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

¹⁹ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah* (Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada, 2021), h. 81.

²⁰ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, h. 81.

²¹ Dokumen Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

sehingga dibukalah tempat-tempat belajar dilingkungan dimana masyarakat berada dan tempat belajar tersebut diberi istilah Madrasah agar mendapat legitimasi Pemerintah. Dengan adanya perkembangan yang begitu pesat dan antusias masyarakat meningkat dari waktu ke waktu, maka Madrasah yang awalnya dikelola oleh masyarakat atau yayasan dirasa perlu untuk disesuaikan terutama pada masalah status dari swasta menjadi negeri.²²

Akhirnya pada tahun 1992, Yayasan Daarul Ulum berhasil dinegerikan dan berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Manado di Kotamobagu, kemudian, secara berturut-turut, berubah lagi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kotamobagu, berikut Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.²³ Proses peralihan dan perubahan tersebut tentunya tidak bisa dilepaskan dari perjuangan semua pihak, terutama para kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu pada setiap masanya.

Bentuk Manajemen Perubahan di MAN 1 Kotamobagu

Sejarah perkembangan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu menunjukkan bahwa lembaga pendidikan ini, sejak pertama kali didirikan sampai saat sekarang, telah mengalami banyak perubahan. Perubahan tersebut disadari betul oleh sebagian besar warga, atau civitas, MAN 1 Kotamobagu. Misalnya ibu Hamsiaty Potabuga, Pegawai Negeri Sipil (PNS) Guru Fisika yang sudah cukup lama mengabdikan diri di MAN 1 Kotamobagu, mengatakan bahwa “madrasah ini telah mengalami perubahan terutama dari segi infrastruktur dan jumlah siswa. Bangunannya sudah sangat baik dan siswanya sudah banyak”.²⁴

Seperti Hamsiaty, ibu Nurhasanah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) Guru al-Qur’an dan Hadis yang juga sudah cukup lama mengabdikan diri di MAN 1 Kotamobagu, mengatakan bahwa madrasah ini telah mengalami perubahan dari segi jumlah siswa yang semakin meningkat dan infrastruktur yang sudah lebih baik”.²⁵ Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Marliaty bahwa “MAN 1 Kotamobagu telah mengalami perubahan dari segi infrastruktur dan jumlah siswa”.²⁶ Menurut bapak Mukhtar Ganggai, perubahan yang paling mencolok, selain infrastruktur, adalah jumlah siswa yang terus meningkat pada setiap tahun ajaran baru”.²⁷

Perubahan tersebut, kondisi infrastruktur yang sudah baik dan bertambahnya jumlah siswa pada setiap tahun ajaran baru, jika dilihat dari segi perkembangan sejak MAN 1 Kotamobagu berdiri, bisa dikatakan merupakan perubahan yang sudah umum terjadi pada setiap lembaga pendidikan. Perubahan ini lebih diakibatkan oleh faktor eksternal, salah satunya adalah dorongan persaingan dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang ada di wilayah Kotamobagu. Menurut bapak Mu’adzah “kondisi infrastruktur dan pertambahan jumlah siswa itu lebih merupakan perubahan secara kuantitatif dan itu memang sudah terjadi, namun

²² Dokuman Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

²³ Dokuman Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

²⁴ Wawancara pribadi dengan Dra. Hamsiaty Potabuga. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

²⁵ Wawancara pribadi dengan Nurhasanah, M.Pd.I. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

²⁶ Wawancara pribadi dengan Marliaty, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

²⁷ Wawancara pribadi dengan Mukhtar Ganggai, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

perubahan secara kualitatif belum terjadi. Sehingga MAN 1 Kotamobagu masih perlu melakukan perubahan kualitatif agar bisa menjadi lebih baik lagi”.²⁸

Intensi untuk melakukan perubahan kualitatif tersebut, sebagaimana dijelaskan oleh Hussey, merupakan salah satu faktor pendorong yang bersifat internal yang disebut dengan kebutuhan akan perubahan.²⁹ Kebutuhan akan perubahan ini juga dinyatakan oleh ibu Liliyanti Kaawoan bahwa “MAN 1 Kotamobagu memang telah mengalami perubahan dari segi infrastruktur dan jumlah siswa. Perubahan itu tentunya tidak bisa dilepaskan dari jasa para kepala Madrasah sebelumnya. Saat ini, kita tidak bisa berdiam diri dan menikmati perubahan yang sudah ada, melainkan harus mengupayakan perubahan baru, yakni peralihan dari kondisi sebelumnya ke kondisi selanjutnya, agar supaya Madrasah akan lebih maju lagi”.³⁰

Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa dikatakan bahwa perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, khususnya pada masa kepemimpinan Kepala Madrasah ibu Liliyanti Kaawoan,³¹ adalah perubahan yang terencana. Bernard Burnes mengatakan bahwa manajemen perubahan terencana merupakan aktivitas yang sengaja dirancang untuk mencapai perubahan dalam sebuah lembaga.³² Perubahan terencana dilakukan melalui tiga fase tindakan yaitu fase eksplorasi (*exploration phase*), fase perencanaan (*planning phase*), dan fase tindakan (*action phase*).³³ Tiga fase ini terlihat dalam manajemen perubahan MAN 1 Kotamobagu.

a. Fase Eksplorasi (*Exploration Phase*) MAN 1 Kotamobagu

Exploration phase merupakan tahap di mana sebuah lembaga menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan. Pada tahap ini, perubahan lebih menyangkut dengan kepedulian akan perlunya sebuah perubahan itu sendiri.³⁴ Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu kesadaran perlunya perubahan telah ada dibenak setiap pegawai (guru dan tenaga kependidikan) madrasah. Liliyanti Kaawoan menyadari betul perubahan-perubahan yang telah dicapai MAN 1 Kotamobagu, “MAN 1 Kotamobagu telah mengalami perubahan baik dari segi sarana dan prasarana, peningkatan jumlah siswa, maupun prestasi-prestasinya”.³⁵ Meski demikian kepala Madrasah ini, seperti dijelaskan di atas, tidak berdiam diri dan menikmati perubahan yang telah ada, melainkan tetap berusaha untuk menciptakan perubahan yang baru.³⁶

