

Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah Sebagai *Change Leader*

Muhyidin

Dosen Pascasarjana IAINU Kebumen

E-mail: albarobis@gmail.com

Abstract

The success of a madrasa in providing quality education, as well as in elevating its profile to a higher level, cannot be separated from the leadership factor of its head. The results of Peters & Austin's research confirms that the factor that determines quality in an institution is leadership. On that basis, this research was conducted to describe the leadership of the madrasa principal which is suspected to be an important part of the process of change that occurs in these Islamic educational institutions. The research was conducted using a qualitative approach with a focus on change leadership, with the subject being the Head of MIN Tempel Sleman, D.I. Yogyakarta, Period 2003–2010. From the results of the study, it was concluded that the changes that occurred at MIN Tempel Sleman were sourced from the leadership's vision and the idea of changing the head of the madrasa. In the process, change is carried out through six strategic steps, namely developing a vision, developing strategic plans and work programs, influencing mindsets and culture, creating agents of change, overseeing the change process, and encouraging innovation and learning.

Keywords: strategic leadership, change, change leader, madrasa head

Abstrak

Keberhasilan suatu madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, juga dalam mengelevasi profilnya ke level yang lebih tinggi, tidak mungkin lepas dari faktor kepemimpinan kepalanya. Hasil penelitian Peters & Austin menegaskan bahwa faktor yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Atas dasar itu, penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah yang ditengarai menjadi bagian penting dari proses perubahan yang terjadi di lembaga pendidikan Islam tersebut. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan fokus pada kepemimpinan perubahan, dengan subjek Kepala MIN Tempel Sleman, D.I. Yogyakarta, Periode 2003–2010. Dari hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa perubahan yang terjadi di MIN Tempel Sleman bersumber dari visi kepemimpinan dan gagasan perubahan kepala madrasah. Pada prosesnya, perubahan itu dilakukan melalui enam langkah strategis, yaitu mengembangkan visi, menyusun rencana strategis dan program kerja, memengaruhi pola pikir dan budaya, menciptakan agen

perubahan, mengawasi proses perubahan, serta mendorong inovasi dan pembelajaran.

Kata Kunci: *kepemimpinan strategis, perubahan, change leader, kepala madrasah*

PENDAHULUAN

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, pendidikan Islam memiliki akar sejarah yang kuat. Sebagai contoh, lembaga pendidikan pesantren dan surau sudah lebih dahulu eksis jauh sebelum bangsa ini mengenal sekolah. Meskipun demikian, fakta ini tidak serta merta membuat lembaga pendidikan Islam memiliki posisi strategis dalam percaturan politik pendidikan nasional pascakemerdekaan. Pendidikan Islam dengan lembaga-lembaganya, seperti madrasah dan pesantren, baru memperoleh pengakuan legal-formal dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.¹ Namun, pengakuan ini pun tidak secara otomatis membuat lembaga-lembaga pendidikan Islam memperoleh perlakuan yang sama dengan lembaga pendidikan umum, baik dalam hal kebijakan pendidikan nasional maupun dalam stigma masyarakat.

Betapapun sudah mengakui pendidikan Islam sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang diatur dalam UU Sisdiknas, sistem pendidikan di Indonesia masih menempatkan madrasah pada posisi yang marginal. Bukti paling konkret dari asumsi ini adalah kurangnya perhatian pemerintah terhadap pendidikan madrasah, termasuk yang paling signifikan di antaranya adalah minimnya anggaran yang dialokasikan untuk penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Tak heran apabila jumlah sekolah dasar (SD) di suatu wilayah hampir selalu lebih banyak daripada jumlah madrasah ibtidaiyah (MI). Lalu, kalau diperhatikan, perbandingan jumlah MI negeri (MI yang dibiayai oleh pemerintah) di suatu wilayah selalu lebih sedikit daripada MI swasta (MI yang dibiayai oleh