Senada dengan Kepala Madrasah tersebut, bapak Binar, yang merupakan Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum, menyatakan bahwa “MAN 1 Kotamobagu memang telah mengalami perubahan karena sudah banyak tambahan gedung dan jumlah siswanya juga semakin meningkat. Namun, masih harus ada perubahan pada

²⁸ Wawancara pribadi dengan Mu'adzah, M.Si. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

²⁹ David E. Hussey, *How to Manage Organisational Change* (London: Kogan Page Limited, 2000), h. 6.

³⁰ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

³¹ Menjabat sebagai Kepala Madrasah sejak tahun 2017 s/d sekarang.

³² Bernard Burnes, ‘Emergent Change and Planned Change’, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24 (9), 2004.

³³ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 272.

³⁴ Bernard Burnes, *Managing Change*, 272.

³⁵ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

³⁶ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

unsur-unsur lain.³⁷ Hal yang sama juga ditegaskan oleh bapak Musafak, Kepala Tata Usaha (KTU), bahwa “MAN 1 Kotamobagu perlu melakukan perubahan, selain dari perubahan infrastruktur dan jumlah siswa.³⁸ Dengan demikian, perubahan di MAN 1 Kotamobagu pada masa kepemimpinan ibu Liliyanti Kaawoan, adalah sesuatu yang disadari dan sangat diperlukan.

b. Fase Perencanaan (*Planning Phase*)

Planning Phase adalah tahap di mana lembaga mengkonstruksi masalah dan kepentingnya dalam melakukan perubahan. Di sini proses perubahan menyangkut pelibatan semua komponen lembaga dalam pengumpulan informasi dengan maksud untuk mengidentifikasi masalah secara tepat, menetapkan tujuan, dan mendesain tindakan yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut.³⁹ Dalam mengupayakan perubahan, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu melibatkan semua komponennya. Hal ini disampaikan sendiri oleh Liliyanti Kaawoan bahwa “untuk mengupayakan perubahan, diperlukan keterlibatan semua komponen madrasah, agar supaya pengidentifikasian masalah, penetapan tujuan, dan pendesainan tindakan efektif untuk melakukan perubahan tersebut dapat dilakukan secara bersama-sama. Sehingga perubahan itu benar-benar menjadi produk MAN 1 Kotamobagu itu sendiri”.⁴⁰

Pelibatan semua komponen MAN 1 Kotamobagu untuk mengupayakan perubahan itulah yang dilaksanakan dalam rapat perumusan Rencana Strategis (RENSTRA) Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu tahun 2020-2024 yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2020,⁴¹ yang kemudian dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), termasuk di dalamnya Rencana Kerja Madrasah (RKM), Evaluasi Diri Madrasah (EDM), Rencana Kerja Tahunan (RKM), dalam rapat yang dilaksanakan pada bulan Juni 2021.⁴²

Adapun masalah yang berhasil diidentifikasi dalam rapat tersebut adalah, bahwa sebagian besar guru dan tenaga kependidikannya, menyadari bahwa MAN 1 Kotamobagu telah mengalami perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah kondisi infrastruktur dan jumlah siswa yang terus meningkat. Kondisi tersebut memang menggambarkan bahwa Madrasah ini telah berubah, terlebih lagi bila dilihat sejak berdirinya sampai sekarang ini. Akan tetapi, perubahan itu bisa dikatakan belum substansial, karena hanya berada pada tataran fisik dan kuantitas. Sayangnya, harus diakui bahwa, perubahan pada aspek fisik dan kuantitas tersebut telah menjadi ikon Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

Ikon tersebut bisa dilihat dari kecenderungan para *stakeholders* atau masyarakat baik di Kotamobagu maupun di luar Kotamobagu yang menyekolahkan putra-putri

³⁷ Wawancara pribadi dengan Binar, M.Si, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

³⁸ Wawancara pribadi dengan Musafak, S.Ag. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

³⁹ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 272.

⁴⁰ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁴¹ Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2020-2024 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

⁴² Dokumen Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

mereka di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu karena melihat perkembangan infrastruktur dan jumlah siswanya. Inilah yang menjadi persoalan, terutama dalam benak Kepala Madrasah, Liliyanti Kaawoan, karena, baginya, “perubahan tersebut, yang telah menjadi ikon, tidak akan bertahan lama, karena sekolah dan Madrasah lain juga memiliki kualitas infrastruktur dan jumlah siswa yang baik. Jika MAN 1 Kotamobagu hanya berdiam diri dan mengandalkan ikon tersebut, maka cepat atau lambat akan tertinggal dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang saat ini terus mengupayakan perubahan. Dengan demikian, perubahan pada aspek-aspek lain harus terus diupayakan”.⁴³ Inilah sebabnya dalam kata pengantar RPM yang telah berhasil dirumuskan tersebut ditegaskan bahwa, dokumen ini disusun untuk menciptakan perubahan.⁴⁴

c. Fase Tindakan (*Action Phase*)

Action Phase adalah tahap di mana lembaga mengimplementasikan perubahan yang sudah di rancang pada tahap sebelumnya. Di sini proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan lembaga dari keadaan sekarang ke keadaan yang akan datang, yang diharapkan. Termasuk di dalamnya menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan terhadap perubahan yang dilakukan, serta mengevaluasi implementasi yang telah dilakukan tersebut.⁴⁵

Tahap *action* tersebut akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya yakni, proses penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Ini dikarenakan pembahasan mengenai *action phase* ini akan lebih jelas dalam pembahasan tersebut. Hal yang perlu diketahui dan dipertegas adalah, bahwa perubahan merupakan tujuan utama MAN 1 Kotamobagu. Dengan demikian di dalamnya terdapat proses atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perubahan,⁴⁶ yakni manajemen perubahan yang terencana, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Hasil Penerapan Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu

Manajemen perubahan yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah manajemen perubahan terencana. Manajemen perubahan terencana merupakan aktivitas yang sengaja dirancang untuk mencapai perubahan dalam sebuah lembaga.⁴⁷ Terdapat tiga fase tindakan dalam perubahan terencana yakni, fase eksplorasi (*exploration phase*), fase perencanaan (*planning phase*), dan fase tindakan (*action phase*).⁴⁸ Dalam fase tindakan, sebagaimana dijelaskan oleh Bernard Burnes, terdapat pelaksanaan manajemen perubahan yang terdiri dari tiga proses yakni proses pemilihan (*The Choice Process*), proses lintasan (*The*

⁴³ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁴⁴ Dokumen Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

⁴⁵ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 272.

⁴⁶ Nur Arifah, “Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi”, *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 (1), 2020, h. 6.

⁴⁷ Bernard Burnes, “Emergent Change and Planned Change”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24 (9), 2004.

⁴⁸ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 272.

Trajectory Process), dan proses perubahan (*The Change Process*). Perubahan yang terjadi dalam sebuah lembaga, dapat dilihat sebagai produk langsung dari ketiga proses tersebut.⁴⁹ Tiga proses ini terlihat dalam manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

a. Proses Pemilihan (*The Choice Process*)

The choice process atau proses pemilihan terdiri dari tiga komponen yaitu, lintasan organisasional (*organizational trajectory*) yang merupakan pemahaman atas kondisi masa lalu lembaga. Kemudian, konteks organisasional (*organizational context*) yang merupakan sebuah proses pemahaman terhadap lingkungan lembaga dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Selanjutnya, fokus pilihan (*focus of choice*) yang merupakan pemilihan fokus lembaga pada perubahan jangka pendek, menengah, atau panjang.⁵⁰

1) Lintasan Organisasi (*Organizational Trajectory*)

Arah perubahan suatu organisasi dibentuk, atau tidak bisa dilepaskan, dari masa lalunya. Sebagaimana sudah dijelaskan pada pembahasan profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, bahwa madrasah ini telah mengalami beberapa kali pergantian kepemimpinan, mulai dari kepala madrasah bapak Sukata (1985 s/d 1992) sampai pada masa kepala madrasah ibu Sulianti Mamonto (2021 s/d 2017). Dalam kepemimpinan para kepala madrasah tersebut, MAN 1 Kotamobagu telah menagalami banyak perubahan. Menurut ibu Liliyanti Kaawoan, kepala madrasah saat ini, “peran kepala madrasah, termasuk para pegawainya, sebelumnya dalam membangun dan mengembangkan MAN 1 Kotamobagu, memiliki peran yang sangat besar”.⁵¹

Adapun bentuk pembangunan dan pengembangan, sebagaimana dijelaskan oleh ibu Nur Fuadi, Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana saat ini, “ hal itu sangat terlihat terutama dari segi infrastruktur dan peningkatan jumlah siswa”.⁵² Hal yang sama juga dijelaskan oleh bapak Musafak, Kepala Tata Usaha saat ini, “infrastruktur di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu sudah sangat baik. Karena sudah ada laboratorium komputer, laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium keterampilan, masjid, ruang Unit Kesehatan Siswa (UKS), asrama putri dan putra, dan infrastruktur lainnya. Semua infrastruktur ini di bangun oleh para kepala sekolah sebelumnya pada setiap masa kepemimpinan mereka. Ini juga yang kemudian banyak mengundang para pelajar untuk masuk di MAN 1 Kotamobagu, sehingganya pada setiap tahun ajaran jumlah siswanya selalu meningkat”.⁵³

Konsep *trajectory*, sebagaimana dijelaskan oleh Barnes, berisi nilai-nilai aktivitas organisasional pada masa lalu yang dapat menjadi petunjuk bagi aktivitas

⁴⁹ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 464.

⁵⁰ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 464.

⁵¹ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁵² Wawancara pribadi dengan Nur Fuadi, S.Ag. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁵³ Wawancara pribadi dengan Musafak, S.Ag. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

organisasional pada masa depan.⁵⁴ Oleh karena itu, pembangunan dan pengembangan infrastruktur serta peningkatan jumlah siswa tersebut, yang telah diupayakan oleh para kepala madrasah sebelumnya, memberikan arah atau kerangka kerja bagi kepala madrasah, para wakil kepala madrasah, tenaga kependidikan, dan para guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu saat ini. Namun, kerangka kerja tersebut mesti di dasarkan pula pada konteks saat ini. Sebab, seperti dijelaskan oleh Liliyanti Kaawoan, “capaian-capaian perubahan yang telah dilakukan oleh para kepala madrasah sebelumnya berbeda konteksnya, yang sekaligus menunjukkan perbedaan problem yang dihadapi, dengan konteks saat ini. Dengan demikian, perubahan yang hendak dilakukan oleh MAN 1 Kotamobagu, mesti melihat, bahkan menyadari betul, kondisi organisasionalnya saat ini”.⁵⁵

2) Konteks Organisasional (*Organizational Context*)