¹ Berbeda dengan Undang-undang Sisdiknas sebelumnya, UU Sisdiknas Nomor 20/2003 secara eksplisit menyebut lembaga pendidikan Islam seperti diniyah dan pesantren sebagai bentuk pendidikan keagamaan. Lebih dari itu, UU ini juga secara tegas mengakui madrasah sebagai lembaga pendidikan yang setara dengan sekolah. Lihat *Undang-undang Nomor 2 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bab VI: Jalur, Jenjang, dan Jenis Pendidikan. Pengakuan ini membuat posisi madrasah secara legal-formal setara dengan sekolah, sekaligus menolak anggapan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan nomor dua.

masyarakat); kebalikannya adalah jumlah SD negeri yang selalu lebih banyak daripada SD swasta.

Di wilayah Kabupaten Sleman, misalnya, perbandingan jumlah SD dan MI sangat signifikan. Berdasarkan data resmi pemerintah tahun 2011, jumlah SD di Kabupaten Sleman total mencapai 508 buah. Dari jumlah tersebut, 383 buah (75,4%) di antaranya berstatus negeri, sedangkan sisanya sebanyak 125 buah (24,6%) berstatus sekolah swasta. Bandingkan dengan jumlah total MI yang hanya 21 buah, yang 19 buah (90,5%) di antaranya berstatus swasta dan hanya 2 buah (9,5%) yang negeri.²

Dari kenyataan tersebut, bukan tanpa alasan apabila madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua. Hampir menjadi fenomena umum bahwa banyak madrasah yang menerima siswa dari sisa-sisa seleksi masuk sekolah, dan sudah bukan rahasia lagi jika pada suatu saat sebuah madrasah mengalami kesulitan luar biasa untuk mendapatkan siswa, sementara pada saat yang sama sekolah di dekatnya mengalami surplus sehingga harus menolak banyak calon siswa yang mengantre. Dampak lebih lanjutnya adalah munculnya stigma di kalangan masyarakat bahwa kualitas madrasah secara umum di bawah sekolah.

Maka menjadi suatu fenomena yang menarik untuk diteliti, ketika ada madrasah yang kualitas dan popularitasnya mampu mengungguli sekolah yang ada di sekitarnya. Fenomena inilah yang dapat dijumpai pada MIN Tempel yang berlokasi di Kecamatan Ngaglik, Kabupaten Sleman, Provinsi D.I. Yogyakarta, yang sekarang diubah namanya menjadi MIN 2 Sleman. Berdasarkan data awal penelitian, MIN ini merupakan salah satu madrasah ibtidaiyah favorit dan terbesar di Provinsi DIY, yang tidak saja unggul dari madrasah-madrasah lainnya, khususnya di Kabupaten Sleman, tetapi juga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah dasar (SD) di sekitarnya dalam berbagai lomba antarsekolah dasar (SD/MI) yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman dan

² Bandingkan dengan data resmi tahun 2021, di mana jumlah SD di Kabupaten Sleman adalah 511 buah; terdiri dari SD Negeri sebanyak 374 (73,2%) dan sisanya 137 (26,6%) berstatus swasta. Sedangkan jumlah MI di Sleman sebanyak 37, 35 (94,6%) di antaranya berstatus swasta dan hanya 2 buah (5,4%) yang berstatus negeri. https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11_sd

Provinsi DIY.³ Salah satu indikator keunggulan tersebut adalah prestasi dan penghargaan yang berhasil diraih oleh madrasah ini dalam berbagai jenis lomba, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, maupun provinsi; yang diselenggarakan oleh Kantor Kemenag maupun Dinas Pendidikan.

Fakta yang tak kalah menarik untuk dieksplorasi lebih jauh adalah bahwa MIN ini sebelumnya nyaris tidak dikenal. Sejak berdiri tahun 1980, dan memiliki gedung sendiri pada tahun 1984, MIN ini hanya madrasah biasa yang sangat tidak populer. Jumlah siswanya tidak tumbuh secara signifikan; dalam rentang waktu 20 tahun (1981–2000), MIN ini hanya memiliki 98 siswa.⁴ Kondisi yang secara umum cukup memprihatinkan itu tampak mulai berubah sejak tahun 2000-an, dan perubahan itu secara konsisten terus bertahan sampai sekarang.

Kondisi demikian itu tentu bukan suatu kebetulan, akan tetapi merupakan hasil kerja keras para pendidik, tenaga kependidikan, para siswa dan orangtua, serta dukungan masyarakat di bawah kepemimpinan kepala madrasah. Dengan kata lain, kemajuan MIN Tempel Sleman saat ini, sebagai hasil dari proses perubahan yang panjang, diyakini tidak lepas dari peranan kepala madrasah, sebab bagaimanapun juga tidak dapat disangkal bahwa kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam mencapai keberhasilan suatu madrasah. Hasil penelitian Peters & Austin, seperti dikutip oleh Edward Sallis, membuktikan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan.⁵

Berpijak pada uraian di atas, permasalahan pokok yang diungkap dalam artikel ini adalah tentang bagaimana Kepala MIN Tempel Sleman Periode Tahun 2003–2010 memimpin madrasah. Permasalahan ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Apa visi kepemimpinan Kepala MIN Tempel Sleman Periode 2003–2010, dan bagaimana gagasannya tentang perubahan?; 2) bagaimana ia memimpin perubahan di MIN Tempel Sleman selama periode

³ “Profil Kepala MIN Tempel Yogyakarta” dalam *Diklat News* No. 4, Tahun VI, Desember 2009, hlm. 32.

⁴ Data perkembangan jumlah siswa MIN Tempel dapat dilihat dalam profil madrasah yang dimuat di majalah *Diklat News* No. 4, Tahun VI, Desember 2009, hlm. 30.

⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 1993), hlm. 86.

kepemimpinannya?; 3) apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat terjadinya perubahan yang diupayakan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.⁶ Karena metode penelitian ini kualitatif, maka penelitian ini tidak memerlukan instrumen penelitian yang kaku, melainkan menjadikan peneliti sebagai instrumen penelitian yang sifatnya dinamis, sebab hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan.⁷

Adapun teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan tiga cara, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Metode observasi adalah metode pengamatan yang dilakukan dengan cara mengamati objek, baik langsung maupun tidak langsung.⁸ Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suasana sekolah secara umum, suasana belajar siswa di dalam kelas, suasana kerja para guru dan staf, dan sebagainya yang relevan dengan penelitian. Hasil observasi yang berupa catatan lapangan (*field notes*) kemudian dikembangkan dalam bentuk transkrip.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis induktif, dengan menarik kesimpulan dari fakta-fakta khusus yang ditemukan. Untuk mempertajam hasil analisis, digunakan pula teknik triangulasi data, di mana data-data yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data itu “dipertemukan” dan dicek silang satu sama lain sehingga menghasilkan temuan yang valid. Selanjutnya, dilakukan interpretasi data untuk memperoleh makna yang mendalam dan luas terhadap

⁶ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, cet. ke-7, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 15.

⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, cet. ke-28, (Bandung: Rosda, 2010), hlm. 9.

⁸ Muhammad Ali, *Penelitian Pendidikan; Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), hlm. 91.

hasil penelitian, dengan cara meninjau hasil penelitian secara kritis dengan teori yang relevan.⁹

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi di MIN Tempel Sleman bersumber dari visi kepemimpinan dan gagasan perubahan Kepala MIN Tempel Periode 2003–2010. Sejak awal, ia menjalankan kepemimpinannya dengan visi pribadinya, yang secara umum berorientasi pada peningkatan mutu dan inovasi yang tiada henti. Visi kepemimpinannya itu tergambar dariungkapannya dalam sebuah sesi wawancara dengan penulis: “Sebelum saya mencanangkan visi ‘Madrasah Kebanggaan Umat’, saya melontarkan kepada para guru dan pegawai bahwa *setiap tahun harus ada perubahan*. Saya tidak mau apa yang dilakukan tahun ini sama dengan tahun kemarin.”