Pemahaman konteks organisasional sama artinya dengan memahami kondisi organisasi saat ini. Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa kondisi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu saat ini merupakan bentukan dari perubahan-perubahan yang telah dicapai oleh para kepala madrasah sebelumnya dengan konteksnya masing-masing. Sehingga untuk melakukan perubahan MAN 1 Kotamobagu harus memahami terlebih dahulu konteks organisasionalnya saat ini. Menurut Liliyanti Kaawoan, “hal tersebut dilakukannya dengan melibatkan seluruh komponen madrasah, termasuk pengurus komite madrasah dan perwakilan *stakeholder*, dalam rapat perumusan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) yang dilaksanakan pada bulan Juli 2021 di Kotamobagu.”⁵⁶

Dalam rapat perumusan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) tersebut, pemahaman terhadap konteks organisasional Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dilakukan dalam pembahasan Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Dalam pembahasan ini, sebagaimana dijelaskan oleh ibu Tensi Daun, Wakil Kepala Madrasah bidang Hubungan Masyarakat, “dibukakan atau diberikan kesempatan pada setiap orang untuk menyampaikan ide atau gagasannya terkait dengan kondisi MAN 1 Kotamobagu saat ini”.⁵⁷ Namun, seperti dijelaskan oleh bapak Soekarno Abdul, Pengelola Keuangan madrasah, “gagasan itu bukan merupakan pemikiran reflektif tanpa menggunakan perangkat analisis, melainkan gagasan yang lahir dari proses analisis kondisi madrasah dengan menggunakan pendekatan kesenjangan, biasa disebut dengan analisis *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman atau Tantangan), atau analisis SWOT”.⁵⁸

⁵⁴ Bernard Burnes, “Change Management: Leadership, Values and Ethics”, *Journal of Change Management*, Vol. 12 (1), 2012. Lihat Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), h. 255.

⁵⁵ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁵⁶ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁵⁷ Wawancara pribadi dengan Hj. Tensi Daun, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁵⁸ Wawancara pribadi dengan Soekarno Abdul, SH. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

Menurut Ronald Quincy, dalam *SWOT Analysis; Rising Capacity of Your Organizations*, analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam sebuah organisasi. Fokusnya diarahkan pada aspek internal dan eksternal organisasi itu sendiri.⁵⁹ Analisis SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis organisasi,⁶⁰ termasuk Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Menurut ibu Suriyani Tomayahu, Guru Mata Pelajaran Ekonomi, “analisis ini sudah dipelajarinya sejak dari masa perkuliahan”.⁶¹ Berbeda dengan Sumiyani, ibu Sukreni Kobandaha, “Guru Mata Pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan, mempelajari metode tersebut pada pelatihan-pelatihan yang pernah diikutinya”.⁶² Sementara guru-guru yang lainnya, telah mempelajari analisis SWOT baik pada masa perkuliahan maupun pada pelatihan-pelatihan tertentu, mislanya bapak Amri Wijaya Mamonto, Pengelola Perpustakaan.⁶³

Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa dikatakan bahwa setiap pegawai baik guru maupun tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dapat menggunakan analisis SWOT. Oleh karena itu, sebagaimana dijelaskan oleh Liliyanti Kaawoan, “dalam melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) mereka menggunakan analisis SWOT agar memporelah hasil yang detail mengenai kondisi organisasionalnya. Namun, analisis ini tetap dioperasikan dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM), karena bagaimanapun MAN 1 Kotamobagu adalah madrasah yang bersatatus negeri, yang mesti mengacu pada kedua standar dari pemerintah tersebut”.⁶⁴

Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).⁶⁵ SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan,

⁵⁹ Ronald Quincy, et.all, “SWOT Analysis: Rising Capacity of Your Organization”, *Huamin Philantrophy Brochure Series 2*, 2012.

⁶⁰ Einat Heyd-Metzuyanin, et.all, *Application of Management Theories for STEM Education: The Case of SWOT Analysis* (Switzerland: Springer, 2018).

⁶¹ Wawancara pribadi dengan Sumiyati Tomanahu, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁶² Wawancara pribadi dengan Sukreni Kobandaha, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁶³ Wawancara pribadi dengan Amri Wijaya Mamonto, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁶⁴ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁶⁵ Jafriansen Damanik, “Keterkaitan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)”, *JDP: Jurnal Dinamika Pemerintahan*, Vol. 10 (2), 2017. h. 180-203.

Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan.⁶⁶

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah kriteria mengenai kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Untuk mencapai SKL tersebut, diperlukan Standar Isi yang merupakan kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi peserta didik untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar Proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai SKL. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan terkait dengan kualifikasi akademik pendidikan yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian. Standar Sarana dan Prasarana terkait dengan sarana yang meliputi peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, serta perlengkapannya lain, dan prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, dan lain sebagainya, yang menunjang keteraturan dan keberlanjutan pembelajaran.⁶⁷

Standar Pengelolaan terkait dengan standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, standar pengelolaan oleh pemerintah yang diatur melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan satuan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah. Standar Pembiayaan Pendidikan terkait dengan peraturan biaya investasi, operasi, dan personal. Standar penilaian Pendidikan terkait dengan kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil belajar peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁶⁸

Standar Nasional Pendidikan (SNP) tersebut adalah kriteria yang sudah dikaji dan harus dipenuhi atau dicapai oleh setiap madrasah, agar supaya dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang merupakan ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang sudah ditentukan oleh daerah dan berhak diperoleh oleh setiap warga negara.⁶⁹ Pemenuhan SNP akan menentukan tingkat atau peningkatan mutu madrasah.⁷⁰ Inilah sebabnya Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, dalam melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) tetap mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagai kerangkanya yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT.

⁶⁶ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah* (Jawa Tengah: CV. Pena Persada, 2021), h. 62-65.

⁶⁷ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, h. 62-64.

⁶⁸ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, h. 64-65.