Tampak bahwa visi sekaligus gagasan perubahan dalam kepemimpinan Kepala MIN Tempel sudah muncul sejak awal kepemimpinannya di sana tahun 2003. Pada awalnya gagasan itu memang belum mengambil bentuk yang tegas, tetapi sudah menjadi “ruh” yang menjiwai kepemimpinannya.

Gagasan perubahan itu mulai menemukan bentuknya setelah visi “Madrasah Kebanggaan Umat” ditetapkan sebagai visi MIN Tempel pada akhir tahun 2004. Jadi, selama kurang lebih dua tahun pertama kepemimpinannya, ia memimpin MIN Tempel dengan visi pribadinya, yang secara umum berorientasi pada peningkatan mutu dan inovasi yang tiada henti.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa sebagai pemimpin, Kepala MIN Tempel relatif merepresentasikan seorang pemimpin yang visioner, dalam pengertian bahwa ia menjalankan peran kepemimpinannya dengan sebuah visi yang jelas. Dari visi inilah kemudian gagasan-gagasan perubahannya mulai mengambil bentuk dalam sasaran strategis, rencana strategis, dan program kerja madrasah.

Yang menarik adalah pengakuan Kepala MIN Tempel bahwa sebenarnya ia tidak cukup paham tentang teori-teori kepemimpinan maupun manajemen; ia

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 151.

hanya melakukan apa yang menurutnya benar. Hasil penelusuran penulis pun membuktikan bahwa model kepemimpinan perubahan yang diterapkan di MIN Tempel tidak didasarkan pada rancangan tertentu yang sudah disusun sebelumnya. Hal ini barangkali juga terkait dengan hakikat perubahan itu sendiri yang merupakan sebuah topik yang kompleks,¹⁰ yang karena kompleksitasnya itu maka tidak mungkin seorang pemimpin mengantisipasi semua masalah atau menyiapkan rincian rencana mengenai bagaimana suatu proses perubahan akan dilakukan.¹¹

Meskipun demikian, berdasarkan data yang terkumpul, penulis mencoba mengidentifikasi dan memetakan langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala MIN Tempel dalam memimpin perubahan, kemudian menyusunnya menjadi suatu rangkaian langkah yang sistematis. Secara garis besar, langkah-langkah tersebut dapat diuraikan sekilas sebagai berikut.

1. Mengembangkan Visi

Proses penyusunan visi yang dilakukan oleh Kepala MIN Tempel melalui beberapa tahapan, termasuk yang terpenting di antaranya adalah proses identifikasi masalah dengan menggunakan teknik analisis SWOT. Dalam diskursus manajemen strategis, tujuan analisis SWOT adalah menyediakan informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi dalam kaitannya dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapinya.¹² Identifikasi masalah dengan menggunakan analisis SWOT ini sesuai dengan prosedur pengembangan visi yang ditawarkan oleh Scott, Jaffe, dan Tobe, di mana pemindaian (*scanning*) situasi eksternal (pelanggan-pesaing) dan internal (karyawan) menjadi bagian penting dari proses identifikasi.¹³ Dengan cara ini, visi madrasah yang dirumuskan dimungkinkan untuk tidak hanya tepat sasaran, tetapi lebih dari itu juga kuat.

¹⁰ Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way; 14 Prinsip Manajemen dari Perusahaan Manufaktur Terhebat di Dunia*, terj. Gina Gania & Bob Sabran (Jakarta: Erlangga), hlm. 355.

¹¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 345.

¹² John M. Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, terj. M. Miftahuddin, cet. VIII (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 137.

¹³ Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Glenn R. Tobe, *Organizational Vision, Values, and Mission* (Boston: Course PTR, 1993), hlm. 4.

Pengembangan visi di MIN Tempel tidak berhenti pada rumusan visi saja. Setelah rumusan visi disepakati oleh seluruh *stakeholder* madrasah, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan dasar madrasah. Langkah ini merupakan bagian tidak terpisahkan dari proses pengembangan visi, yang dalam praktiknya di MIN Tempel ditempuh dengan menyusun sejumlah indikator visi, merumuskan misi, dan kemudian menetapkan tujuan madrasah.

2. Menyusun Rencana Strategis dan Program Kerja

Untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan, visi saja tidaklah cukup, sebab ia hanya menjadi fondasi bagi perubahan organisasi. Oleh karena itu, mentransfer visi kepada semua orang dalam organisasi menjadi salah satu langkah penting, sehingga ia bertransformasi ke dalam tindakan. Karena itu, diperlukan sejumlah rencana strategis (*renstra*) dan program kerja sebagai penjabaran lebih lanjut dari misi dan tujuan yang sudah ditetapkan. Langkah penting ini tampaknya tidak lepas dari perhatian Kepala MIN Tempel. Menurutnya, setelah visi, misi, dan tujuan madrasah ditetapkan, berikutnya adalah menyusun *renstra* dan program kerja.

Dalam praktiknya, program kerja madrasah disusun setiap tahun, dalam apa yang disebut rencana kerja tahunan (RKT), yang mencakup program kerja berikut rencana kegiatan dan anggarannya (RKA). Rencana kerja tahunan (RKT) itu merupakan penjabaran dari *renstra* empat tahunan, yang disebut sebagai rencana kerja sekolah (RKS). Penyusunan RKT ini pada awalnya dilakukan sendiri oleh Kepala, kemudian didelegasikan kepada beberapa orang guru dan staf.

3. Memengaruhi Pola Pikir dan Budaya

Pada masa-masa awal kedatangannya, Kepala MIN Tempel mendapati adanya budaya negatif yang cukup merisaukannya, dan yang paling menonjol adalah tidak adanya inisiatif dari para guru dan staf. Mereka sangat pasif, skeptis, dan hanya menunggu petunjuk atau instruksi. Sikap mental dan budaya negatif itu dilihatnya sebagai sesuatu yang kontraproduktif dengan visi dan gagasan perubahan. Karena itu, ia berusaha mengubah pola pikir dan

budaya negatif itu dengan memengaruhi para guru dan stafnya untuk lebih terbiasa bersikap positif.

Untuk mengembangkan sikap kritis dan inisiatif, ia membuat strategi yang “memaksa” mereka untuk berubah. Misalnya, dalam setiap forum ditekankan bahwa ia lebih suka mereka berbicara langsung di forum, dan ia menunjukkan bahwa semua ide diterima dengan terbuka. Untuk membangun budaya, ia mengedepankan prinsip keteladanan. Selain itu, ia juga mengondisikan pembiasaan nilai-nilai tertentu melalui peraturan dan tata tertib.

4. Menciptakan Agen Perubahan

Dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah, Kepala MIN Tempel membentuk tim pengembang. Tujuan utama pembentukan tim ini adalah untuk membantunya dalam mengelola dan mengembangkan madrasah. Tim yang terdiri dari sepuluh tim dengan rincian tugas yang berbeda satu dan lainnya, itu ia bentuk untuk membantunya menerapkan perubahan. Tim inilah yang pada gilirannya berperan besar dalam proses penyusunan RKT dan RKA madrasah.

Selain melalui tim pengembang madrasah, agen-agen perubahan juga tercipta melalui pola rekrutmen guru honorer (GTT). Sistem rekrutmen ini membuat Kepala MIN Tempel lebih leluasa dalam menyeleksi calon guru, khususnya terkait motivasinya melamar pekerjaan. Dalam proses seleksi ini, ia mewawancarai langsung calon-calon guru, sehingga ia bisa menentukan siapa yang sesuai dengan agenda perubahan dan siapa yang tidak.