⁶⁹ Jafriansen Damanik, "Keterkaitan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)", *JDP: Jurnal Dinamika Pemerintahan*, Vol. 10 (2), 2017. h. 187.

⁷⁰ Feiby Ismail dan Mardan Umar, *Manajemen Mutu Madrasah*, h. 3.

3) Fokus Pilihan (*Focus of Choice*)

Hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) tersebut menjadi dasar dalam penentuan fokus pilihan, atau *focus of choice*, program yang akan dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dalam rentang waktu tertentu. Pada umumnya setiap organisasi membagi fokus pilihannya dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.⁷¹ MAN 1 Kotamobagu lebih memilih program-program yang akan dilaksanakan dalam jangka panjang yakni, empat tahun.

Program-program tersebut disusun dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP). Program inilah yang menjadi agenda Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dalam jangka waktu empat tahun. Menurut Liliyanti Kaawoan agenda ini dirumuskan untuk mendorong, bahkan menciptakan, perubahan.⁷² Senada dengan kepala madrasah, bapak Binar, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, mengatakan bahwa agenda itu merupakan program yang sengaja disusun untuk menciptakan perubahan. Setiap pegawai baik guru maupun tenaga kependidikan, mesti mengacu padanya agar supaya perubahan itu bisa tercapai dan memajukan MAN 1 Kotamobagu.⁷³

b. Proses Lintasan (*The Trajectory Process*)

Proses lintasan merupakan tahap di mana sebuah lembaga merumuskan visi dan misi kelembagaan yang mengacu pada program-program yang sudah dibuat sebelumnya, dan strategi yang akan digunakan dalam melaksanakan program tersebut untuk melahirkan atau menciptakan perubahan. Dengan demikian, proses lintasan terdiri dari dua komponen yaitu, visi dan misi serta strategi.⁷⁴ Berdasarkan program itulah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu mengusung visi dan misi berikut ini:

1) Visi dan Misi (*Vission and Mission*)

Visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah “Mewujudkan Insan yang Berkualitas dalam bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang religius dan Humanis”. Sedangkan misi MAN 1 Kotamobagu adalah:

- a) Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan Ilmu Pengetahuan (IPTEK) serta Iman dan Taqwa (IMTAQ).
- b) Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan pengajaran serta penyelenggara pendidikan.
- c) Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif, inovatif, dan produktif.
- d) Membentuk peserta didik yang berakhlakul karimah dan berbudi pekerti luhur.

⁷¹ Ester Cameron dan Mike Green, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change* (London: Kogan Page, 2012), h. 107.

⁷² Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁷³ Wawancara pribadi dengan Binar, M.Si. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁷⁴ Darren McCabe, *Changing Change Management: Strategy, Power and Resistance* (New York: Routledge, 2020), h. 6-27.

- e) Mewujudkan warga madrasah yang memiliki kepedulian lingkungan dan berestetika tinggi.⁷⁵

Menurut Burnes, visi dan misi menunjukkan alasan keberadaan sebuah organisasi. Di dalamnya terkandung strategi untuk membangkitkan atau menciptakan masa depan organisasi yang berbeda dengan kondisi sebelumnya.⁷⁶ Dengan kata lain, visi dan misi mengarahkan organisasi pada sebuah perubahan. Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perumusan visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu mengacu pada program-program jangka panjang yang telah mereka susun. Sementara program tersebut memang ditujukan untuk menciptakan perubahan. Dengan demikian visi dan misi itu untuk menciptakan perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

2) Strategi (*Strategy*)

Dalam menciptakan perubahan dibutuhkan sebuah strategi, karena strategi merupakan langkah taktis yang rasional dalam melaksanakan program organisasi.⁷⁷ Umumnya, strategi ini dirumuskan dalam bentuk rencana strategis yang dilaksanakan secara formal dalam waktu satu tahunan.⁷⁸ Hal yang sama juga dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. Menurut Liliyanti Kaawoan “strategi yang digunakan oleh MAN 1 Kotamobagu, dalam merealisasikan program-program empat tahunan yang sudah disusun sebelumnya, adalah menetapkan sasaran, program, dan indikator kerja yang akan dilaksanakan dalam satu tahun, jangka pendek”.⁷⁹ Menurut Binar, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, “program jangka pendek itu merupakan strategi dalam merealisasikan program jangka panjang MAN 1 Kotamobagu”.⁸⁰

Visi dan strategi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu tersebut akan menciptakan perubahan. Hal ini dikarenakan visi dan strategi membentuk dan mengarahkan perubahan. Keduanya mengindikasikan perlunya perubahan dan di mana dilakukan, serta menciptakan kondisi atau iklim di mana perubahan terjadi. Namun, visi dan strategi yang akan menciptakan perubahan itu, hanya akan menjadi realitas melalui tindakan organisasi,⁸¹ atau pelaksanaannya.

c. Proses Perubahan (*The Change Process*)

Menurut Burnes, proses perubahan terdiri dari tiga komponen yang saling berkaitan yakni, tujuan (*objectives*) yang merupakan penentuan tujuan perubahan bagi lembaga. Selanjutnya, pelaksanaan rencana perubahan (*implementation of the change plan*) yang merupakan proses pelaksanaan strategi perubahan yang digunakan untuk mencapai perubahan.

⁷⁵ Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2020-2024 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, h. 2.

⁷⁶ Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 467.

⁷⁷ Martin Kunc, *Strategic Analytics: Integrating Management and Strategy* (Oxford: John Wiley & Sons Ltd, 2019), h. 1-28.

⁷⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, h. 258.

⁷⁹ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁸⁰ Wawancara pribadi dengan Binar, M.Si. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁸¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, h. 258.

Terakhir, orang (*people*) yang merupakan pelibatan setiap anggota lembaga dalam pelaksanaan perubahan, sekaligus membuat mereka mengalami perubahan.⁸²

1) Tujuan (*Objectives*)

Tujuan utama Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dalam melakukan perubahan adalah:

- a) Terlaksananya tugas dan fungsi masing-masing komponen madrasah
- b) Terlaksananya pengembangan kurikulum secara mandiri
- c) Terlaksananya peningkatan pembinaan nilai-nilai moral dan akhlakur karimah dalam kehidupan sehari-hari
- d) Meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan selanjutnya
- e) Mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat peserta didik melalui layanan bimbingan dan konseling serta kegiatan intra dan ekstrakurikuler

2) Pelaksanaan Rencana Perubahan (*Implementation of The Change Plan*)

Pelaksanaan perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu mengacu pada strategi yang sudah mereka susun sebelumnya yakni, program jangka pendek (satu tahun). Program tersebut disusun dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan. Pada masing-masing standar terdapat sasaran, program, kegiatan, dan indikator pelaksanaan. Dengan begitu, program yang akan dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu bisa terkoordinir dengan baik dalam jangka waktu satu tahun. Melalui program inilah MAN 1 Kotamobagu dapat melakukan perubahan.

3) Orang (*People*)

Burnes mengatakan bahwa dalam melaksanakan perubahan, seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Peran yang paling penting adalah mampu mengajak setiap anggotanya untuk terlibat dalam proses perubahan.⁸³ Hal ini dikarenakan, program perubahan dapat bersifat singkat dan mudah dicapai, tetapi mungkin juga tidak. Mencapai perubahan biasanya merupakan tugas yang lama dan kompleks. Terkadang terdapat hambatan yang sulit untuk diatasi dan tidak semuanya dapat diantisipasi lebih dahulu. Untuk memastikan program perubahan berhasil, diperlukan komitmen dan dukungan dari semua anggota. Dalam banyak hal akan sulit untuk mencapai perubahan sampai mereka dapat terlibat dalam pelaksanaan program perubahan itu sendiri.⁸⁴

Mengenai peran penting tersebut, Liliyanti Kaawoan sangat menyadarinya. “Baginya, dalam mengupayakan perubahan atau menciptakan perubahan, seorang pemimpin harus melibatkan semua orang. Karena, bila hanya pemimpin itu sendiri

⁸² Bernard Burnes, *Managing Change* (Essex-England: Pearson Education Limited, 2002), h. 470.

⁸³ Bernard Burnes dan Rune Todnem By, “Leadership and Change: The Case for Greater Ethical”, *Journal of Business Ethics*, 108, 2011, h. 239-251.

⁸⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, h. 267.

yang bergerak menciptakan perubahan, maka itu adalah sebuah ketidakmungkinan. Betapapun cerdas dan hebatnya pemimpin itu, dia tetap membutuhkan bantuan orang lain”.⁸⁵ “Dalam menciptakan perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu”, lanjut Liliyanti Kaawoan, “setiap komponen madrasah dilibatkan baik pada tahapan perencanaan atau perumusan maupun pada tahap pelaksanaan program perubahan”.⁸⁶

Semua komponen Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu dilibatkan dalam pelaksanaan program. Menurut Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum, Bapak Binar, “dalam melaksanakan program perubahan di MAN 1 Kotamobagu, dia diberikan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi pokok jabatannya. Misalnya pada program pengembangan dan revisi kurikulum dengan melaksanakan atau mengikuti workshop pengembangan kurikulum”.⁸⁷ Hal yang sama juga dikatakan oleh Wakil Kepala Madrasah bagian Kesiswaan, Bapak Idang Simbala, bahwa “dia diberikan tugas sesuai dengan jabatannya, misalnya memberikan bimbingan kepada siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler English Club, Arabic Club, dan Sains Club”.⁸⁸ Begitu juga dengan para wakil madrasah lainnya serta Kepala Tata Usaha dan Pengelola Keuangan Madrasah, semuanya diberikan tanggung jawab sesuai dengan sesuai dengan tugas dan fungsi pokok jabatannya dalam program perubahan MAN 1 Kotamobagu.

Tidak hanya para wakil-wakil kepala madrasah serta kepala ata usaha dan pengelola keuangan, yang merupakan para penanggung jawab utama pelaksanaan program, melainkan juga para guru dan tenaga kependidikan di MAN 1 Kotamobagu. Berbeda dengan para penanggung jawab program, para guru, atau pendidik, dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam semua proses pelaksanaan program. Hal ini bisa dilihat misalnya pada kegiatan pelatihan kurikulum K-13 yang masuk dalam program pengembangan dan revisi silabus. Menurut Ibu Sukreni Kobandaha “dalam kegiatan pelatihan tersebut, semua guru mata pelajaran diikut sertakan agar supaya dapat memahami bagaimana cara kerja kurikulum K-13 itu”.⁸⁹ Di samping itu, para siswa juga dilibatkan dalam program perubahan, misalnya bakti sosial dan mengikuti kejuaraan beberapa lomba. Menurut Priya Ardana Tunggal, siswa kelas XII Agama 1, “mereka, para siswa, sering dilibatkan dalam bakti sosial yakni melakukan kerja bakti bersama-sama dengan masyarakat sekitar madrasah”.⁹⁰ Kemudian, menurut Teguh Arya Putenah, siswa kelas XII Agama 2, bahwa “dia pernah menjadi perwakilan MAN 1 Kotamobagu dalam mengikuti lomba pada kegiatan AKSIOMA”.⁹¹

Pelibatan semua komponen dalam program perubahan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, terutama para guru dan tenaga kependidikan, dan para siswanya

⁸⁵ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 24 Desember 2021.

⁸⁶ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 24 Desember 2021.

⁸⁷ Wawancara pribadi dengan Binar, M.Si. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁸⁸ Wawancara pribadi dengan Idang Simbala, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁸⁹ Wawancara pribadi dengan Sukreni Kobandaha, S.Pd. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁹⁰ Wawancara pribadi dengan Priya Ardana Tunggal. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

⁹¹ Wawancara pribadi dengan Teguh Arya Putenah. Kotamobagu, 23 Desember 2021.

memiliki arti penting tertentu. Karena, sebagaimana dijelaskan oleh Burnes, keterlibatan setiap anggota lembaga dalam program perubahan menunjukkan bahwa mereka akan mengalami perubahan, dari keadaan mereka yang semula ke kondisi mereka yang baru. Oleh karena itu, setiap anggota yang terlibat dalam perubahan adalah sasaran perubahan itu sendiri. Jika hal ini tidak terjadi, program perubahan tidak akan berkelanjutan, atau hanya bersifat momentum saja, bahkan bisa dikatakan gagal.⁹² Dengan demikian, karena program perubahan MAN 1 Kotamobagu telah melibatkan semua komponennya, maka perubahan di madrasah ini bisa dikatakan berhasil.

Capaian-capai perubahan tersebut dapat dilihat dari beberapa prestasi yang berhasil diraih oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu baik dalam prestasi siswa (akademik dan non akademik) maupun prestasi guru. Prestasi siswa dan guru tersebut, bisa dikatakan sebagai salah satu bukti hasil penerapan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu. Namun, prestasi yang paling penting adalah peningkatan kualitas pendidikan para guru dan tenaga kependidikannya. Saat ini MAN 1 Kotamobagu memiliki tujuh orang guru yang berpendidikan magister (S2) yakni Liliyanti Kaawoan, Binar, Muktar Ganggai, Satriana Mokodongan, Wiwin lahay, Muazah Basirun, dan Nurhasanah. Sedangkan yang masih dalam proses penyelesaian studi magister yakni, Laode Sugiarto, Chendra Makalalag, Aditya Makahengkeng, dan Jarulina Monantun. Prestasi serta peningkatan kualitas pendidikan ini, bisa dikatakan adalah bukti dari hasil penerapan manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.

Penerapan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu tentunya tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang ada. Menurut Wibowo Hambatan utama tersebut adalah resistensi manusia.⁹³ Di MAN 1 Kotamobagu, program-program perubahan yang telah disusun tidak lepas dari resistensi. Hal ini, sebagaimana dijelaskan oleh Liliyanti Kaawoan, sering datang dari para pegawai yang sudah senior (atau bisa disebut generasi tua)". Sementara para pegawai yang masih junior (generasi muda), justru sangat antusias dalam melaksanakan program-program tersebut".⁹⁴

Resistensi itu, lanjut Liliyanti, "bisa diatasinya dengan cara melibatkan mereka sebagai penanggung jawab dalam program perubahan itu sendiri. Karena dengan begitu, mereka harus tetap melaksanakannya, yang pada akhirnya mereka juga mengalami perubahan."⁹⁵ Sebenarnya orang-orang yang melakukan resistensi terhadap perubahan pada akhirnya kan tetap mengalami perubahan. Sebab, perubahan telah menjadi potensi manusia itu sendiri.

Potensi tersebut tidak akan hilang, karena sudah menjadi fitrah manusia, sebagaimana firman Allah dalam surat Ar-Ruum ayat 30:

⁹² Bernard Burnes dan Rune Todnem By, "Leadership and Change: The Case for Greater Ethical", *Journal of Business Ethics*, 108, 2011, h. 239-251.

⁹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, h. 242.

⁹⁴ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 9 Juni 2021.

⁹⁵ Wawancara pribadi dengan Liliyanti Kaawoan, M.Pd. Kotamobagu, 9 Juni 2021.

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ۗ ذَٰلِكَ الدِّينُ
الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya:

Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu, tidak ada perubahan pada fitrah Allah. Itulah agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui”.⁹⁶

Rasulullah saw juga mempertegas potensi fitrah tersebut. Dari Abu Hurairah, Rasulullah bersabda: “setiap anak dilahirkan dalam keadaan suci, maka kedua orang tuanyalah yang menjadikan anak itu beragama Yahudi, Nasrani atau Majusi”. (HR. Al-Bukhari).⁹⁷ Strategi Liliyanti Kaawoan, sebagai kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan, secara tidak langsung bisa dikatakan sebagai implementasi nilai-nilai Islam dalam manajemen. Menurut Wibowo, keberhasilan dalam mengatasi resistensi merupakan salah satu inti dari manajemen perubahan.⁹⁸ Dengan demikian, bisa dipertegas lagi, bahwa pengatasan terhadap resistensi tersebut adalah bukti lain dari penerapan manajemen perubahan di MAN 1 Kotamobagu.

Penutup

Bentuk manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu adalah manajemen perubahan terencana (*planned change*). Manajemen perubahan terencana merupakan aktivitas yang sengaja dirancang untuk mencapai perubahan dalam sebuah lembaga yang dilaksanakan melalui tiga fase tindakan yakni, fase eksplorasi (*exploration phase*), fase perencanaan (*planning phase*), dan fase tindakan (*action phase*). Tiga fase manajemen perubahan terencana ini, dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. *Exploration phase*, Pada tahap ini, perubahan lebih menyangkut dengan kepedulian akan perlunya sebuah perubahan itu sendiri. Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum, Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu, menunjukkan bahwa kebutuhan akan perlunya perubahan telah ada dibenak setiap pegawai baik para guru maupun tenaga kependidikan MAN 1 Kotamobagu. *Planning Phase* adalah proses perubahan menyangkut pelibatan semua komponen lembaga dalam pengumpulan informasi dengan maksud untuk mengidentifikasi masalah secara tepat, menetapkan tujuan, dan mendesain tindakan yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Pelibatan semua komponen MAN 1 Kotamobagu tersebut dilaksanakan dalam rapat perumusan Rencana Strategis (RENSTRA) Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu tahun 2020-2024 yang kemudian dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), termasuk di dalamnya Rencana Kerja Madrasah (RKM), Evaluasi Diri Madrasah (EDM), Rencana Kerja Tahunan (RKM), dalam rapat yang dilaksanakan pada bulan Juni 2021. Terakhir, *action Phase*, yang merupakan tahap di mana lembaga mengimplementasikan perubahan yang sudah di rancang pada tahap sebelumnya.

⁹⁶ Achyar Zein (ed.) *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, h. 35.

⁹⁷ Achyar Zein (ed.) *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, h. 36.

⁹⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, h. 242.

Daftar Pustaka

A. Buku

- Abdullah, Amin. *Falsafah Kalam di Era Posmodernisme*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- Burnes, Bernard. *Managing Change*. Essex-England: Pearson Education Limited. 2002.
- Cameron, Ester dan Mike Green. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page. 2012.
- Creswell, W. John. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Terj. Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2016.
- Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2020-2024 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.
- Dokuman Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) Tahun 2021 Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu.
- Dokumen Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu. 2022.
- Heyd-Metzuyanin, Einat et.all. *Application of Management Theories for STEM Education: The Case of SWOT Analysis*. Switzerland: Springer. 2018.
- Hussey, E. David. *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Limited. 2000.
- Islamail, Feiby dan Mardan Umar. *Manajemen Mutu Madrasah*. Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada. 2021.
- Iqbal, Muhammad. *Rekonstruksi Pemikiran Agama dalam Islam*. Yogyakarta: Jalasutra. 2002).
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an AL-Qarim*. Surabaya: HALIM Publishing & Distributing. 2013.
- Kunc, Martin. *Strategic Analytics: Integrating Management and Strategy*. Oxford: John Wiley & Sons Ltd. 2019.
- Mansbach, W. Richard dan Kirsten L. Taylor. *Pengantar Politik Global*. Terj. Ahmad Asnaw. Bandung: Nusa Media. 2012.
- McCabe, Darren. *Changing Change Management: Strategy, Power and Resistance*. New York: Routledge. 2020.
- Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2007.
- Nuryanto, April. *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2015.
- Nuryanto, April. *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2015.
- Newton, Colin dan Tony Tarrant. *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*. London: Routledge. 1992.
- Pots, Rebecca dan Jeanne LaMarsh. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers. 2004.

- Quincy, Ronald, et.all. "SWOT Analysis: Rising Capacity of Your Organization". *Huamin Philantrophy Brochure Series 2*. 2012.
- Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Stoner dan Freeman, *Management*. New Jersey: Pentice-Hall International Editions. 2000.
- Steger, B. Manfred. *Globalization: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press. 2003.
- Tim Redaksi. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia. 2008.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2016.
- Zaqzug, Mahmud Hamdi. *Reposisi Islam di Era Globalisasi*. Terj. Abdullah Hakam Syah. Yogyakarta: Pustaka Pesantren. 2004.
- Zajda, Joseph (ed.). *International Handbook on Globalisation, Education, and Policy Research: Global Pedagogies and Policies*. Netherlands: Springer. 2005.
- Zein, Achyar (ed.). *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia. 2017.

B. Artikel Ilmiah

- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi". *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 (1). 2020.
- Arafin, Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi". *Jurnal EduTech*. Vol. 3 (1). 2017.
- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi". *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 (1). 2020.
- Asifudin, Janan Ahmad. "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 1 (2). 2016.
- Burnes, Bernard dan Rune Todnem By. "Leadership and Change: The Case for Greater Ethical". *Journal of Business Ethics*, 108, 2011.
- _____, Bernard. "Emergent Change and Planned Change". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 24 (9). 2004.
- _____, Bernard. "Emergent Change and Planned Change". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 24 (9). 2004.
- _____, Bernard. "Change Management: Leadership, Values and Etics". *Journal of Change Management*. Vol. 12 (1). 2012.
- Damanik, Jafriansen. "Keterkaitan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)". *JDP: Jurnal Dinamika Pemerintahan*, Vol. 10 (2). 2017.
- Drajat, Manpan. "Sejarah Madrasah di Indonesia". *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*. Vol. 1 (1). 2018.
- Hamid, Abdul. "Globalisasi dan Tantangan Dakwah". *KORDINAT*. Vol. 16 (1). 2017.

- Masykur, Rizqillah Mohammad. “Sejarah perkembangan Madrasah di Indonesia”, *Jurnal Al-Makrifat*, Vol. 3 (2), 2018.
- Mirfani, Muhtaram Aceng. “Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar”. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 23 (1). 2016.
- Mulyadi. “Manajemen Perubahan”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 12 (3). 1997.
- Munir, Misbah dan Ermita Zakiyah. “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi”. *J-MPI*. Vol.2 (2). 2017.
- Sujati, Budi. “Sejarah Perkembangan Globalisasi dalam Dunia Islam”. *Nalar: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam*. Vol. 2 (2). 2018.
- Salim, Ahmad. “Manajemen Pendidikan Karakter di Madrasah (Sebuah Konsep dan Penerapan)”. *TARBAWI*. Vol 1 (2). 2015.
- Wijayanti, Lestari Catur. “Mendidik Generasi Millennial di Era Globalisasi”. *At-Thufuly: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. Vol. 1 (2). 2021.
- Widodo, Hendro. “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah”. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 2 (2). 2017.

C. Sumber Internet

Referensi.data.kemdikbud.go.id, diakses pada 15 Januari 2020.

Referensi.data.kemdikbud.go.id, diakses pada 15 Januari 2020.