5. Mengawasi Proses Perubahan

Pengawasan dan kontrol terhadap proses perubahan dilakukan secara konsisten pada pertemuan rutin setiap Sabtu yang dihadiri oleh seluruh guru dan staf karyawan. Prosesnya pun tidak dilakukan secara top down, melainkan dengan melibatkan seluruh guru dan staf, di mana siapa pun boleh memberikan kritik dan masukan kepada yang lain, termasuk kepada Kepala. Jadi, dapat dikatakan bahwa setiap orang dikondisikan untuk berperan dalam melakukan pengawasan terhadap proses perubahan dengan saling mengontrol.

Selain dilakukan secara formal pada forum rutin koordinasi Sabtu, pengawasan dan kontrol juga dilakukan secara nonformal dalam acara pengajian bulanan serta secara informal dalam setiap obrolan lepas yang biasanya dilakukan di ruang guru. Dalam obrolan itu, selain terjadi koordinasi pekerjaan, kadang-kadang ada juga semacam saling memberi masukan dan saran yang memungkinkan kontrol dan pengawasan dapat dilakukan.

6. Mendorong Inovasi dan Pembelajaran

Untuk dapat menerapkan perubahan secara efektif, seorang pemimpin harus mendorong inovasi dan pembelajaran agar lembaga yang dipimpinnya tumbuh menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*), suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan organisasi yang cepat belajar dan menggunakan pengetahuannya itu untuk menjadi lebih efektif.¹⁴ Menjadi organisasi pembelajar merupakan suatu keniscayaan bagi organisasi yang ingin tetap bertahan dan berhasil di lingkungan yang terus berubah dan bergolak, di mana sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk senantiasa adaptif dengan itu. Inti dari organisasi yang belajar, menurut Rhenald Kasali, adalah tersedianya informasi yang *accessible* dan selalu diperkaya melalui proses interaktif yang sehat.¹⁵

Di MIN Tempel, penulis menemukan sebagian dari ciri organisasi yang belajar sebagaimana dimaksud oleh Kasali dan Yukl di atas. Keterbukaan dan akses terhadap informasi merupakan salah satu indikasinya, di mana Kepala membuka ruang diskusi, dialog, dan saling memberi masukan baik pada pertemuan formal semacam forum koordinasi Sabtu, nonformal pada pengajian rutin bulanan, maupun informal pada obrolan ringan di ruang guru; juga dari data gaji guru dan staf yang dipajang di ruang kepala madrasah. Akses terhadap informasi juga tampak pada penyampaian informasi penting atau isu-isu baru yang diperoleh Kepala MIN Tempel kepada guru dan staf, baik pada pertemuan rutin mingguan maupun melalui penyelenggaraan *workshop* di tingkat madrasah. Selain itu, setiap kali ada informasi atau

¹⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 353.

¹⁵ Rhenald Kasali, *Change!*, hlm. 63.

undangan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan peningkatan mutu semacam seminar, *workshop*, atau pelatihan, ia selalu mengirim mereka untuk mengikutinya.

Itulah enam langkah perubahan yang ditempuh oleh Kepala MIN Tempel selama delapan tahun periode kepemimpinannya. Selanjutnya, penulis menemukan sejumlah faktor pendukung dan penghambat perubahan yang terjadi di MIN Tempel. Masing-masing faktor tersebut dapat dipilah ke dalam faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yang mendukung perubahan di MIN Tempel adalah: *pertama*, adanya ‘fondasi perubahan’ yang sudah dibangun oleh kepala madrasah sebelumnya; *kedua*, visi kepemimpinan Kepala MIN Tempel yang berorientasi pada perbaikan mutu; *ketiga*, kemampuan manajerial Kepala MIN Tempel dalam menjalankan kepemimpinannya; dan *keempat* jiwa entrepreneurial Kepala MIN Tempel. Sedangkan faktor pendukung dari luar (eksternal) adalah: lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan sumber pendanaan madrasah yang “tidak terbatas” (mengingat MIN Tempel adalah madrasah negeri).

Adapun faktor-faktor internal yang ditengarai sebagai penghambat perubahan di MIN Tempel adalah: *pertama*, kegagalan Kepala MIN Tempel dalam menunjukkan perhatian khusus terhadap nilai-nilai inti (*core values*) madrasah serta menjadi teladan (model) bagi penerapan nilai-nilai tersebut; *kedua*, kekurangtegasan Kepala MIN Tempel dalam menegakkan peraturan yang dibuat untuk membentuk budaya madrasah; *ketiga*, keengganan Kepala MIN Tempel untuk memberikan imbalan (*reward*) yang bersifat material; *keempat*, ketidakpercayaan para guru ketika gagasan-gagasan perubahan pertama kali disampaikan; dan kelima, masalah kompetensi individu guru dan staf. Sedangkan faktor penghambat perubahan dari luar (eksternal) adalah: *pertama*, hambatan psikologis dari pejabat di lingkungan Kemenag pada saat gagasan perubahan disampaikan; dan *kedua* regulasi pemerintah—khususnya di bidang keuangan seperti bantuan operasional sekolah (BOS)—yang kerap kali berubah-ubah.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepala madrasah memiliki peran strategis dalam menentukan maju-mundurnya lembaga pendidikan yang dipimpin. Madrasah dapat mengalami perubahan yang signifikan, mencapai kemajuan yang diinginkan, serta menjadi lembaga yang kompetitif manakala dipimpin oleh seorang kepala yang visioner dan mampu menerapkan kepemimpinan yang strategis. Model kepemimpinan perubahan yang menjadi temuan penelitian ini meliputi enam langkah strategis yaitu: mengembangkan visi, menyusun rencana strategis dan program kerja, memengaruhi pola pikir dan budaya, menciptakan agen perubahan, mengawasi proses perubahan, serta mendorong inovasi dan pembelajaran.

Secara praktis, model kepemimpinan perubahan yang menjadi temuan penelitian ini pada dasarnya sangat mungkin diterapkan di madrasah lain yang memiliki keserupaan dalam hal potensi sumber daya manusia serta lingkungannya. Maka, tidak berlebihan kiranya jika penulis menyarankan agar model kepemimpinan ini dicoba-terapkan di madrasah lain, tentu saja dengan terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap kekurangan-kekurangan yang ditemukan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aitken, Paul & Malcolm Higgs, 2010. *Developing Change Leader*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ali, Muhammad, 1987. *Penelitian Pendidikan; Prosedur dan Strategi*, Bandung: Angkasa.
- Bryson, John M., 2007. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, terj. M. Miftahuddin, cet. VIII, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bush, Tony & Marianne Coleman, 2008. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, cet. II, Yogyakarta: Ircisod.
- Danim, Sudarwan, 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Kasali, Rhenald, 2006. *Change!*, cet. IV, Jakarta: Gramedia.

- Liker, Jeffrey K., 2007. *The Toyota Way*, terj. Gina Gania & Bob Sabran, Jakarta: Erlangga.
- Matondang, H.E., 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moleong, Lexy J., 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. ke-28, Bandung: Rosda.
- Neuschel, Robert P., 2008. *The Servant Leader, Pemimpin yang Melayani*, terj. Ati Cahayani, Jakarta: Akademia.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh), terj. Benyamin Molan, Jakarta: Indeks.
- Sallis, Edward, 1993. *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page.
- Scott, Cynthia D., Dennis T. Jaffe, Glenn R. Tobe, 1993. *Organizational Vision, Values, and Mission*, Boston: Course PTR.
- Sukardi, 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulaksana, Uyung, 2004. *Manajemen Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks.