



**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEMPERTAHANKAN PRESTASI
MADRASAH UNGGULAN
(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo pada Masa Pandemi Covid 19)**

Oleh:

- 1. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd/Ketua Peneliti**
NIP. 198004042009011012
- 2. Fery Diantoro, M.Pd.I/Anggota**
NIDN. 2016081036
- 3. Rindy Lifia D. F./Anggota**
NIM. 502200025
- 4. Suprihatin/Anggota**
NIM. 502200034

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO
2021**

PENGESAHAN

Judul Penelitian : **Manajemen Perubahan Dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid 19)**

Jenis Penelitian : Deskriptif Kualitatif

Pendekatan Penelitian : Kualitatif

Bidang Kajian : Pendidikan

Ketua Peneliti : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

Anggota : 1. Fery Diantoro, M.Pd.I
2. Rindy Lifia D. F.
3. Suprihatin

Jangka Waktu : 6 (Enam) Bulan

Biaya yang Diperlukan : Rp. 20.000.000 (Dua puluh juta rupiah)

Sumber Dana : Mandiri/Kelompok

Ponorogo, 16 Agustus 2021

Ketua Peneliti



Ketua LPPM IAIN Ponorogo

Dr. Ahmadi, M.Ag

NIP. 196512171997031003

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

NIP. 198004042009011012

Mengesahkan,
Rektor IAIN Ponorogo

Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag

NIP. 19740909201122001

ABSTRAK

Lembaga pendidikan merupakan salah satu sektor yang terdampak akibat penyebaran COVID-19 yang belum usai. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan sistem manajemen. Berdasarkan Surat Edaran oleh Bupati Ponorogo Nomor 420/1063/405.01/2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran COVID-19 menerangkan bahwa setiap kegiatan pembelajaran harus dilaksanakan secara daring. Adanya perubahan yang terjadi secara tidak terencana menjadi sebuah tantangan bagi berbagai lembaga pendidikan untuk tetap bertahan memberikan yang terbaik dalam kegiatan pembelajaran dan pengembangan diri siswa. Pengelolaan dengan manajemen perubahan merupakan bagian yang sangat penting sebagai upaya solusi dan adaptasi menuju peningkatan kemampuan lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan model manajemen perubahan melalui (1). *The Choice Process* (proses pilihan), (2). *The Trajectory Process* (proses lintasan), (3) *The Change Process* (proses perubahan), dan (4). Implikasi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa penyebaran COVID-19.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data penelitian berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data wawancara dalam penelitian ini antara lain Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan tiga tahapan yaitu, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan peningkatan ketekunan, triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses tahapan perubahan pada masa pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo sesuai dengan model manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Burnes, dengan tahapan (1). *The Choice process*. Analisis kondisi perubahan organisasi menggunakan metode SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*), dengan fokus pilihan perubahan organisasi pada adaptasi IT (*Information Technology*), dan pengambilan keputusan dilakukan dengan kegiatan musyawarah, (2). *The trajectory process*. Pada proses lintasan, peningkatan kualitas organisasi dalam menghadapi perubahan dilakukan dengan penguatan visi RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas), penerapan strategi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) yang bersifat kondisional, dan fokus perubahan organisasi yaitu dengan pelaksanaan kegiatan secara daring (3). *The change process* yaitu dengan melakukan pendekatan pada mekanisme *input*, proses, dan *output* untuk mencapai hasil perubahan sesuai dengan yang diharapkan. (4) Implikasi dalam mempertahankan madrasah unggulan dilakukan dengan melakukan upaya perubahan di berbagai bidang sesuai dengan indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan).

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Madrasah Unggulan, COVID-19, MAN 2 Ponorogo.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| ABSTRAK | 1 |
| DAFTAR ISI | 2 |
| BAB I: PENDAHULUAN | 5 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 5 |
| B. Fokus Penelitian..... | 14 |
| C. Rumusan Masalah..... | 14 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 15 |
| E. Manfaat Penelitian..... | 15 |
| F. Sistematika Pembahasan..... | 17 |
| BAB II: KAJIAN PUSTAKA | 18 |
| A. KAJIAN TEORI..... | 18 |
| 1. Manajemen Perubahan..... | 18 |
| a. Pengertian Manajemen Perubahan..... | 18 |
| b. Tujuan Perubahan Organisasi..... | 15 |
| c. Model Manajemen Perubahan..... | 22 |
| d. Resistensi Perubahan..... | 26 |
| 2. Prestasi..... | 27 |
| 3. Madrasah Unggulan..... | 29 |
| B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU..... | 33 |
| BAB III: METODE PENELITIAN | 39 |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 39 |
| B. Kehadiran Peneliti..... | 40 |
| C. Lokasi Penelitian..... | 40 |
| D. Data dan Sumber Data..... | 41 |
| E. Prosedur Pengumpulan Data..... | 42 |
| F. Teknik Analisis Data..... | 45 |
| G. Pengecekan Keabsahan Data..... | 47 |
| BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN | 48 |
| A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN..... | 48 |
| 1. Sejarah Berdirinya MAN 2 Ponorogo..... | 48 |

| | | |
|----|--|------------|
| 2. | Profil MAN 2 Ponorogo | 49 |
| 3. | Letak Geografis MAN 2 Ponorogo | 49 |
| 4. | Visi dan Tujuan MAN 2 Ponorogo | 50 |
| 5. | Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo..... | 54 |
| 6. | Tenaga Pendidik, Kependidikan dan Siswa MAN 2 Ponorogo | 55 |
| 7. | Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo..... | 57 |
| 8. | Prestasi Belajar MAN 2 Ponorogo | 58 |
| B. | PAPARAN DATA | 59 |
| 1. | Pengelolaan <i>The Choice Process</i> (Proses Pilihan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 59 |
| 2. | Pengelolaan <i>The Trajectory Process</i> (Proses Lintasan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 65 |
| 3. | Pengelolaan <i>The Change Process</i> (Proses Perubahan) dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 73 |
| 4. | Implikasi Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 82 |
| C. | PEMBAHASAN | 89 |
| 1. | Pengelolaan <i>The Choice Process</i> (Proses Pilihan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 89 |
| 2. | Pengelolaan <i>The Trajectory Process</i> (Proses Lintasan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 93 |
| 3. | Pengelolaan <i>The Change Process</i> (Proses Perubahan) dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 98 |
| 4. | Implikasi Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo | 103 |
| | BAB V: PENUTUP | 109 |

| | |
|----------------------------|------------|
| A. Kesimpulan..... | 109 |
| B. Saran..... | 112 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 113 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan mendasar bagi seluruh umat manusia untuk mencapai peradaban yang senantiasa mengalami kemajuan. Pendidikan mendorong manusia untuk senantiasa berfikir dan bergerak secara dinamis untuk mengembangkan diri dan lingkungannya. Seiring perkembangan zaman dan teknologi, pendidikan bergerak secara fleksibel untuk memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sebagaimana dikutip Fadjar, menurut Alvin Toffler *“Education must sift into the future tense”* yang berarti Pendidikan harus berorientasi ke masa depan.¹ Berdasarkan pernyataan tersebut pendidikan diharapkan mampu mendeteksi dan memahami pergeseran gejala sosial sekarang dan masa yang akan datang, merespon perubahan-perubahan kedepan, kemudian menyusun langkah strategis, mengambil manfaat perubahan yang bersifat berkelanjutan serta meminimalisir dampak negatif dari perubahan yang terjadi.²

Perkembangan pendidikan diwarnai dengan adanya perubahan, berupa proses alamiah dari sebuah keniscayaan yang terjadi baik disadari maupun tidak disadari, secara langsung maupun tidak langsung serta direncanakan maupun tanpa direncanakan. Terdapat sebuah pepatah yang mengatakan *“Tidak ada yang tidak berubah di dunia ini, melainkan perubahan itu sendiri”*.³ Sehingga, sesuatu yang abadi di dunia ini hanyalah perubahan.⁴ Perubahan senantiasa terjadi baik berdampak pada perbaikan atau bahkan sebaliknya kerusakan. Adanya perubahan dapat menjadi kesempatan sekaligus tantangan, sesuai dengan cara menyikapi dan menghadapinya.

¹ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, “Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan,” *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, Vol. 2 No. 1 (Juni, 2018), 81.

² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 217.

³ Ahmad Bairizki, *Manajemen Perubahan* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), 94.

⁴ Muhaimin, et.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 65.

Konsep perubahan memiliki sandaran teologis dalam agama Islam, sesuai dengan firman Allah SWT di dalam Al-Qur'an :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri*”
(QS. Ar-Ra'd: 11)⁵

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

“*Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah diberikan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Mengetahui*”
(QS. Al-Anfal:53)⁶

Terdapat makna di dalam kedua firman Allah yang mulia terkait perubahan yang dialami oleh manusia. Pada surat yang pertama, Allah menekankan tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka melakukan usaha maupun upaya untuk mengubah kondisi diri mereka sendiri. Sementara pada surat yang kedua yakni Allah tidak akan mencabut kenikmatan pada suatu kaum selama mereka senantiasa taat dan bersyukur kepada Allah SWT.⁷ Kedua ayat tersebut menerangkan bahwa baik buruk yang didapat oleh seseorang bergantung pada apa yang telah diusahakannya.

Pada dasarnya tidak ada yang bersifat statis di dunia ini, semua hal pasti akan mengalami perubahan kecuali perubahan itu sendiri. Sedangkan, bagaimana perubahan tersebut terjadi akankah kemunduran menjadi kemajuan atau sebaliknya kemajuan menjadi kemunduran. Hal tersebut disebabkan oleh daya upaya maupun perilaku manusia itu sendiri.

Perubahan sendiri berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), yakni pertukaran maupun peralihan.⁸ Adanya transformasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa mendatang menjadi nilai dasar sebuah perubahan.⁹ Dalam sebuah organisasi, perubahan dapat terjadi disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

⁵ QS. Ar-Ra'd ayat 11. *Al-Qur'an Cordoba dan Terjemahannya* (Bandung: Cordoba, 2019), 250.

⁶ QS. Al-Anfal ayat 53. *Al-Qur'an Cordoba dan Terjemahannya* (Bandung: Cordoba, 2019), 184.

⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 216.

⁸ *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, <https://kbbi.web.id/potensi.html>, diakses 2 Desember 2021, pukul 05.26.

⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 1.

Berbagai dampak yang mungkin di timbulkan oleh perubahan itu sendiri menjadikan pentingnya pemahaman dalam menghadapi perubahan. Sehingga, dapat menciptakan inovasi-inovasi baru terhadap sebuah organisasi melalui manajemen perubahan.

Karen Coffman dan Katie Lutes mendefinisikan manajemen perubahan (*change management*) sebagai sebuah pendekatan yang terstruktur dalam mendorong organisasi dan anggota di dalamnya untuk berubah secara perlahan namun pasti menuju keadaan yang diinginkan.¹⁰ Sedangkan menurut Aradea dkk. menyebutkan bahwa manajemen perubahan merupakan serangkaian proses untuk memastikan perubahan strategis yang terjadi secara signifikan agar tetap terkontrol dan sistematis untuk mengatasi resistensi perubahan dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹¹ Adanya manajemen perubahan diharapkan mampu memberikan persiapan dan rancangan strategi yang tepat sebagai serangkaian proses untuk mewujudkan organisasi menuju arah yang lebih baik lagi.

Di dunia ini perubahan terjadi secara menyeluruh dari segi kehidupan, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.¹² Dalam sebuah organisasi, perubahan dapat disebabkan oleh adanya dorongan dari pemimpin, adanya perubahan lingkungan, faktor internal organisasi atau bahkan disebabkan oleh ketidakpuasan anggota organisasi. Secara organisasional, perubahan dilakukan dengan tujuan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi nantinya oleh organisasi tersebut.

Seperti halnya organisasi, pendidikan memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Pendidikan sebagai proses yang berkesinambungan dari satu masa ke masa berikutnya, dari satu generasi ke generasi berikutnya, kebijakan ke kebijakan yang lain dan pengembangan ke pengembangan lainnya diharapkan mampu mengarahkan perubahan ke

¹⁰ Mohamad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, *Manajemen Perubahan dan Inovasi* (Bogor: IPB Press, 2019), 101.

¹¹ Tauhid, et. al., *Strategi Cerdas dalam Pengembangan, Inovasi dan Perubahan Organisasi* (Klaten: Lakeisha, 2019), 112.

¹² Amiruddin Siahaan dan Wahyuli Lius Zen, *Manajemen Perubahan* (Medan: Citapustaka Media Perintis, 2012), 41.

arah yang positif.¹³ Perubahan tidak hanya membawa kebaikan (kemaslahatan), adakalanya perubahan justru menjadi malapetaka (kemudaratan) dalam sebuah lembaga pendidikan. Sehingga, bagaimana dibutuhkan pengelolaan yang tepat agar perubahan dapat mengarah pada upaya dan pengendalian yang baik dan pemanfaatan yang efektif demi tercapainya tujuan organisasi.

Seperti halnya perubahan kondisi yang berubah secara drastis di masa pandemi *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) saat ini. Adanya pandemi Covid-19 memberikan dampak yang signifikan di berbagai sektor, salah satunya yaitu pendidikan. Pada sektor pendidikan perubahan tersebut sangat dirasakan dalam hal sistem pembelajaran, kurikulum yang diperoleh, proses pengembangan minat bakat melalui ekstrakurikuler, serta berbagai hal lainnya. Terutama mengenai sistem pembelajaran yang sebelumnya di laksanakan secara tatap muka menjadi pembelajaran secara daring di rumah.¹⁴ Perubahan ini berdampak pada kesiapan bagi pendidik maupun siswa dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran setiap harinya.

Adanya berbagai kendala terkait fasilitas alat komunikasi dan internet, pemahaman mengoperasikan, tempat belajar yang kondusif dan nyaman mengakibatkan siswa kesulitan untuk mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Hal ini berpengaruh terhadap kefokuskan belajar siswa dan tingkat pemahaman terhadap pelajaran yang disampaikan. Sehingga kecenderungan prestasi siswa menurun, yang sebelumnya mendapatkan hasil belajar yang optimal menjadi kurang optimal karena adanya *cultur shock* dalam kegiatan belajar mengajar di lembaga pendidikan. Begitu pula dalam tingkat organisasional atau lembaga pendidikan, yang sebelumnya memperoleh berbagai penghargaan dan prestasi di berbagai kesempatan menjadi terkendala karena kondisi sistem pelaksanaan manajemen dan kegiatan pembelajaran yang berubah.

¹³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 216-217.

¹⁴ Sulia Ningsih, "Persepsi Mahasiswa Terhadap Pembelajaran Daring pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Inovasi Teknologi Pembelajaran*, Vol. 7 No. 2 (Januari 2020), 125.

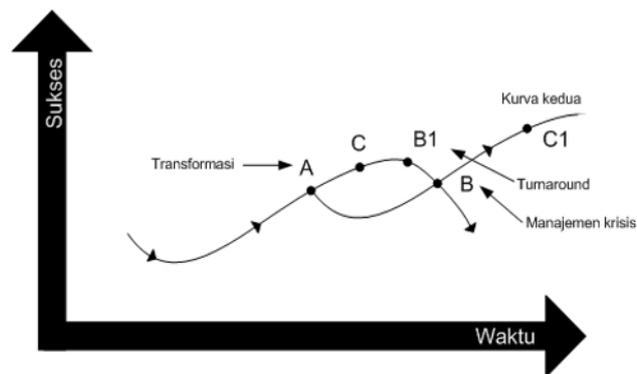
Adanya perubahan tersebut yakni transisi dari kondisi sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*) memerlukan proses transformasi yang tidak senantiasa berjalan secara lancar disebabkan adanya beragam konflik yang muncul. Oleh karena itu, perlunya manajemen perubahan yang mengarah pada pembaharuan. Adanya manajemen perubahan diharapkan mampu menyusun rencana yang strategis dan bersifat solutif dalam menghadapi kondisi perubahan yang tidak dapat di prediksi.¹⁵

Seperti yang digambarkan pada kurva *sigmoid curve* oleh Charles Handy pada Gambar 1.1 dalam hal ini lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi harus senantiasa terjaga. Pada manajemen perubahan menjadi indikasi adanya kondisi yang harus diantisipasi dalam melakukan perubahan. Lembaga pendidikan harus senantiasa siap sedia menghadapi dan melakukan perubahan agar tidak terlambat menyadari hingga pada posisi “jatuh”. Melainkan proses perubahan telah dilakukan saat posisi berapa pada level sebelum sebelumnya.¹⁶

Berdasarkan kurva tersebut terdapat 3 titik kondisi yang dialami suatu organisasi dalam menghadapi perubahan. 3 kondisi tersebut diantaranya: transformasi manajemen (lembaga pendidikan dalam kondisi sehat dan menemukan signal yang kurang menguntungkan), manajemen *turnaround* (permasalahan lembaga pendidikan yang agak pelik), serta manajemen krisis (lembaga pendidikan menghadapi masa krisis). Adanya kurva tersebut memberikan dorongan lembaga pendidikan untuk segera menyadari kondisi yang dialami dan mengarahkan strategi yang tepat untuk melakukan perubahan.

¹⁵ Nur Arifah, “Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi,” *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 No. 1 (Maret 2020), 58.

¹⁶ Tagor Rambey, “Strategi Manajemen Perubahan Hipmikindo Dalam Membangun Sumberdaya Technopreneur Dengan Mendirikan Entrepreneur Centres,” *Jurnal Bisnis, Logistik, Dan Supply Chain*, Vol. 1, No. 2 (November 2021), 53.



Gambar 1.1 Kurva Sigmoid dan Strategi Perubahan

Dalam dunia pendidikan adanya manajemen perubahan tercantum dalam Permenpan dan RB No. 20 Tahun 2010 terkait *Road Map* Reformasi 2010-2014, yakni adanya program manajemen perubahan pada level mikro (pemerintah daerah) yang bertujuan untuk mengubah secara konsisten dan sistematis dari sistem maupun mekanisme kerja serta pola pikir dan budaya kerja organisasi menjadi lebih baik dan mengarah pada tujuan dan sasaran yang ditetapkan.¹⁷ Hal ini diharapkan dapat menjadi pencegahan lembaga pendidikan mengalami kondisi krisis, karena adanya peninjauan dan proses pengambilan keputusan kebijakan untuk menghadapi perubahan menuju pembaharuan.

Mengarahkan lembaga pendidikan pada kegiatan pembaharuan pendidikan dapat dilakukan dengan berupaya melakukan pembenahan-pembenahan di berbagai bidang pendidikan untuk mencapai hasil yang lebih baik secara efektif dan efisien.¹⁸ Selain permasalahan pandemi COVID-19 di atas, adanya anggapan madrasah sebagai lembaga pendidikan kepalang tanggung seperti yang disebut oleh Mastuhu juga menjadi permasalahan yang memerlukan manajemen perubahan. Hal ini diharapkan, dapat membentuk kebijakan-kebijakan yang strategis dan mengarahkan pandangan masyarakat menjadi lebih positif.¹⁹

¹⁷ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 20 Tahun 2010, 19. Diakses pada 1 Februari 2022 pukul 14.18.

¹⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 214.

¹⁹ Abdullah Zawawi, "Manajemen Madrasah Yang Idial," *Jurnal Ummul Qura* Vol 4, No. 2 (Agustus 2014), 121.

Pernyataan madrasah sebagai lembaga kepala tanggung disebabkan adanya penilaian berdasarkan segi manajemen, madrasah dinilai lebih teratur dibandingkan pesantren tradisional, sebaliknya dari segi pengetahuan agama, santri lebih menguasai. Hal itu wajar terjadi karena santri hanya mempelajari pengetahuan terkait agama, sementara beban pembelajaran siswa ganda yakni agama dan pengetahuan umum. Begitu pula dalam penguasaan pengetahuan umum siswa sekolah umum lebih mumpuni dibandingkan siswa madrasah yang beban pembelajarannya jauh lebih banyak.

Apabila perbandingan tersebut dibalik maka madrasah justru berpeluang lebih unggul dibandingkan sekolah umum dan pesantren. Dalam penguasaan pengetahuan umum siswa madrasah lebih pandai dari santri pesantren, sedangkan dalam penguasaan pengetahuan agama siswa madrasah lebih unggul dibandingkan siswa sekolah.²⁰ Dengan sudut pandang negatif yang telah tertanam dari awal inilah madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki mutu lebih rendah daripada mutu lembaga pendidikan lainnya. Terlebih dengan adanya realitas jumlah lembaga pendidikan madrasah yang hanya 18% dari seluruh jumlah lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, yang mana jumlah madrasah swasta jauh lebih banyak dibandingkan madrasah negeri. Menurut data Kemenag tahun 2011, berdasarkan status lembaga jumlah madrasah swasta dan madrasah negeri sebagai berikut:²¹

Tabel 1.1 Jumlah Madrasah Berdasarkan Status Kelembagaan Tahun 2011

| Jenjang Pendidikan Madrasah | Status | |
|-----------------------------|-------------|---------------|
| | Negeri (%) | Swasta (%) |
| MI | 1.686 (7,5) | 20.782 (92,5) |
| MTs | 1.437 (9,7) | 13.320 (90,3) |
| MA | 758 (11,8) | 5.657 (88,2) |

²⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 80.

²¹ Faridah Alawiyah, "Pendidikan Madrasah di Indonesia Islamic," *School Education In Indonesia* Vol 5 No 1 (Juni 2014), 55.

Selain itu, berdasarkan data hasil PISA pada tahun 2015 menyebutkan jumlah madrasah negeri secara keseluruhan hanya 5% dari total 50.000 madrasah yang ada di Indonesia.²² Adanya perbedaan status kelembagaan antara negeri dan swasta sangat berpengaruh terutama dalam hal pembiayaan. Sehingga, berdampak terhadap pengelolaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan tersebut. Hal ini telah berlangsung sejak pemerintahan Orde Baru yang mana setiap kebijakan dan keputusan yang menyangkut pendidikan, keberadaan madrasah selalu di anaktirikan. Diskriminatif yang dilakukan terutama dalam hal pendanaan tersebut terus berlanjut hingga saat ini²³

Meskipun demikian, bukan suatu hal yang tidak mungkin bagi madrasah untuk meningkatkan mutu secara baik sehingga dapat menjadi madrasah unggulan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pengelolaan perubahan yang baik menuju pembaharuan, baik dalam sistem manajemen maupun sistem pembelajaran. Seperti halnya yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo dalam mencapai predikat sebagai madrasah unggulan dengan segudang prestasi yang dimilikinya. MAN 2 Ponorogo memperoleh prestasi di berbagai bidang mulai dari bidang akademik maupun non akademik, yang diperoleh oleh siswa maupun guru madrasah, mulai dari tingkat daerah hingga tingkat internasional.

Prestasi tersebut diperoleh dengan mengelola perubahan menjadi strategi untuk memperbaiki lembaga pendidikan menuju lebih baik lagi dan tetap eksis sesuai perkembangan zaman dan teknologi. Meskipun di tengah kondisi perubahan yang sangat berpengaruh baik dalam bidang manajemen maupun sistem pembelajaran disebabkan pandemi COVID-19 ini, MAN 2 Ponorogo tetap berhasil mempertahankan dirinya sebagai madrasah unggulan dan madrasah percontohan.²⁴

Berbagai prestasi yang berhasil diperoleh MAN 2 Ponorogo di tengah kondisi COVID-19 ini di antaranya yakni: di tingkat Internasional diantaranya *Gold Medal* dalam

²² *Kebijakan dan Manajemen Mutu Madrasah*, Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2020, 10. Diakses pada 1 Februari 2022 pukul 15.02.

²³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 83-84.

²⁴ Wawancara dengan Wilson Arifudin selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, tanggal 5 Oktober 2021 di Kantor Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo

lomba Kuala Lumpur International Jujitsu Championship di Malaysia Februari 2020, *Gold Medal Inventian and Maker Category* dalam lomba *Korea Science and Engineering Fair (KSEF) International* secara *online* pada Desember 2020 dan *Bronze Medal Environmental Science* lomba AISEFF (*Asean Innovation Science Environmenta; & Enetrepenuer Fair*) pada Februari 2021. Tingkat nasional prestasi yang diperoleh diantaranya Ranking 1 *Most Popular Video Robot Underwater Senior* pada Maret 2021, Juara 1 Ekonomi Lomba Peneliti Belia Jawa Timur pada Agustus 2020, dan Juara 1 Quizis Putra PRAMANDA pada Februari 2021.

Pada tingkat provinsi kejuaraan yang diperoleh diantaranya Juara 1 Lomba Taqdimul Qishoh pada Februari 2020 yang diselenggarakan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Juara 2 Olimpiade Nahwu Shorof pada Februasi 2020 yang diselenggarakan oleh IAIN Ponorogo, dan Gold Medal Champion East Javagre pada November 2020 di Kwarda Jatim, serta masih banyak lagi kejuaraan-kejuaraan yang telah diperoleh.²⁵ Hal tersebut membuktikan bagaimana MAN 2 Ponorogo tetap bertahan di tengah perubahan kondisi yang signifikan yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Sehingga, MAN 2 Ponorogo tetap memperoleh gelar sebagai madrasah unggulan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dengan judul penelitian “Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo pada Masa Pandemi COVID-19).”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan persoalan-persoalan seperti yang telah dikemukakan dalam identifikasi masalah di atas, penelitian ini fokus pada Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo pada Masa Pandemi COVID-19), di mana fokus pembahasan pada strategi manajemen perubahan yang dilakukan

²⁵ Wawancara dengan Wilson Arifudin selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, tanggal 5 Oktober 2021 di Kantor Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo

MAN 2 Ponorogo untuk mempertahankan prestasi yang telah diraih yaitu sebagai madrasah unggulan di masa pandemi COVID-19. Terjadinya perubahan yang sangat drastis baik dalam penyelenggaraan manajemen maupun sistem pembelajaran, mendorong MAN 2 Ponorogo untuk memiliki strategi yang tepat sebagai solusi menghadapinya. Strategi tersebut dapat dipahami melalui model manajemen perubahan dengan serangkaian proses yang dikemukakan oleh Burnes diantaranya yakni; *The Choice Process* (Proses Pilihan), *The Trajectory Process* (Proses Lintasan), *The Change Process* (Proses Perubahan) serta proses implikasi manajemen perubahan oleh MAN 2 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka terdapat sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan *The Choice Process* (Proses Pilihan) perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana pengelolaan *The Trajectory Process* (Proses Lintasan) perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo?
3. Bagaimana pengelolaan *The Change Process* (Proses Perubahan) dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo?
4. Bagaimana Implikasi Manajemen Perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo.

D. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengelolaan *The Choice Process* (Proses Pilihan) perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo.
2. Mengetahui dan menganalisis pengelolaan *The Trajectory Process* (Proses Lintasan) perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo.
3. Mengetahui dan menganalisis pengelolaan *The Change Process* (Proses Perubahan) perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo.
4. Mengetahui dan menganalisis Implikasi Manajemen Perubahan dalam mempertahankan prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan dengan harapan madrasah mampu menghadapi tantangan dan mengarahkan perubahan sebagai kesempatan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi sebagai madrasah unggulan.

2. Secara Praktis

a. Bagi IAIN Ponorogo

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi atau masukan serta sumbangan pemikiran dalam bidang ilmu pengetahuan dalam merancang sistem manajemen perubahan dengan basis teori Burnes untuk menghadapi tantangan di tengah perubahan

menjadi sebuah organisasi atau institusi unggulan. Sehingga, dapat menjadi alternatif solusi yang diterapkan dalam menghadapi perubahan pada tingkatan institusi sekalipun.

b. Bagi Madrasah Negeri dan Swasta di Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi operasional bagi berbagai lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya madrasah untuk mengembangkan, meningkatkan serta mengoptimalkan kesempatan dan peluang yang dimiliki melalui peran manajemen perubahan dalam menghadapi krisis dan melakukan pembaharuan untuk mencapai tujuan madrasah secara lebih efektif efisien.

c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengenali pentingnya manajemen perubahan ke arah pembaharuan dalam mengubah tantangan organisasi menjadi kesempatan untuk mencapai tujuan. Terlebih dengan kondisi perkembangan teknologi yang semakin pesat dan kondisi lingkungan yang tidak dapat diprediksi, sehingga mendorong pemahaman pentingnya pemanfaatan manajemen perubahan dalam sebuah lembaga atau organisasi.

d. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media belajar untuk menambah wawasan dan memperluas khazanah pengetahuan mengenai peran manajemen dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan serta sebagai bahan penelitian untuk memenuhi syarat kelulusan sebagai mahasiswa.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan penelitian ini dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Penelitian di kelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan penelitian hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- BAB I** Terkait dengan Pendahuluan yakni berupa gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.
- BAB II** Menjelaskan tentang Kajian Teori dan Telaah Hasil Penelitian Terdahulu untuk menganalisis masalah penelitian yang selaras dengan permasalahan yang diterangkan dalam bab sebelumnya. Pembahasan pada Bab II meliputi tinjauan tentang Konsep Manajemen Perubahan, Prestasi, Madrasah Unggulan dan kerangka berfikir penelitian.
- BAB III** Memuat tentang metode penelitian yakni alasan dan bagaimana proses metode penelitian dilakukan. Dalam bab ini berisi tentang: Jenis Penelitian, Pendekatan Penelitian, Kehadiran Peneliti dan Lokasi Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Pengecekan Keabsahan Data.
- BAB IV** Berisi uraian terkait dengan gambaran latar penelitian, depenelitian data dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB V** Berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari Bab I sampai dengan Bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Perubahan

a. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk memperoleh tujuan atau sasaran tertentu.²⁶ Secara sederhana *management* diartikan sebagai pengelolaan, yakni mengelola atau menata organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁷ G.R. Terry menerangkan manajemen sebagai sebuah proses yang khas dan terdiri atas tindakan-tindakan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan guna menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁸

Secara keseluruhan dapat dipahami bahwa manajemen merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan melalui seperangkat kegiatan dengan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sedangkan, pengertian perubahan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yakni pertukaran maupun peralihan.²⁹ Adanya transformasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa mendatang menjadi nilai dasar sebuah perubahan.³⁰ Perubahan dapat terjadi secara tiba-tiba dengan di tandai adanya pergeseran kebiasaan ataupun kondisi yang berbeda dari sebelumnya yang dapat memberikan dampak positif atau bahkan membawa dampak negatif baik bagi individu maupun kelompok tertentu.

²⁶ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 4.

²⁷ Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), 16.

²⁸ Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi* (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019), 3.

²⁹ *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, <https://kbbi.web.id/potensi.html>, diakses 2 Desember 2021, pukul 05.26.

³⁰ Wibowo, *Manajamemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020), 1.

Baik individu maupun kelompok harus senantiasa siap sedia untuk menghadapi perubahan, sebab tidak ada satu pun organisasi di dunia ini yang dapat mempertahankan kejayaannya tanpa adanya kekuatan beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.³¹ Kondisi tersebut dapat diatasi dengan adanya strategi melalui ilmu manajemen perubahan untuk menghadapi perubahan yang datang baik sebagai tantangan maupun kesempatan.

Manajemen perubahan (*change management*) sendiri merupakan suatu proses yang terjadi secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sumber daya yang diperlukan, serta sarana yang ada untuk memengaruhi perubahan pada orang maupun kelompok yang akan terkena dampak atas proses tersebut.³² Definisi manajemen perubahan menurut Karen Coffman dan Katie Lutes (2007) yaitu sebagai pendekatan yang terstruktur dalam mendorong organisasi dan anggota di dalamnya untuk berubah secara perlahan namun pasti menuju keadaan yang diinginkan.³³ Adanya manajemen perubahan ditujukan agar mendapatkan solusi yang dibutuhkan secara terorganisir serta dengan metode yang tepat. Hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat, sehingga secara keseluruhan dapat memahami perubahan yang terjadi dan solusi tepat yang akan diberikan.³⁴

b. Tujuan Perubahan Organisasi

Nursyam menjelaskan perubahan terjadi disebabkan oleh beberapa hal diantaranya yakni adanya inovasi yang bersumber baik dari dalam maupun luar, motivasi atau keinginan kuat untuk berubah, dan penerapan skenario perubahan atau perubahan akseleratif.³⁵ Dalam sebuah organisasi, perubahan dapat disebabkan oleh

12. ³¹ Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi* (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019),

125. ³² Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi* (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019),

³³ Mohamad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, *Manajemen Perubahan dan Inovasi*, 101.

³⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 241.

³⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 216.

adanya dorongan dari pemimpin, adanya perubahan lingkungan, faktor internal organisasi atau bahkan di sebabkan oleh ketidakpuasan anggota organisasi.

Sedangkan tujuan utama adanya perubahan dalam suatu organisasi menurut Siagian yaitu untuk meningkatkan kemampuan operasional seluruh anggota organisasi yang pada akhirnya tercermin terhadap peningkatan kemampuan organisasional secara keseluruhan. Dengan perkataan lain, adanya perubahan organisasional diperlukan dengan berbagai pertimbangan, yakni: ³⁶

- 1) Meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi di berbagai sektor kehidupan di luar organisasi.
- 2) Meningkatkan peranan organisasi dalam menentukan arah perubahan yang terjadi.
- 3) Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara internal dalam meningkatkan kemampuan dua hal di atas.
- 4) Meningkatkan daya tahan suatu organisasi, bukan hanya untuk mempertahankan organisasi tersebut melainkan untuk senantiasa bertumbuh dan berkembang.
- 5) Mengendalikan suasana organisasi agar seluruh anggota tetap merasa aman dan senantiasa terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Dalam sebuah organisasi khususnya lembaga pendidikan memiliki timbal balik dan berhubungan secara langsung dengan perubahan, hal ini yang mendasari pentingnya strategi yang tepat dalam menghadapi dan melakukan pengadaan perubahan itu sendiri. Pendidikan merupakan sistem dan lembaga yang dituntut untuk senantiasa sigap dan siap dalam menghadapi perubahan.

Ditengah kondisi persaingan yang sangat kompetitif, lembaga pendidikan di dorong menjadi organisasi yang mampu menghasilkan produk serta memberikan layanan yang berkualitas. Produk serta layanan tersebut haruslah mampu memenuhi

³⁶ Amiruddin Siahaan dan Wahyuli Lius Zen, *Manajemen Perubahan* (Medan: Citapustaka Media Perintis, 2012), 1-2.

harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Namun, perkembangan harapan dan kebutuhan *stakeholder* berubah secara cepat seiring dengan perubahan berbagai kondisi secara keseluruhan yang ada di masyarakat. Sehingga, dalam hal ini menjadi salah satu alasan logis yang menuntut lembaga pendidikan untuk mengalami perubahan. Misalnya, perubahan yang terjadi dalam rangka peningkatan mutu lembaga pendidikan di era reformasi yang ditandai dengan kuatnya keinginan untuk berubah dari pengelolaan yang bersifat sentralistis menuju desentralistis. Hal ini mendorong pemerintah untuk berbuat berbagai kebijakan salah satunya MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).³⁷

Adanya perubahan di seluruh lembaga pendidikan terus dibutuhkan dan berlanjut hingga kapanpun juga. Dalam pengadaanya perubahan perlu dikelola secara bertahap, adapun tahapan-tahapan pengelolaan perubahan yakni sebagai berikut:³⁸

- 1) Penemuan adanya kasus,
- 2) Pengomunikasian terhadap temuan,
- 3) Pengkajian atas temuan,
- 4) Pencarian sumber-sumber pendukung,
- 5) Percobaan langkah perubahan yang akan ditempuh nantinya,
- 6) Perluasan dukungan dari berbagai pihak, dan
- 7) Pembaharuan terhadap perubahan.

Tidak hanya itu dalam menghadapi dan melakukan pengadaan terhadap perubahanpun seorang pemimpin haruslah berhati-hati. Berdasarkan catatan sejarah ditemukan hampir setiap perubahan telah menimbulkan gejolak dengan dimensi yang beragam. Menurut Junius Mauegha terdapat 4 hambatan pokok yang harus dipertimbangkan oleh organisasi dalam melakukan perubahan, yaitu:³⁹

- 1) Hambatan yang disebabkan oleh konflik nilai,

³⁷ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 68-69.

³⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 223.

³⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 218-220.

- 2) Hambatan yang disebabkan oleh konflik kekuatan,
- 3) Hambatan yang disebabkan oleh konflik praktik,
- 4) Hambatan yang disebabkan oleh konflik psikologis.

Atas dasar adanya berbagai hambatan tersebut, maka diperlukan strategi khusus untuk menghadapinya. Nanang Fatah menerangkan, “Mengelola perubahan, dimulai dengan merencanakan, dengan memakai dan mengoptimalkan proses perubahan, mengenal dan memahami sumber-sumber penolakan, kemudian menemukan cara mengatasinya”. Sehingga, penting untuk melakukan perencanaan dengan mempertimbangkan kronologi gejala sosial yang mengikuti perubahan.⁴⁰

c. Model Manajemen Perubahan

Menurut Burnes bahwa adanya perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari adanya model perubahan yang terdiri atas tiga proses organisasi yang bersifat independen, yakni:⁴¹

1) *The choice process* (Proses pilihan)

The choice process terdiri dari tiga elemen, yakni:

a) *Organizational contexts* (Konteks organisasional)

Pencapaian kejayaan suatu organisasi sehingga dikatakan organisasi yang berhasil pada era saat ini, salah satunya dapat dilihat berdasarkan tingkat pemahaman manajer terkait kekuatan dan kelemahan produk yang dimiliki, kebutuhan pasar atau pelanggan serta sifat lingkungan lokasi bekerja. Hal yang harus dipahami yakni perlunya mengembangkan mekanisme terkait pengumpulan dan melakukan analisis informasi terkait kinerja dan situasi secara menyeluruh. Berdasarkan realitas di lapangan metode yang paling sering digunakan dalam memahami analisis perusahaan atau organisasi yakni dengan analisis SWOT dan PEST. SWOT (*Strenght,*

⁴⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 219.

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 252-255.

Weakness, Opportunities, Threats) yakni kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Sedangkan, PEST yakni singkatan dari (*Political, Economic, Socio-Cultural, dan Technological*) yaitu politis, ekonomis, sosio-kultural dan teknologis.⁴²

b) *Focus off Choice* (Fokus pilihan)

Pada pembahasan ini mengupas terkait keberhasilan organisasi dalam memfokuskan perhatiannya hanya pada rentang waktu yang sempit atau ruang waktu tertentu terhadap isu maupun permasalahan baik dalam jangka waktu yang pendek, menengah, maupun panjang. Salah satunya berhubungan terkait kinerja organisasi, sedangkan lainnya terkait membangun dan mengembangkan kompetensi atau teknologi tertentu. Dalam beberapa hal isunya dapat menyangkut kepentingan, bahkan dapat bersifat fundamental bagi ketahanan organisasi. Terlebih di masa yang tidak dapat diprediksi organisasi dituntut untuk memahami fokus permasalahan yang akan di hadapi dan di selesaikan.

c) *Organizational trajectory* (Lintasan organisasional)

Arah suatu organisasi ditentukan berdasarkan tindakan masa lalu, tujuan serta strategi di masa depan. Hal ini yang kemudian dapat memberikan arah maupun kerangka kerja di mana menunjukkan daya penerimaan, kepentingan dan maksud tindakan, serta relevansi atau urgensi masalah. Lintasan proses meliputi penentuan dan saling mempengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi. Hal ini dapat dilihat berdasakan teknis penyelesaian atau pencarian solusi oleh suatu organisasi dalam memahami kondisi masa lalu, saat ini dan bagaimana menentukan jalan kedepannya.

⁴² Wibowo, *Manajamemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 253.

2) *The trajectory process* (Proses lintasan)

Trajectory proses terdiri dari tiga elemen :

a) *Vision* (Visi)

Pentingnya visi yang jelas dalam sebuah organisasi, sehingga organisasi dapat lebih merencanakan keadaan yang akan dihadapi di masa mendatang secara fleksibel selama tetap mengarah pada visi atau tujuan yang telah ditetapkan.⁴³ Adanya organisasi visioner diharapkan mampu menjadi pendorong organisasi bergerak secara realistis dengan solusi dan kegiatan yang sesuai dengan kondisi pada saat itu. Proses pengembangan visi organisasi yakni dengan mendorong senior manajer agar berpikir bebas, tanpa mempertimbangkan hambatan sumber daya dan berfokus terhadap masa depan yang mungkin bagi organisasi dalam jangka panjang.

b) *Strategic* (Strategi)

Strategi merupakan tindakan penyesuaian untuk menciptakan sebuah reaksi terhadap situasi di lingkungan yang dirasa *urgent* dengan pertimbangan yang wajar.⁴⁴ Dalam konteks perubahan strategi ini dirasa menjadi sangat penting untuk mengetahui langkah selanjutnya yang akan dilakukan untuk tetap menuju dan mencapai visi. Arus tindakan yang akan di ambil sebagai keputusan dapat dilakukan atau dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Pada umumnya strategi dibuat untuk perencanaan dalam jangka lima tahun kedepan, namun rencana detail hanya dibuat dalam jangka waktu satu setengah kedepan.

c) *Change* (Perubahan)

Proses lintasan menjadi bagian penting dari perubahan, terlebih adanya proses visi dan strategi menjadi kunci dalam mewujudkan dan

⁴³ Yusuf Hamdan, "Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi", Vol. 17 No 1 (Maret 2001), 90.

⁴⁴ Sesra Budio, "Strategi Manajemen Sekolah," *Jurnal Menata*, Vol. 2 No. 2 (Juli-Desember 2019), 58.

mengarahkan terjadinya perubahan. Adanya dua hal tersebut menjadi indikasi pentingnya perubahan dilakukan, kemudian mendorong terciptanya kondisi dan iklim di mana perubahan terjadi. Visi dan strategi kemudian dapat dilihat berupa tindakan yang dilakukan organisasi dalam mencapai keberhasilan perubahan.

3) *The Change Proses* (Proses perubahan)

Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yakni sebagai berikut:

a) *Objectives and out comes* (tujuan dan manfaat)

Sebagian besar usaha untuk mewujudkan perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam banyak hal, penyebab gagalnya proyek perubahan disebabkan oleh tujuan awal maupun hasil yang diharapkan tidak dipikirkan secara matang dan konsisten. Selebihnya disebabkan oleh pengaruh distribusi kekuasaan dan sumber daya, hal ini dibuktikan dengan melekatnya proses politis yang didorong oleh kepentingan pribadi dan kelompok tertentu yang tersekat-sekat dibandingkan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pentingnya suatu organisasi memahami tujuan dan manfaat perubahan terhadap pencapaian atau targetan organisasi.

b) *Planning the change* (Merencanakan perubahan)

Adanya kebutuhan perubahan lahir dari strategi organisasi dalam menghadapi kondisi lingkungan yang dirasa penting, sehingga perlu merencanakan bagaimana akan dicapai dan kemudian bagaimana mengimplementasikan rencana tersebut.

Perubahan berskala kecil yang bersifat teknis biasanya direncanakan serta dilaksanakan secara cepat dan tidak perlu konsultasi secara ekstensif dengan melibatkan seluruh staf yang terpengaruh. Berbeda dengan

perubahan berskala besar terlebih dengan sikap dan perilaku seseorang sebagai objek utama proses perubahan. Dalam hal ini keberhasilan tergantung pada keterlibatan dan komitmen semua pihak yang berkepentingan dan terlibat dalam perubahan. Adanya perubahan yang menyeluruh berdampak pada seluruh kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi.

c) *People*

Perubahan organisasi memerlukan individu dalam bentuk perubahan sikap atau perilaku. Adanya perubahan membutuhkan berbagai orang atau pihak yang terlibat dengan tanggungjawabnya untuk mewujudkan dan mencapai keberhasilan perubahan. Para pihak yang terlibat secara bersama berkomitmen dan menentukan kemana arah perubahan tersebut akan diwujudkan.

d. Resistensi Perubahan

Realitasnya dalam melakukan proses perubahan tidak semudah dan selancar yang direncanakan, terdapat berbagai kendala bahkan tidak jarang berupa perlawanan dari pihak yang terlibat didalamnya. Perlawanan dalam hal ini yakni bentuk ketidaksetujuan dari seseorang disebabkan perubahan yang terjadi menyangggu kepentingannya dan juga dapat disebabkan karena persepsi yang tidak jelas terhadap perubahan.

Adanya perlawanan atau resistensi bukanlah kegiatan yang semata ingin menghancurkan perubahan, melainkan bagian dari dinamika sebagai proses untuk mencari arah yang lebih baik dalam meningkatkan peran dan kinerja organisasi. Perlawanan tersebut terjadi disebabkan oleh berbagai faktor, yang mana faktor tersebutlah yang penting untuk diidentifikasi untuk menemukan solusi dan meminimalisir adanya perlawanan dalam melakukan perubahan. Berbagai hal yang

mendasari adanya perlawanan, Graffin menyebutkan diantaranya meliputi, ketidaktentuan, kepentingan pribadi, perbedaan persepsi, dan hilangnya rasa.⁴⁵

2. Prestasi

Berdasarkan Kamus Ilmiah Populer, prestasi didefinisikan sebagai sebuah hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dan diusahakan). Pada dasarnya prestasi merupakan kumpulan hasil akhir dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan.⁴⁶ Prestasi sendiri berasal dari bahasa Belanda yaitu *prestatie*. Kemudian dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi yang berarti hasil usaha.⁴⁷

Menurut Mas'ud Hasan Abdul Dahar yang dikutip oleh Djamarah, prestasi adalah suatu kegiatan yang telah diciptakan, hasil pekerjaan, hasil yang menyenangkan hati yang diperoleh dengan keuletan kerja baik secara individual maupun kelompok. Sedangkan, menurut Purwodarminto, prestasi adalah hasil sesuatu yang telah dicapai. Sehingga, dapat diartikan sebagai suatu yang menghasilkan.⁴⁸

Dalam sebuah lembaga pendidikan prestasi di bagi menjadi dua yakni prestasi akademik dan prestasi non akademik. Prestasi akademik merupakan hasil belajar seseorang berupa hasil penilaian dibidang pengetahuan, ketrampilan dan sikap sebagai hasil belajar yang dinyatakan dalam bentuk nilai.⁴⁹ Prestasi akademik identik dengan pembahasan berkaitan materi, pembelajaran, teori dan ilmu yang didalamnya terkait proses belajar dalam bidang pengetahuan, penerapan, pemahaman, daya analisis dan evaluasi. Berdasarkan perspektif kognitif sosial, prestasi akademik merupakan hubungan yang kompleks antara kemampuan individu, persepsi diri, penilaian terhadap

⁴⁵ Amiruddin Siahaan dan Wahyuli Lius Zen, *Manajemen Perubahan* (Medan: Citapustaka Media Perintis, 2012), 53.

⁴⁶ Ahmad Syafi'i, at.all, "Studi Tentang Prestasi Belajar Siswa dalam Berbagai Aspek dan Faktor yang Mempengaruhi," *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, Vol. 2 No. 2 (Juli 2018), 117.

⁴⁷ Moh, Zaiful Rosyid dkk, *Prestasi Belajar* (Malang: Literasi Nusantara, 2019), 5-6.

⁴⁸ Ahmad Syafi'i, at.all, "Studi Tentang Prestasi Belajar Siswa dalam Berbagai Aspek dan Faktor yang Mempengaruhi," *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, Vol. 2 No. 2 (Juli 2018), 117.

⁴⁹ Rosi Kurniawati dan Tino Leonardi, "Hubungan antara Metakognisi dengan Prestasi Akademik pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang Aktif Berorganisasi di Organisasi Mahasiswa Tingkat Fakultas," *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan*, Vol. 2 No. 1 (April 2013), 3.

tugas, harapan akan kesuksesan, strategi kognitif dan regulasi diri, gender, status sosio ekonomi, kinerja dan sikap individu terhadap madrasah.⁵⁰

Prestasi akademik yang dicapai oleh siswa tidak dapat dipisahkan dari proses belajar, karena prestasi akademik dipengaruhi oleh proses belajar itu sendiri. Prestasi akademik yang diperoleh setiap siswa tidak sama, hal ini disebabkan adanya beberapa faktor yang berpengaruh bagi siswa baik dari dalam diri siswa (internal) maupun dari luar diri siswa (eksternal). Sedangkan, prestasi non akademik adalah prestasi di luar bidang akademik yang secara tak langsung menjadi pendukung aktivitas akademik dalam hal ini yaitu bidang kesenian maupun olahraga.

Prestasi akademik biasanya diperoleh berdasarkan pengetahuan dalam proses pembelajaran di kelas melalui kegiatan bimbingan intensif. Bimbingan intensif yaitu dilakukan sesuai dengan pembagian kurikulum yakni berupa kegiatan belajar mengajar di kelas. Sedangkan prestasi non akademik memperoleh bimbingan dalam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler merupakan aktivitas di lembaga pendidikan yang dilaksanakan di luar jam pelajaran. Kegiatan ini ditujukan agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, kepribadian, dan kemampuan di berbagai bidang di luar kegiatan akademik. Pada umumnya kegiatan ekstrakurikuler termasuk dalam kegiatan pengembangan diri secara terprogram yang direncanakan secara khusus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pribadi peserta didik.⁵¹

Prestasi akademik dapat diperoleh siswa dalam kegiatan proses belajar di madrasah seperti ranking kelas dan hasil ujian tertinggi di madrasah maupun dengan mengikuti perlombaan SAINS di luar madrasah seperti olimpiade-olimpiade, sedangkan prestasi non-akademik adalah prestasi atau kemampuan yang dicapai siswa dari

⁵⁰ Siti Suminarti Fasikhah dan Siti Fatimah, "Self-Regulated Learning (Srl) dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Pada Mahasiswa", Vol. 01, No.01 (Januari 2013), 145.

⁵¹ Sudiro Husodo, "Peningkatan Prestasi Sekolah Menggunakan Bimbingan Teknis Pengelolaan Kegiatan Ekstrakurikuler," *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, Vol. 8 No. 1 (April 2014), 141.

kegiatan diluar jam pelajaran atau dapat disebut dengan kegiatan ekstrakurikuler seperti basket, voli, futsal, tari dan lain sebagainya.

3. Madrasah Unggulan

Madrasah Unggul adalah sebuah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia, dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakul karimah. Madrasah dikatakan unggul apabila dapat berprestasi di tingkat nasional dan dunia.⁵² Selain itu, untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Dengan pengertian tersebut, madrasah unggulan perlu ditunjang dengan tenaga pendidik yang profesional, sarana yang memadai, kurikulum yang inovatif, ruang kelas atau pembelajaran yang representatif sehingga dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang efektif dan efisien dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.⁵³

Djoyonegoro berpendapat bahwa madrasah yang unggul memiliki indikator-indikator, diantaranya: memiliki prestasi akademik maupun non akademik di atas rata-rata sekolah di daerah tersebut, memiliki sarana prasarana dan layanan yang jauh lebih lengkap, sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang, melakukan tahap seleksi penerima peserta didik baru yang lebih ketat, memperoleh animo yang besar dari masyarakat berdasarkan jumlah pendaftar yang jauh lebih besar dibandingkan kapasitas kelas, memiliki biaya madrasah yang lebih tinggi dengan sekolah/madrasah di sekitarnya.⁵⁴

⁵² Sutrisno, "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus," *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2. 220. 355.

⁵³ Sutrisno, "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus," *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2, 360.

⁵⁴ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 70.

Sedangkan berdasarkan Depdikbud (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan), berkaitan madrasah unggul memiliki indikator yang meliputi:⁵⁵

- 1) Masukan (*input*), siswa yang diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria tertentu dengan prosedur yang dapat di pertanggungjawabkan. Kriteria tersebut diantaranya yakni: (1) prestasi belajar yang superior dengan indikator angka rapor, nilai ebtanas murni (NEM) dan hasil tes prestasi akademik; (2) skor psikotes yang meliputi inteligensi dan kreativitas; serta (3) tes fisik jika diperlukan.
- 2) Sarana dan prasarana yang dibutuhkan siswa untuk menunjang minat serta bakatnya, baik kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- 3) Lingkungan belajar kondusif yang mendukung berkembangnya potensi keunggulan siswa menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun sosio-psikologis.
- 4) Memiliki guru dan tenaga kependidikan yang unggul baik dalam penguasaan materi pelajaran, metode mengajar maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, perlu disiapkan insentif tambahan bagi guru baik berupa uang maupun fasilitas lainnya.
- 5) Kurikulum yang dimiliki diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya.
- 6) Kurun waktu yang dimiliki lebih lama dibandingkan dengan sekolah/madrasah lain. Hal itu dapat dilihat dengan adanya fasilitas asrama untuk memaksimalkan pembinaan serta menampung para siswa dari berbagai lokasi. Di kompleks sarana tersebut perlu adanya sarana untuk menyalurkan minat dan bakat siswa seperti alat olahraga, kesenian, perpustakaan dan lain-lain yang diperlukan.

⁵⁵ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 70-72.

- 7) Proses belajar berkualitas dan hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
- 8) Madrasah unggul tidak hanya dapat memberikan manfaat kepada siswa di lembaga tersebut melainkan memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan di sekitarnya.
- 9) Nilai lebih yang dimiliki oleh madrasah unggulan terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui program pengayaan dan perluasan, pengembangan kurikulum, pengajaran remedial, pembinaan kreativitas dan disiplin, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas.

Menurut Bafadhal berpendapat bahwa untuk mencapai madrasah yang unggul dituntut adanya fasilitas dan dana yang memadai, akan tetapi tidak semua sekolah atau madrasah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan madrasah unggulan menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai sehingga dampaknya membutuhkan biaya belajar yang tidak sedikit.⁵⁶ Terdapat beberapa tahapan proses untuk mendukung suatu madrasah menjadi madrasah unggulan, proses-proses tersebut meliputi:⁵⁷

- a. Tidak elitis, sehingga bersifat menerima dan memajukan seluruh siswa.
- b. Adanya kurikulum yang tidak terbatas secara sempit pada yang dasar, sehingga kurikulum ada secara fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa.
- c. Tidak hanya tertuju pada tes atau latihan soal-soal semata, prestasi dicapai berdasarkan latihan proses berpikir tingkat tinggi (*high order thinking*).
- d. Pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya bukan dengan terpaku pada program yang kaku, melainkan atas dasar komitmen serta kreativitas pegawai.
- e. Kepala madrasah tidak bersifat otoriter, melainkan mengembangkan visi bersama bagaimana madrasah memiliki upaya untuk mewujudkan visi tersebut.

⁵⁶ Sutrisno, "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus," *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2, 360.

⁵⁷ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 72-73.

- f. Merekrut dan mempekerjakan staf atas dasar keahlian, dan memiliki prosedur yang tepat untuk mengeluarkan mereka bagi yang tidak berkontribusi secara maksimal demi visi misi madrasah.
- g. Memiliki program pengembangan staf yang intensif.
- h. Memiliki arah tujuan yang jelas, penilaian yang baik serta dapat memperbaiki kekurangan dan menghindari kesalahan.
- i. Seluruh guru maupun siswa sama-sama memiliki rasa tanggung jawab dalam pembelajaran.
- j. Menempatkan kesejahteraan siswa diatas yang selainnya.
- k. Memiliki pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan partisipasi serta mampu menarik pihak luar dalam menjalin kerjasama.
- l. Memiliki struktural yang memungkinkan untuk memecahkan masalah secara kelompok, bukan individual.
- m. Merayakan pencapaian atau keberhasilan dan memberikan *reward* bagi staf maupun siswa yang berprestasi.
- n. Fleksibel dalam hal cara namun berpegang teguh dalam mencapai tujuan.

Selain berbagai landasan di atas, hal mendasar yang harus dipahami ialah madrasah dikatakan unggul apabila dapat menciptakan manusia yang sesungguhnya atau insan kamil (manusia utuh). Manusia yang diharapkan lahir dari sebuah lembaga madrasah adalah manusia yang dapat menampilkan citra diri sebagai sosok makhluk Tuhan yang di dalam dirinya terdapat potensi rasional (nalar), potensi emosi dan potensi spiritual.

Tiga dimensi keunggulan tersebut diantaranya SQ (*Spiritual Quotient*), EQ (*Emotional Quotient*) dan IQ (*Intellectual Quotient*) dalam perspektif Islam mencitrakan

sosok manusia utuh.⁵⁸ SQ (*Spiritual Quotient*) berupa penghambaan diri kepada Allah, memiliki kebaikan, keindahan, kebenaran dan kasih sayang dalam hidup. EQ (*Emotional Quotient*), diantaranya adalah emosi yang mengajarkan integritas, kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, prinsip kepercayaan, dan penguasaan diri. Sedangkan, IQ (*Intellectual Quotient*) dapat dilihat berdasarkan nilai kognitif, kecerdasan otak maupun nilai akademik.

B. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Adanya proses dan hasil pelaksanaan penelitian diperkuat dengan adanya kajian penelitian terdahulu yang relevan guna memperkuat orisinalitas penelitian ini. Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis ini. Di antaranya yaitu:

Pertama, penelitian oleh Nurul Maldi yang berjudul *Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara*.⁵⁹ Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2020 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan terkait Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan:

1. Perencanaan berfungsi sebagai landasan utama dalam mengembangkan budaya organisasi yang akan berjalan kedepannya, perencanaan ini berfokus pada proses pembelajaran di masa pandemi. Dimulai dengan kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara yang melakukan analisis kebutuhan siswa kemudian mengambil tindakan dengan melakukan perubahan terhadap proses pembelajaran yakni dengan menggunakan aplikasi *WhatsApp*, *Zoom* dan membuat aplikasi menarik seperti kuis dan *Google Form*.

⁵⁸ Jasafat, "Madrasah Unggulan Antara Harapan dan Kenyataan," *Jurnal Ar-Raniry*, Vol. 01 No. 87, (Januari – Juni 2011), 10-11.

⁵⁹ Nurul Maldi, "Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara," (Penelitian UIN Sumatera Utara, Medan, 2020).

2. Langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di masa pandemi COVID-19. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dengan menerapkan budaya do'a pagi bersama, sholat duha, sholat dzuhur dan tadarrus Al-Qur'an yang dilakukan di rumah masing-masing secara jujur.
3. Faktor pendukung manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi disebabkan adanya tuntutan pendidikan Nasional serta kurikulum 2013 yang memiliki titik tekan perbaikan moral atau etika siswa.
4. Faktor penghambat penerapan perubahan pada budaya organisasi yakni terletak pada kekurangan sumber daya manusia yang berkompeten, loyal dan mendukung penuh atas perubahan yang dilakukan.

Kedua, penelitian yang dilakukan Ali Mustopa dengan judul *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri*.⁶⁰ Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan terkait Manajemen Perubahan dalam Lembaga Pendidikan Islam. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan, bahwa:

1. Manajemen perubahan yang dilakukan Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri yakni dengan tetap menjaga dan mempertahankan sifat salaf namun merubah strategi dalam menghadapi tantangan dunia dengan memanfaatkan perangkat-perangkat modern, memberikan menu baru sesuai keinginan masyarakat modern dan mendirikan pesantren formal dalam sauta naungan.
2. Jenis perubahan yang dilakukan oleh Pesantren Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri yakni dengan melalui langkah-langkah yang terlihat kecil namun terus menerus sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain atau sebelumnya.

⁶⁰ Ali Mustopa, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri," (Tesis IAIN Ponorogo, Ponorogo, 2018).

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Siti Mawardah dengan judul *Manajemen Perubahan di MTS N 3 Banjar*.⁶¹ Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan terkait Manajemen Perubahan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. MTsN 3 Banjar telah mengimplementasikan manajemen perubahan dengan 3 tahapan yakni: tahap orientasi perubahan, tahap inisiasi perubahan dan tahap implementasi.
2. Tahap orientasi perubahan dilakukan dengan proses mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi baik dalam bidang akademik (buku pelajaran kurikulum K13 masih terbatas) dan non akademik (ruang kelas dan sarana prasarana yang masih kurang, banjir yang menggenang di lapangan, dan kurangnya kegiatan pengembangan).
3. Tahap inisiasi perubahan dimulai dengan pengumpulan ide dan pendapat terkait permasalahan yang terjadi, metode yang digunakan yakni prinsip kebersamaan untuk mencapai solusi dengan kesepakatan.
4. Tahap implementasi yakni dengan menerapkan solusi dan penyelesaian terhadap permasalahan yang dihadapi.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Muh Zulfikar Khamdani dengan judul *Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo*.⁶² Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan terkait Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Mutu. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada aspek *The Choice process* (Proses Perubahan), terdapat 3 elemen yang menaungi diantaranya: a. *Organizational Context* (Konteks Organisasional), pesantren Ngabar menggunakan metode SWOT untuk merumuskan perubahan. b. *Focus of Choice* (Fokus

⁶¹ Siti Mawardah, "Manajemen Perubahan di MTsN 3 Banjar," (Penelitian UIN Antasari, Banjarmasin, 2018).

⁶² Muh Zulfikar Khamdani, "Model Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo" (Tesis IAIN Ponorogo, Ponorogo, 2018).

- Pilihan), fokus kualitas mutu bahasa dan al-Qur'an. c. *Organizational Trajectory* (Lintasan Organisasional), pengambilan keputusan perubahan musyawarah, yakni raker.
2. Pada aspek *The Trajectory process* (Proses Lintasan), terdiri dari 3 elemen yakni: a. *Vision* (Visi), visi lembaga lama telah dibenahi. b. *Strategy* (Strategi), menerapkan tiga komponen penting, yaitu: perencanaan mutu, pelaksanaan dan control mutu, evaluasi mutu. c. *Change* atau perubahan yakni dengan menumbuhkan dan mempertahankan budaya dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM).
 3. Pada aspek *The Change Process* (Proses Perubahan), dalam pengembangan mutu mencakup input, proses, dan output. a. Input Peserta didik dengan (dapat membaca al-Qur'an dan menulis tulisan Arab) serta proses penerimaan yang selesai dalam sehari. b. Input Pendidik, dengan menaikkan standar seleksi kualitas Guru, serta merekrut 30 lulusan TMI terbaik. c. Proses terdapat banyak perubahan baik dalam pengembangan SDM, SDA, Teknologi dan sebagainya.
 4. Manajemen perubahan dalam kaitannya pengembangan mutu pondok pesantren Wali Songo Ngabar yakni Tarbiyatul Muallimin al-Islamiyah (TMI), ialah dengan adanya perubahan Direktorat, dan Gerakan perubahan yang terjadi dengan munculnya gerakan sosial yang terlembaga. Terkait pendektan perubahannya ialah Pendekatan Normatif-Redukatif.

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian ini

| No. | Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Asal Lembaga | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|--|--|
| 1. | Nurul Maldi, 2020, Efektivitas Manajemen Perubahan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara, UIN Sumatera Utara Medan | <p>a. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif</p> <p>b. Kedua penelitian membahas terkait pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> <p>c. Penelitian dilakukan dalam kondisi COVID-19 sebagai salah satu isu permasalahan.</p> | <p>a. Penelitian terdahulu membahas manajemen perubahan kaitannya dalam budaya organisasi, sedangkan penelitian ini membahas manajemen perubahan kaitannya dalam mempertahankan madrasah unggulan.</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara, penelitian ini di MAN 2 Ponorogo.</p> |
| 2. | Ali Mustopa, 2018, Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri, IAIN Ponorogo. | <p>a. Berfokus pada pokok pembahasan yang sama yakni pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> <p>b. Menggunakan metode penelitian yang sama yakni metode penelitian kualitatif.</p> | <p>a. Penelitian terdahulu memfokuskan pada manajemen perubahan secara umum dalam lembaga pendidikan Islam, sedangkan penelitian ini yakni manajemen perubahan kaitannya dengan mempertahankan prestasi madrasah unggulan.</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri. Sedangkan, penelitian ini di MAN 2 Ponorogo.</p> |
| 3. | Siti Mawardah, 2018, Manajemen Perubahan di MTS N 3 Banjar, UIN Antasari Banjarmasin. | <p>a. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p>b. Kedua penelitian membahas terkait pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> | <p>a. Penelitian terdahulu memfokuskan pada manajemen perubahan secara umum sedangkan penelitian ini menekankan pada manajemen perubahan sebagai strategi mempertahankan prestasi madrasah unggulan.</p> <p>b. Teori utama yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni tahapan manajemen perubahan, sedangkan penelitian ini yakni model manajemen perubahan.</p> |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | | c. Objek penelitian terdahulu di MTS N 3 Banjar. Sedangkan, penelitian ini di MAN 2 Ponorogo. |
| 4. | Muh Zulfikar Khamdani, 2018, Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, IAIN Ponorogo. | <p>a. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif</p> <p>b. Kedua penelitian membahas terkait pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> <p>c. Menggunakan teori utama yang sama yakni model perubahan menurut Burnes, diantaranya: <i>The Choice process, The Trajectory process, The Change Process.</i></p> | <p>a. Penelitian terdahulu fokus pada manajemen perubahan dalam pengembangan mutu sedangkan penelitian ini pada proses mempertahankan prestasi madrasah unggulan.</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Sedangkan, penelitian ini di MAN 2 Ponorogo.</p> <p>c. Penelitian terdahulu dilakukan sebagai gebrakan baru perubahan menuju kemajuan lembaga. Sedangkan, penelitian ini dilakukan untuk mempertahankan keunggulan madrasah.</p> <p>d. Penelitian ini dilakukan dalam kondisi COVID-19 sebagai isu permasalahan, sedangkan penelitian terdahulu jauh sebelum masa COVID-19.</p> |

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan mengungkapkan keunikan dalam masyarakat secara menyeluruh, rinci, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pada prinsipnya yaitu dengan menerangkan dan mendepelintikan secara kritis suatu kejadian maupun peristiwa sosial dalam hal ini di dunia pendidikan, untuk mencari serta menemukan makna (*meaning*) dalam konteks yang sesungguhnya (*natural setting*).⁶³ Jenis penelitian yang dilakukan dengan penelitian lapangan (*field research*) yaitu studi atau penelitian yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian. Sehingga, data diperoleh dengan terjun langsung di lokasi penelitian dan terlibat dengan aktivitas kegiatan di lingkungan sosial.⁶⁴

Dalam penelitian ini berorientasi pada tujuan untuk memahami karakteristik kelompok secara fokus mendalam, dengan penerapan jenis penelitian lapangan yakni studi kasus.⁶⁵ Teknik studi kasus yang digunakan yakni dengan menggali fenomena atau kasus tertentu dalam suatu waktu dan kegiatan dengan mengumpulkan informasi secara rinci dan mendalam sesuai dengan prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.⁶⁶

Penelitian dilakukan berdasarkan kondisi realistis atau *natural setting*, sistematis, kompleks dan rinci di suatu lembaga pendidikan.⁶⁷ Dengan hasil penelitian berupa data deskriptif, lisan atau kata-kata dari sumber data berupa orang-orang maupun perilaku yang

⁶³ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 338.

⁶⁴ J. R. Raco & Conny R. Semiawan, *Metode Penelitian Kualitatif; Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (Jakarta: Grasindo, 2010), 9.

⁶⁵ Farida Nugraini. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa Indonesia* (Solo: Cakra Books, 2014), 48.

⁶⁶ Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus (Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya)* (Madura: UTM Press, 2013), 3.

⁶⁷ Albi Anggito & Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 9.

dapat diamati.⁶⁸ Bentuk studi kasus yang akan digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus instrumental tunggal atau *single instrumental case study*.

Studi kasus instrumental tunggal dapat diterapkan dalam kasus manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo dalam menghadapi kondisi perubahan di masa pandemi COVID-19. Manajemen perubahan merupakan proses dan upaya untuk menyusun rencana yang strategis dan bersifat solutif dalam menghadapi kondisi perubahan yang tidak dapat di prediksi.

Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan memahami permasalahan serta mengelola strategi secara tepat dengan mengamati kondisi internal organisasi dalam melakukan proses manajemen perubahan MAN 2 Ponorogo di tengah masa pandemi COVID-19.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam penelitian kualitatif harus memiliki teori atau pemahaman yang luas sehingga mampu menjadi “*human instrument*” yang baik yang dapat menjadi alat pengumpul data. Untuk menjadi instrumen yang baik peneliti harus memiliki wawasan yang luas, baik wawasan yang bersifat teoritis dan wawasan yang berkaitan dengan konteks yang bersifat sosial yang sesuai dengan yang diteliti. Jika peneliti tidak memiliki wawasan yang luas maka peneliti akan kesulitan memahami kondisi yang terjadi dan tidak dapat melakukan analisis secara mendalam terhadap data yang diperoleh, sehingga sulit membuka pertanyaan yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

C. Lokasi Penelitian

Lincoln dan Guba mendefinisikan lokasi penelitian sebagai “*focus determined boundary*” yang secara harfiah dapat diartikan sebagai ‘batas yang ditentukan oleh fokus atau objek penelitian’. Sehingga, dapat diartikan bahwa fokus penelitian membawa

⁶⁸ Sandu Siyoto dan Ali Sodik, *Dasar Metodologi Perubahan* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 28.

implikasi terkait batas penelitian yang akan ditentukan.⁶⁹ Pada penelitian lapangan ini batas yang ditentukan yakni secara geografis dan demografis di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo yang terletak di Kabupaten Ponorogo, tepatnya berlokasi di Jl. Soekarno Hatta No. 381, Sablak, Keniten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Peneliti tertarik mengambil lokasi di MAN 2 Ponorogo ini karena ingin mengetahui tentang strategi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan disana terlebih di masa pandemi COVID-19 dengan berbagai tantangan yang di hadapinya.

D. Data dan Sumber Data

Data penelitian diperoleh dari sumber data melalui;

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana, dan wakil kepala madrasah bagian humas untuk mengetahui terkait manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan MAN 2 Ponorogo melalui proses peralihan, lintasan dan perubahan.
2. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi sebenarnya di lapangan dan sejumlah hal penting seperti kondisi di lingkungan madrasah, kegiatan yang dilaksanakan madrasah, dan upaya madrasah untuk terus mengembangkan dan melakukan pembenahan di madrasah dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan di masa pandemi COVID-19.
3. Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang upaya madrasah dalam melaksanakan kegiatan di masa COVID-19, perubahan-perubahan yang dilakukan oleh madrasah, serta keterlibatan seluruh warga madrasah untuk tetap *survive* dan senantiasa memberikan karya maupun prestasi di segala kondisi.

⁶⁹ Riyadi Santosa, *Metodologi Penelitian Linguistik/Pragmatik*, Seminar Nasional Prasasti, 24.

Dengan demikian sumber data primer penelitian ini adalah: 1) Kepala MAN 2 Ponorogo, 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Ponorogo, 3) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Ponorogo, 4) Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Ponorogo, 5) Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas MAN 2 Ponorogo. Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian secara obyektif. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar dari penelitian kualitatif.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alami), sumber data primer dan prosedur pengumpulan data lebih banyak pada wawancara mendalam, dokumentasi dan adanya observasi.⁷⁰

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi langsung. Dapat pula dikatakan bahwa wawancara merupakan percakapan tatap muka antara pewawancara dengan sumber informasi, dimana pewawancara bertanya langsung tentang suatu objek yang diteliti dan dirancang sebelumnya.⁷¹

⁷⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabetha, 2015), 224-225.

⁷¹ Sugiyono. *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabetha, 2015), 224-225.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini yakni *indept interview* dengan tujuan memperoleh informasi yang mendalam terkait makna subjektif, pemikiran, perasaan, sikap, perilaku, persepsi, keyakinan, motivasi dll. Data yang diperoleh yakni data verbal dengan memanfaatkan menulis secara langsung serta memanfaatkan alat perekam (*tape recorder*).⁷²

Wawancara awal dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden tentang manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan MAN 2 Ponorogo. Pihak yang menjadi informasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo
- b. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Ponorogo
- c. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Ponorogo
- d. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Ponorogo
- e. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kehumasan MAN 2 Ponorogo

2. Observasi

Pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan secara langsung. Dimiyati menjelaskan bahwa observasi adalah pengumpulan data yang melibatkan interaksi sosial antara peneliti dengan subjek penelitian maupun informasi dalam setting selama pengumpulan data harus dilakukan secara sistematis tanpa menampakkan diri sebagai seorang peneliti. Menurut Nawawi dan Martini observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala.⁷³ Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang

⁷² Galang Surya Gumilang, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling," *Jurnal Fokus Konseling*, Vol 2 No. 2 (Agustus, 2016), 154.

⁷³ Maryam B. Gainau, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Kanisius, 2021), 115.

terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Johnson & Christensen menerangkan observasi dilakukan dalam setting alamiah dengan tujuan mengeksplorasi atau menggali suatu makna. Selama dalam proses observasi ini peneliti membuat *field notes* selama dan sesudah proses observasi berkenaan dengan peristiwa atau fenomena penting yang ada dalam konteks penelitian dan subjek penelitian.⁷⁴

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, tentang manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan MAN 2 Ponorogo di masa pandemi COVID-19 terkait proses manajemen perubahan berupa peralihan, lintasan dan perubahan.

3. Dokumentasi

Menurut Satori dan Komariah menyatakan definisi dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan dan karya bentuk. Studi dokumen merupakan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif ini.⁷⁵ Arikunto mendefinisikan dokumentasi sebagai “Setiap bahan tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan lain sebagainya.” Terdapat berbagai jenis dokumen yaitu dokumen pribadi, dokumen resmi, dan foto.⁷⁶ Studi dokumen diharapkan mampu menjadi pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian ini.⁷⁷ Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan MAN 2 Ponorogo terkait proses peralihan, lintasan dan perubahan, seperti halnya dokumentasi terkait kegiatan yang dijalankan oleh ekstrakurikuler MAN 2 Ponorogo. Selain itu, dokumen berupa foto atau gambar dapat diperoleh dengan

⁷⁴ Galang Surya Gumilang, “Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling,” *Jurnal Fokus Konseling*, Vol 2 No. 2 (Agustus 2016), 154.

⁷⁵ Albi Anggito & Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 145.

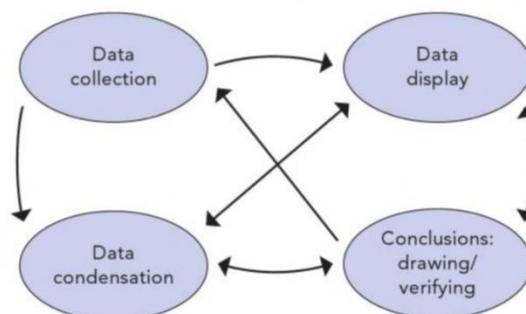
⁷⁶ Salim & Syahrur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 126.

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabeta, 2015), 240.

mengambil gambar saat pelaksanaan kegiatan baik saat pembelajaran maupun kegiatan ekstrakurikuler serta setiap kegiatan perlombaan yang di ikuti hingga memperoleh prestasi.

F. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data dilakukan sejak tahap wawancara, bila jawaban wawancara dirasa belum memuaskan, maka pertanyaan wawancara akan di kembangkan hingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Milles dan Huberman dalam buku Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing or verifications* (penarikan kesimpulan atau verifikasi).



Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (*interactive model*)

1. *Data Condensation* (kondensasi data)⁷⁸

Data yang ada mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil data wawancara, dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya. Dengan proses kondensasi diharapkan data lebih akurat. Hal itu disebabkan pada proses

⁷⁸ Miles Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3* (SAGE Publications: Singapore, 2014), 12.

kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara kontinu atau terus menerus. Kemudian berbagai data yang diperoleh, dikumpulkan, di analisis dan dipadatkan untuk menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang dan menata data sehingga dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian kualitatif, data dapat ditransformasikan dalam banyak cara melalui pemilihan, ringkasan dan parafrase. Dalam penelitian ini peneliti akan memahami data terkait proses perubahan yang terjadi di madrasah terutama di masa pandemi COVID-19, kemudian menitik fokuskan informasi terhadap proses manajemen perubahan yang di alami madrasah hingga dapat bertahan memperoleh berbagai prestasi dan citra sebagai madrasah unggulan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah kondensasi data tahapan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Umumnya penyajian data yang digunakan yakni teks yang bersifat naratif. Tujuannya yaitu untuk memudahkan memahami apa yang terjadi serta melanjutkan kerja selanjutnya berdasarkan informasi yang telah di pahami. Dalam penelitian ini penyajian data akan dilakukan dengan teks naratif.

3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Kesimpulan)⁷⁹

Langkah yang berikutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang telah di sampaikan di awal masih bersifat sementara, dan akan berubah setelah adanya bukti-bukti yang diperoleh saat pengumpulan data. Namun apabila bukti-bukti yang diperoleh bersifat valid dan terbukti kebenarannya serta sesuai dengan kesimpulan di awal, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat konsisten dan kredibel. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan.

⁷⁹ Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 252.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti dengan menggunakan ketekunan dan pendekatan triangulasi. Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendepelintikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan.⁸⁰ Dalam hal ini, peneliti membaca berbagai referensi buku dan menggunakan dokumentasi-dokumentasi yang terkait untuk memperluas dan mempertajam penelitian, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan secara benar dan terpercaya.

Sedangkan, pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data wawancara antar responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil wawancara dengan kajian teori atau pandangan tokoh-tokoh ahli di bidang penelitian ini.⁸¹ Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini yakni triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data atau informan yang berbeda-beda untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat maupun valid. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Sehingga data yang diperoleh lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

Triangulasi teknik pengumpulan data yakni dengan menggabungkan antara teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber data yakni dengan menggabungkan data yang diperoleh dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, Wakil Kepala Madrasah bidang sarana prasarana, dan Wakil Kepala Madrasah bidang humas.

⁸⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabetha, 2015), 272.

⁸¹ Sugiyono. *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabetha, 2015), 253-254.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo

Berbicara sejarah, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo merupakan lembaga alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 1990 dan 42 tahun 1992. MAN 2 Ponorogo juga merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah Kementerian Agama dengan nomor statistik madrasah 131135020002 yang berstatus Negeri.

MAN 2 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan menengah negeri tertua di Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo (eks. PGAN Ponorogo) terus melayani masyarakat dengan memberikan pelayanan pendidikan yang berorientasi pada konsep “Ulul Albab” yaitu tangguh dalam pembinaan Iman dan Taqwa serta menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. MAN 2 Ponorogo telah mengembangkan berbagai program pendidikan sebagai wujud kesiapan Madrasah untuk menjadi Madrasah bermutu serta menjadi pilihan umat. keberadaan kelas PDCI (Peserta Didik Cerdas Istimewa) atau kelas Akselerasi dan Kelas Bina Prestasi merupakan wujud nyata dalam mewujudkan Madrasah bermutu.

Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas merupakan slogan yang dikembangkan Madrasah untuk dijadikan acuan dalam mengembangkan diri dalam mendidik putra putri bangsa menuju terwujudnya manusia Indonesia yang berkarakter, berkualitas dan berdaya saing global.⁸²

⁸² Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

2. Profil MAN 2 Ponorogo

| | |
|---|---|
| Nama Madrasah | Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo |
| Nomor Identitas Madrasah (NIM) | 20584466 |
| Nomor Statistik Madrasah (NSM) | 131135020002 |
| Alamat Madrasah | Soekarno-Hatta No. 381 |
| Kecamatan | Ponorogo |
| Kabupaten / Kota *) Propinsi | Ponorogo |
| Kode Pos | 63412 |
| Telepon & Faksimili | (0352) – 481168 |
| E-mail | man2ponorogo@gmail.com |
| Status Madrasah | Negeri |
| Nomor Akte Pendirian/Kelembagaan SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27 – 01 - 1992 | |
| Luas Tanah Madrasah | 788 m ² |
| Luas Bangunan Madrasah | 444 m ² |
| Status Tanah | Pemerintah* |
| Status Akreditasi / Tahun | Terakreditasi A /2016 |

3. Letak geografis MAN 2 Ponorogo

Kabupaten Ponorogo adalah salah satu kabupaten yang berada dari Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kabupaten Ponorogo terletak di koordinat 111 17' - 111 52' Bujur Timur 7 49' - 8 20' Lintang Selatan dengan ketinggian antara 92 sampai dengan 2.563 m di atas permukaan laut dan memiliki luas wilayah 1.371,78 km. Kabupaten Ponorogo terletak di sebelah barat dari kota Provinsi Jawa Timur dan berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah. Kota yang berada di sebelah selatan adalah kota Pacitan, sebelah barat adalah kota Wonogiri (Jawa Tengah), sebelah utara adalah kota Madiun, dan sebelah timur adalah kota Trenggalek. MAN 2 Ponorogo berada di wilayah perkotaan tepatnya di jalan Soekarno Hatta 381 Ponorogo menempati tanah seluas 9.788 m². Letak MAN 2

Ponorogo berada di sebelah selatan terminal Seloaji, dan di sekitarnya berdiri beberapa Pondok Pesantren seperti Ponpes Thoriqul Huda, Ponpes Nurul Hikmah, Ponpes Ittihadul Ummah, Ponpes Durisawo, Ponpes Tahfidhul Qur'an.⁸³

4. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Ponorogo

Visi merupakan depenelitian sekaligus cerminan tujuan fundamental bagi keberadaan suatu lembaga.⁸⁴ Misi madrasah adalah aspirasi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat madrasah lainnya yang dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program madrasah dengan alasan yang jelas serta konsisten sesuai dengan nilai-nilai madrasah. Sedangkan, tujuan merupakan pemberian pengarah dengan cara menggambarkan keadaan masa datang yang menghasilkan kesepakatan umum.⁸⁵ MAN 2 Ponorogo memiliki visi, misi dan tujuan sebagai berikut

a. Visi Madrasah

RUBI : Religius, Unggul, Berbudaya, Integritas

Tabel 4.1 Visi Madrasah

| Visi | Indikator |
|----------|---|
| Religius | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan Iman dan takwa 2. Ikhlas dalam beramal 3. Ber-akhlakul karimah 4. Tertib sholat berjamaah 5. Tertib doa, membaca dan menghafal al-Qur'an dan asmaul husna |
| Unggul | <ol style="list-style-type: none"> 1. Unggul dalam kreativitas 2. Unggul dalam kedisiplinan 3. Unggul dalam pengembangan kurikulum 4. Unggul dalam proses pembelajaran 5. Unggul dalam literasi 6. Unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi 7. Unggul dalam perolehan NUN 8. Unggul dalam Olimpiade dan kompetisi sains 9. Unggul dalam karya ilmiah 10. Unggul dalam kesenian |

⁸³ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

⁸⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 134.

⁸⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 137.

| | |
|------------|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 11. Unggul dalam olahraga 12. Unggul dalam pengembangan bakat 13. Unggul dalam persaingan nasional dan global 14. Unggul dalam manajemen madrasah |
| Berbudaya | <ol style="list-style-type: none"> 1. Berbudaya lokal 2. Berbudaya gotong-royong 3. Berbudaya mandiri dan tanggung jawab 4. Berbudaya cinta lingkungan 5. Berbudaya hidup sehat |
| Integritas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keselarasan antara ucapan dan perbuatan 2. Integritas dalam pelayanan 3. Integritas dalam pekerjaan 4. Integritas dalam belajar 5. Integritas dalam proses 6. Integritas dalam hasil |

b. Misi Madrasah⁸⁶

Tabel 4.2 Misi Madrasah

| Misi | Indikator |
|----------|---|
| Religius | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketakwaan. 2. Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal. 3. Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah. 4. Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah. 5. Menjaga ketertiban pelaksanaan doa, membaca dan menghafal al-Qur'an dan Asmaul Husna. |
| Unggul | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah. 2. Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah. 3. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan. 4. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan budaya dan teknologi. 5. Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya. 6. Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah. 7. Menerapkan proses berpikir tingkat tinggi bagi warga madrasah. 8. Meningkatkan pemerolehan nilai ujian nasional. 9. Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan Tinggi favorit nasional dan internasional. 10. Memperoleh juara Kompetisi sains dan Olimpiade tingkat regional, Nasional dan internasional. 11. Mengembangkan riset bagi warga madrasah. 12. Mengembangkan kegiatan bidang kesenian. |

⁸⁶ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

| | |
|------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 13. Memperoleh juara lomba bidang kesenian. 14. Mengembangkan kegiatan bidang olah raga. 15. Memperoleh juara bidang olah raga tingkat regional dan nasional. 16. Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman. 17. Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandar nasional dan internasional. 18. Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional. 19. Meningkatkan kualitas manajemen madrasah. 20. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait. |
| Berbudaya | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan 51 nasional serta keanekaragaman budaya. 2. Menerapkan budaya gotong-royong bagi warga madrasah. 3. Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas. 4. Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan 5. Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan. 6. Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan 7. Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat. 8. Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah |
| Integritas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah. 2. Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil. |

Kredo Madrasah :

MAN 2 Ponorogo mengembangkan kredo Madrasah “Ulul Albab”, yaitu bermakna Kokoh dalam Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Tangguh dalam Ilmu Pengetahuan dan Tehnologi (IPTEK).

c. Tujuan Madrasah

MAN 2 Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan antara lain:⁸⁷

⁸⁷ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

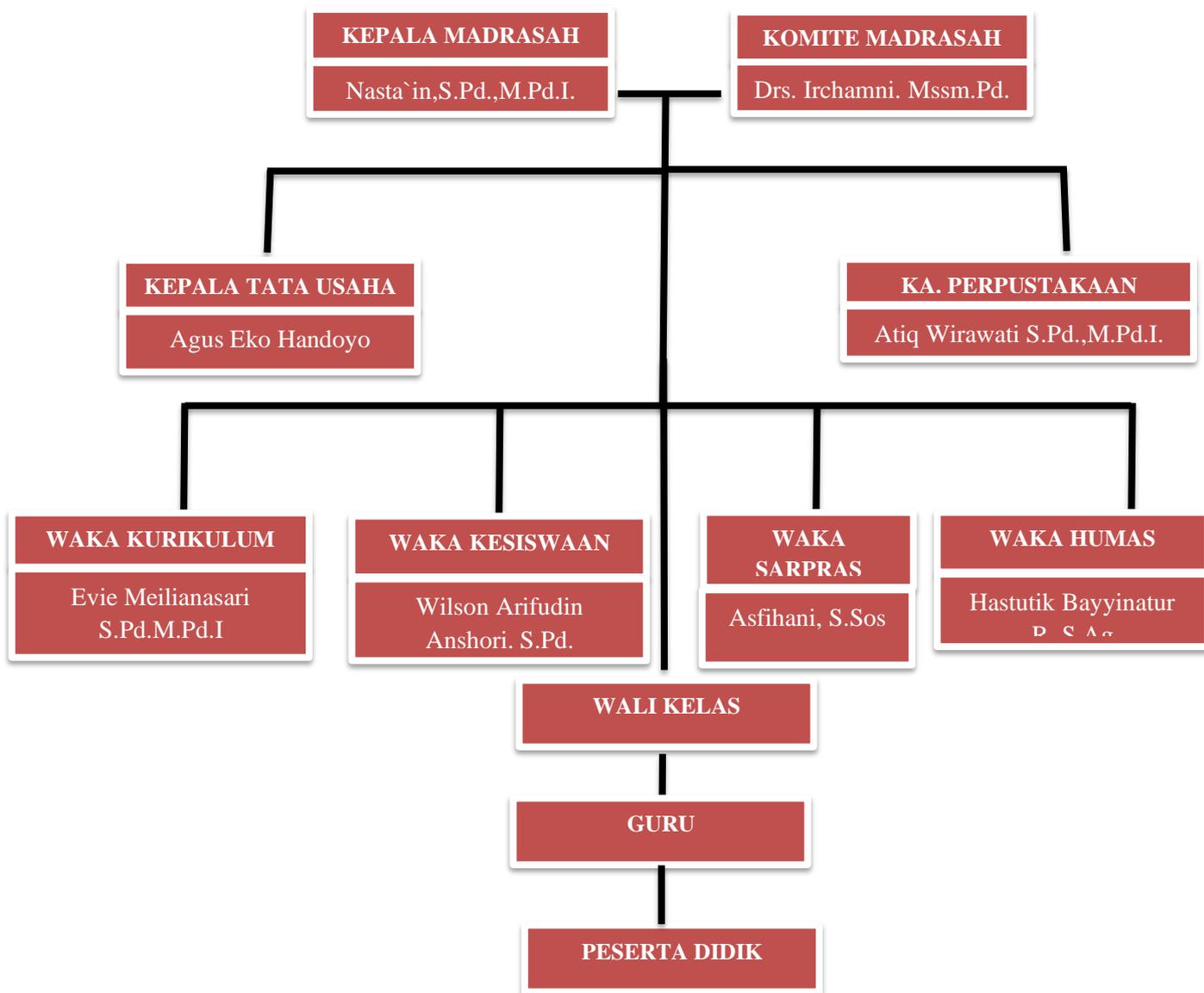
Tabel 4.3 Tujuan Madrasah

| | Indikator |
|-----------------|--|
| Tujuan Madrasah | <p>Dalam mengemban Misi, MAN 2 Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan. 2. Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal. 3. Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah. 4. Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah. 5. Menjaga ketertiban pelaksanaan doa, membaca dan menghafal al-Qur'an dan Asmaul Husna. 6. Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah. 7. Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah. 8. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan. 9. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan budaya dan teknologi. 10. Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya. 11. Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah. 12. Menerapkan proses berpikir tingkat tinggi bagi warga madrasah. 13. Meningkatkan pemerolehan nilai ujian nasional. 14. Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi favorit nasional dan internasional. 15. Memperoleh juara Kompetisi sains dan Olimpiade tingkat regional, nasional dan internasional. 16. Mengembangkan riset bagi warga madrasah 17. Mengembangkan kegiatan bidang Kesenian. 18. Memperoleh juara lomba bidang Kesenian. 19. Mengembangkan kegiatan bidang olah raga. 20. Memperoleh juara bidang olah raga tingkat regional dan nasional. 21. Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman. 22. Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandar nasional dan internasional. 23. Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional. 24. Meningkatkan kualitas manajemen madrasah. 25. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait. 26. Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragaman budaya. 27. Menerapkan budaya gotong-royong bagi warga madrasah. 28. Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas. 29. Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan. 30. Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan. 31. Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan |

| | |
|--|---|
| | <p>pencemaran lingkungan.</p> <p>32. Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat.</p> <p>33. Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah.</p> <p>34. Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah.</p> <p>35. Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil.</p> |
|--|---|

5. Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo

Organisasi dapat diartikan sebagai struktur penempatan anggota dalam kelompok kerja, dengan menempatkan hubungan antara orang dengan kewajiban, hak, dan tanggung jawab masing-masing. Berikut struktur organisasi MAN 2 Ponorogo :⁸⁸



Gambar 4.1 Struktur Organisasi di MAN 2 Ponorogo

⁸⁸ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

6. Tenaga Pendidik, Kependidikan dan Siswa MAN 2 Ponorogo

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting yang ada pada sebuah organisasi. Karena sumber daya manusia inilah yang dapat menggerakkan sebuah organisasi. Di lembaga pendidikan, sumber daya manusia berarti semua warga madrasah yang terdapat dalam lembaga madrasah seperti kepala madrasah, guru, siswa, tenaga kependidikan, dan lain-lain termasuk di MAN 2 Ponorogo. Berikut merupakan bagian dari sumber daya manusia pada MAN 2 Ponorogo:⁸⁹

Tabel 4.4 Tenaga Pendidik dan Kependidikan MAN 2 Ponorogo

| Nomor | Indikator | Kriteria | Jumlah |
|-------|--|------------------|------------|
| 1 | Kualifikasi Pendidikan Pendidik dan Tenaga Kependidikan | <= SMA Sederajat | 6 |
| | | D1 | 1 |
| | | D2 | |
| | | D3 | 4 |
| | | S1 | 68 |
| | | S2 | 25 |
| | | S3 | - |
| | | Jumlah | 104 |
| 2 | Sertifikasi | Sudah | 60 |
| | | Belum | 21 |
| | | Jumlah | 81 |
| 3 | Gender | Pria | 52 |
| | | Wanita | 52 |
| | | Jumlah | 104 |
| 4 | Status Kepegawaian | PNS | 65 |
| | | GTT | 22 |
| | | GTY | - |
| | | PTT | 19 |

⁸⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/22-II/2022

| Nomor | Indikator | Kriteria | Jumlah |
|-------|---------------------------|----------------------|------------|
| | | Jumlah | 104 |
| 5 | Pangkat / Golongan | I c | - |
| | | II a | - |
| | | II b | - |
| | | II c | - |
| | | II d | 2 |
| | | III a | 4 |
| | | III b | 4 |
| | | III c | 7 |
| | | III d | 19 |
| | | IV a | 24 |
| | | IV b | 4 |
| | | Di atas IV b | 1 |
| | | Non PNS | 38 |
| | | Jumlah | 104 |
| 6 | Kelompok Usia | Kurang dari 30 tahun | 14 |
| | | 31 – 40 tahun | 28 |
| | | 41 – 50 tahun | 36 |
| | | 51 – 60 tahun | 26 |
| | | Di atas 60 tahun | - |
| | | Jumlah | 104 |
| 7 | Masa Kerja | Kurang dari 6 tahun | 22 |
| | | 6 – 10 tahun | 21 |
| | | 11 – 15 tahun | 34 |
| | | 16 – 20 tahun | 10 |
| | | 21 – 25 tahun | 11 |
| | | 26 – 30 tahun | 5 |
| | | Lebih dari 30 tahun | 1 |

| Nomor | Indikator | Kriteria | Jumlah |
|-------|-----------|---------------|------------|
| | | Jumlah | 104 |

Tabel 4.5 Jumlah Siswa MAN 2 Ponorogo

| No | Tahun | Kelas X | | | Kelas XI | | | Kelas XII | | | TOTAL | | |
|----|-----------|---------|-----|-----|----------|-----|-----|-----------|-----|-----|-------|-----|------|
| | | L | P | Jml | L | P | Jml | L | P | Jml | L | P | Jml |
| 1 | 2021/2022 | 96 | 300 | 396 | 106 | 267 | 373 | 82 | 313 | 395 | 284 | 880 | 1164 |
| 2 | 2020/2021 | 105 | 275 | 380 | 82 | 309 | 391 | 106 | 263 | 369 | 294 | 847 | 1140 |
| 3 | 2019/2020 | 83 | 315 | 398 | 108 | 256 | 364 | 118 | 265 | 383 | 30 | 836 | 1145 |
| 4 | 2018/2019 | 114 | 276 | 390 | 107 | 253 | 360 | 100 | 309 | 409 | 321 | 838 | 1159 |

| Uraian | Kelas | | | Jumlah |
|---------------|------------|------------|------------|-------------|
| | X | XI | XII | |
| Laki-Laki | 96 | 106 | 82 | 284 |
| Perempuan | 300 | 267 | 313 | 880 |
| Jumlah | 396 | 373 | 395 | 1164 |

7. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo

Sarana adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan. Sedangkan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan. Sarana prasarana pendidikan di MAN 2 Ponorogo meliputi:

Tabel 4.6 Sarana Prasarana MAN 2 Ponorogo

| NO | JENIS BANGUNAN | Jumlah | KONDISI BANGUNAN | | |
|----|----------------|--------|------------------|--------------|-------------|
| | | | Baik | Rusak Ringan | Rusak Berat |
| 1 | R. Kelas | 36 | 36 | | |
| 2 | R. Kepala | 1 | 1 | | |
| 3 | R. TU | 1 | 1 | | |
| 4 | R. Guru | 1 | 1 | | |

| | | | | | |
|----|-------------------------|-----------|-----------|----------|----------|
| 5 | Perpustakaan | 1 | 1 | | |
| 6 | Laboratorium : | | | | |
| | Fisika | 1 | 1 | | |
| | Kimia | 1 | 1 | | |
| | Biologi | 1 | 1 | | |
| | Bahasa | 1 | 1 | | |
| | Komputer | 2 | 2 | | |
| 7 | Aula | 1 | 1 | | |
| 8 | R. Seni / R.Ketrampilan | 1 | 1 | | |
| 9 | R. UKS | 1 | 1 | | |
| 10 | R. OSIS & Pramuka | 1 | 1 | | |
| 11 | R. BP | 1 | 1 | | |
| 12 | Mushola | 1 | 1 | | |
| 13 | WC | 10 | 10 | | |
| 14 | Tempat Parkir | 3 | 3 | | |
| 15 | GOR | 1 | 1 | | |
| 16 | Gasebo | 1 | 1 | | |
| 17 | Koperasi Siswa | 1 | 1 | | |
| | J u m l a h | 66 | 66 | 0 | 0 |

➤ **Fasilitas Siswa dan Guru**

Tabel 4.7 Fasilitas Siswa dan Guru MAN 2 Ponorogo

| | |
|---------------------------|--|
| 1. Musholla | 9. Gedung Olahraga |
| 2. Tempat Parkir Luas | 10. Lapangan Bulutangkis indoor 3 buah |
| 3. Ruang Kelas Multimedia | 11. Lapangan Futsal |
| 4. Koperasi Siswa | 12. Lapangan Tenis |
| 5. Kantin Higienis | 13. Lapangan Basket |
| 6. Hotspot Area | 14. Lapangan Volli |
| 7. Aula Pertemuan | 15. Toilet Bersih |
| 8. Gasebo | 16. UKS |

8. Prestasi Belajar Siswa MAN 2 Ponorogo

MAN 2 Ponorogo memiliki banyak prestasi baik berskala nasional maupun internasional. Data prestasi MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagian akhir penelitian di halaman terlampir.

B. Paparan Data

1. Pengelolaan *The Choice Process* (Proses Pilihan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Adanya pandemi COVID-19 pada awal bulan Maret 2020 menjadi guncangan yang besar bagi masyarakat Indonesia. Berbagai bidang kehidupan di masyarakat merasakan dampak yang tidak sederhana, begitu pula dengan bidang pendidikan. Terjadi perubahan yang mendasar terutama dalam sistem pembelajaran yang biasanya dilakukan secara tatap muka menjadi kegiatan dalam jaringan (daring).

MAN 2 Ponorogo sebagai madrasah unggulan dengan adanya berbagai kegiatan dan targetan yang telah direncanakan, mengalami kondisi perubahan yang disebabkan oleh COVID-19 yang dirasa sebagai pukulan yang sangat berat. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Evie Meilianasari menyatakan “Adanya pandemi menjadi pukulan yang sangat berat bagi madrasah terutama bagi bapak ibu guru”.⁹⁰

Kondisi tersebut melahirkan berbagai upaya yang diharapkan dapat memperbaiki kemampuan lembaga pendidikan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Adanya kondisi perubahan lingkungan yang mendadak dan tanpa adanya persiapan, maka dibutuhkan kehati-hatian dalam mengambil keputusan dan menentukan kebijakan. Sehingga, diperlukan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Menghadapi kondisi tersebut MAN 2 Ponorogo melakukan pendekatan dengan memahami adanya kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang akan dihadapi kedepannya. Metode yang digunakan dalam hal ini ialah analisis SWOT (*Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman), sebagai metode paling efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan yang

⁹⁰ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022.

dijelaskan Bapak Wilson Arifudin Ashari, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut:

Secara keseluruhan kami selalu menggunakan analisis SWOT untuk senantiasa memahami kondisi dan perkembangan di lapangan. Analisis SWOT menjadi metode yang paling efektif saat ini, terlebih dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan. Kami harus memahami apa kekuatan dan kelemahan madrasah karena setiap madrasah memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Baru kemudian kami melihat peluang apa yang dapat diambil dan memahami *threats* (ancaman).⁹¹

Adanya analisis SWOT memudahkan madrasah untuk memahami kekuatan dan kelemahan madrasah dalam menghadapi COVID-19 dengan segala ancaman yang menyertainya. Baru kemudian madrasah dapat memahami sisi peluang yang dimiliki oleh madrasah untuk tetap mempertahankan citra madrasah sebagai madrasah unggulan. Penerapan analisis SWOT sebagai pendekatan dalam pemahaman situasi juga disampaikan oleh Ibu Hastutik Bayyinatursyidah, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kehumasan, sebagai berikut :

Iya, menggunakan analisis SWOT untuk memahami secara menyeluruh kondisi yang ada. Pada awal masa pandemi kondisi perubahan yang disebabkan oleh COVID-19 seluruh pimpinan langsung mengadakan rapat pimpinan. Kegiatan tersebut salah satu cara yang dilakukan sebagai upaya untuk menemukan solusi. Rapat pimpinan dilakukan melalui kegiatan daring yakni memanfaatkan WA Grup, kemudian semakin lama berkembang dengan memanfaatkan video *conference* berupa Zoom. Begitu pula dengan pembelajaran siswa yang menggunakan WhatsApp Grup, kemudian beralih pada E-Learning, Google Classroom, hingga Zoom maupun Google Meet. Perkembangan penggunaan teknologi tersebut sebagai bentuk upaya pemanfaatan analisis SWOT ditengah kondisi perubahan yang terjadi dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sehingga, mengetahui mana yang lebih efektif dan efisien sebagai solusi untuk rapat bapak ibu guru dan pembelajaran siswa setiap harinya.⁹²

Madrasah mencoba memahami kondisi lingkungan dan kebijakan baik dari pemerintah pusat maupun daerah untuk mencari penyelesaian melalui tahapan-tahapan dengan melakukan banyak pertimbangan. Sesuai dengan Surat Edaran oleh Bupati Ponorogo Nomor 420/1063/405.01/2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease* (COVID-19) pada tanggal 3

⁹¹ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

⁹² Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/22-II/2022

April 2020 kegiatan pembelajaran secara tatap muka sementara dihentikan.⁹³ Tidak hanya berpengaruh terhadap kegiatan pembelajaran, kondisi tersebut juga berdampak pada sistem manajemen yang dijalankan. Selaras dengan yang disampaikan oleh Bapak Wilson Arifudin Ashari, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan sebagai berikut:

Pada kondisi awal pandemi dalam kondisi pembatasan interaksi sosial di masyarakat, madrasah sementara diliburkan. Kegiatan ekstrakurikuler sementara terhenti. Hingga mulai dilakukan penyesuaian kegiatan yang berbasis daring bagi kegiatan pembelajaran dan beberapa ekstrakurikuler. Sehingga, kegiatan dilaksanakan melalui aplikasi secara daring dengan pembahasan secara teoritis maupun praktek di rumah.⁹⁴

Berdasarkan kondisi tersebut seluruh kegiatan dengan luring terpaksa dihentikan dan dialihkan dengan kegiatan daring. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Hastutik dan Bapak Wilson selaku wakil kepala madrasah diatas, adanya setiap kegiatan baik rapat bersama pimpinan, pembelajaran siswa dan kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan melalui daring dengan pemanfaatan berbagai aplikasi.

Hal tersebut mendorong madrasah untuk memiliki titik fokus penyelesaian masalah yang harus di prioritaskan terlebih dahulu. Fokus pilihan perubahan MAN 2 Ponorogo dalam mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan di masa COVID-19 yakni terkait pentingnya adaptasi IT (*Information Technology*). Selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Nasta'in, selaku Kepala MAN 2 Ponorogo ketika dimintai keterangan terkait fokus pilihan perubahan yang coba diselesaikan di masa pandemi ini, beliau menerangkan "Itu lebih berfokus pada kegiatan dalam jaringan jadi lebih ke LMS (*Learning Management System*)".⁹⁵

Berbagai upaya coba dilakukan untuk membangun adaptasi yang positif terhadap pemanfaatan sistem LMS. Mulai dari penggunaan media sosial biasa seperti WhatsApp

⁹³ Lihat transkrip dokumentasi kode : 02/D/22-II/2022

⁹⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

⁹⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 05/W/24-II/2022

Grup di awal masa pandemi yang kemudian dirasa kurang efektif karena terbatasnya kegiatan interaksi terutama guru dengan siswa dalam kegiatan pembelajaran.⁹⁶ Kemudian, beralih pada pemanfaatan aplikasi E-Learning terutama untuk kegiatan absen dan pengumpulan tugas untuk menunjang pembelajaran.⁹⁷ Aplikasi Google Classroom dengan pemakaian kuota yang cukup terjangkau.⁹⁸ Zoom yang dirasa masih keterbatasan karena berbayar dan dibatasi waktu. Hingga aplikasi yang dirasa lebih efektif untuk saat ini yakni Google Meet karena dapat bertatap muka secara virtual tanpa ada batasan waktu dengan *video conference* yang tidak berbayar.⁹⁹

Kondisi ini sesuai dengan hasil observasi peneliti terkait pemanfaatan aplikasi dalam kegiatan belajar mengajar pada masa pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo. Peneliti melakukan pengamatan pada saat hari aktif pembelajaran, bapak ibu guru fokus pada kegiatan pembelajaran secara daring dengan menggunakan aplikasi Zoom, Google Meet, dan E-Learning. Hal ini menunjukkan madrasah mencoba beradaptasi dengan IT dengan memanfaatkan berbagai aplikasi yang tersedia dan mengupayakan adanya berbagai fasilitas untuk memudahkan dalam kegiatan pembelajaran.¹⁰⁰

Adanya berbagai aplikasi yang menjadi hal baru terutama bagi bapak ibu guru dalam kegiatan belajar mengajar menjadi tantangan tersendiri. Hal tersebut yang melatarbelakangi pentingnya adaptasi IT dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan secara daring. Selaras yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana, sebagai berikut:

Dampak yang dirasakan bapak ibu guru dan siswa yakni terutama dalam pemahaman pentingnya teknologi. Bapak ibu guru yang sebelumnya GapTek (Gagap Teknologi) dituntut untuk menguasai berbagai aplikasi untuk kelancaran pembelajaran. Diawal kondisi bapak ibu guru merasa kesulitan namun seiring berjalannya waktu dengan upaya adaptasi dan terus belajar sehingga mulai

⁹⁶ Lihat transkrip dokumentasi kode : 03/D/22-II/2022

⁹⁷ Lihat transkrip dokumentasi kode : 05/D/22-II/2022

⁹⁸ Lihat transkrip dokumentasi kode : 04/D/22-II/2022

⁹⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode : 06/D/22-II/2022

¹⁰⁰ Lihat transkrip observasi kode : 02/O/23-II/2022

terbiasa. Kami dari bidang sarana prasarana bekerjasama dengan tim IT berusaha menyediakan adanya layanan E-Learning sesuai dengan arahan dari bapak kepala madrasah.¹⁰¹

Bukan suatu hal yang tidak mungkin meski di awal perjalanan bapak ibu guru mengalami kesulitan, namun dengan semangat yang tinggi bapak ibu guru akhirnya dapat beradaptasi untuk pemanfaatan IT dalam kegiatan belajar mengajar. Adaptasi yang coba dilakukan didukung adanya fasilitas bimbingan dari tim kurikulum dan tim IT. Terlebih dengan adanya kenyamanan yang senantiasa coba dibangun dengan warga madrasah terutama bapak ibu guru. Sehingga, mendorong lahirnya komitmen dan semangat bapak ibu guru untuk terus belajar dan beradaptasi dengan IT. Selaras yang disampaikan oleh Ibu Hastutik Bayyinatur Rosyidah selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kehumasan, sebagai berikut :

Kondisi awal yang terjadi yakni *culture shock* karena kondisi baru yang tiba-tiba dirasakan oleh warga madrasah dengan adanya tuntutan dan tanggungjawab seluruh warga madrasah terutama bapak ibu guru untuk belajar teknologi. Namun, adanya pembinaan dari tim kurikulum dan IT mendorong bapak ibu guru untuk terus belajar dan mengatasi kesulitan-kesulitan di awal penggunaan teknologi. Terlebih dengan adanya semangat komitmen bersama kondisi tersebut menjadi lebih cepat teratasi. Karena mempertahankan jauh lebih sulit dibandingkan mendapatkan. Sehingga, bagaimana madrasah di segala situasi dan kondisi terus berupaya membangun kenyamanan bersama untuk mempertahankan predikat madrasah unggulan dengan komitmen dan loyalitas seluruh anggotanya.¹⁰²

Pada dasarnya, kenyamanan tersebut dibangun dengan melibatkan seluruh warga madrasah yakni pimpinan madrasah baik kepala dan wakil kepala madrasah, komite madrasah, seluruh bapak ibu guru, dan karyawan TU (Tata Usaha) dalam setiap pengambilan keputusan yang dilaksanakan dengan musyawarah. Terlebih dengan adanya kondisi perubahan secara darurat yang disebabkan oleh COVID-19 maka perlunya sinergi seluruh warga madrasah untuk melaksanakan perannya masing-masing secara optimal. Kembali diterangkan oleh Ibu Hastutik Bayyinatur Rosyidah selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kehumasan, sebagai berikut:

¹⁰¹ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/23-II/2022

¹⁰² Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/22-II/2022

Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan sistem musyawarah dan mufakat. Bagaimana kondisi sebelumnya para pimpinan madrasah baik kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pimpinan TU (Tata Usaha), komite madrasah dan perwakilan lainnya untuk melaksanakan kegiatan rapat. Hingga setelah adanya solusi atau jalan terang, kebijakan tersebut disampaikan kepada seluruh tenaga pendidik dan Tata Usaha untuk kemudian dijadikan pertimbangan dan hasil yang sudah berdasarkan kesepakatan bersama.¹⁰³

Dalam kondisi tertentu musyawarah dilakukan dengan sistem *Top-Bottom-Top*.

Teknis musyawarah dengan konsep ini yakni dalam kondisi tertentu Kepala madrasah tidak terlibat secara langsung dengan kumpul bersama dalam kegiatan musyawarah, melainkan sebagai pihak yang memberikan masukan di awal perencanaan yang kemudian hasil dari musyawarah kembali di konsultasikan kepada beliau sebelum keputusan akhir dilaksanakan. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Evie Meiliana Sari, sebagai berikut:

Melalui kegiatan *Top-Bottom-Top* yakni dengan berkoordinasi bersama pimpinan atau kepala madrasah bersama wakil kepala madrasah yang lain untuk menyikapi permasalahan berdasarkan surat kebijakan berupa SE (Surat Edaran) dan SK (Surat Keputusan) yang kemudian hasilnya akan dirundingkan kembali oleh setiap bidang madrasah baik kurikulum, kesiswaan, humas maupun kesiswaan bersama tim masing-masing sesuai permasalahan yang dihadapi. Baru kemudian setelah adanya titik terang bersama tim, hasil musyawarah akan kembali di konsultasikan kepada kepala madrasah sebagai persetujuan akhir untuk memutuskan kebijakan.¹⁰⁴

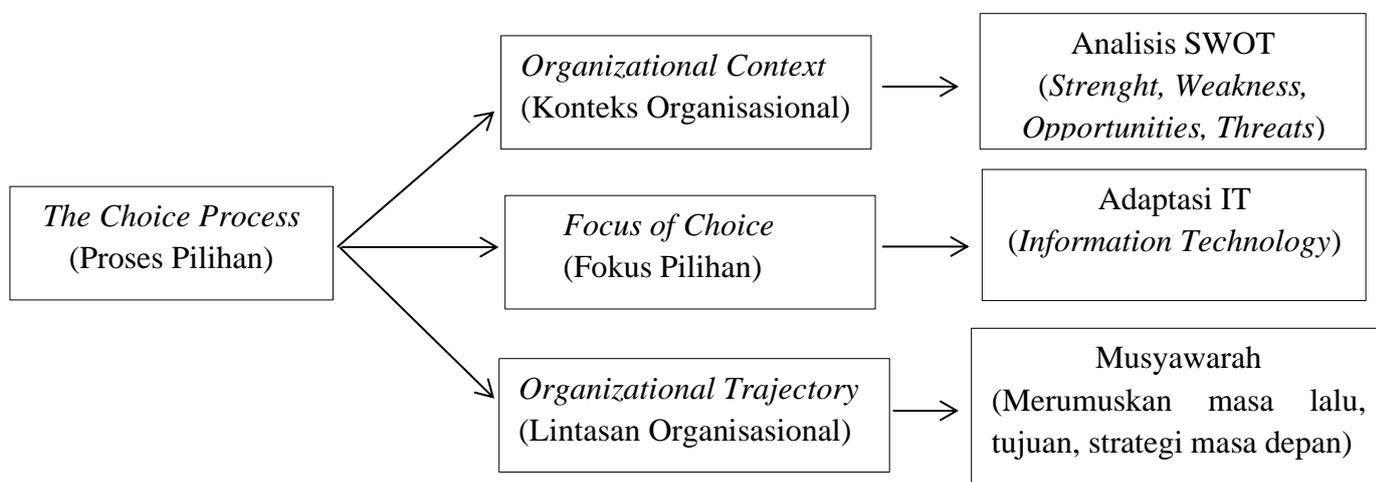
Berdasarkan observasi penelitian yang dilakukan peneliti, di kondisi darurat tertentu saat menghadapi suatu permasalahan Bapak Nasta'in selaku Kepala Madrasah tetap berupaya melibatkan beberapa perwakilan seperti dari wakil kepala madrasah dan bapak ibu guru untuk mengambil kebijakan atau membuat keputusan.¹⁰⁵ Hal ini menunjukkan musyawarah sebagai langkah pengambilan keputusan yang senantiasa dipilih oleh madrasah untuk mengatasi sebuah permasalahan terlebih di masa pandemi COVID-19 saat ini.

¹⁰³ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/22-II/2022

¹⁰⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

¹⁰⁵ Lihat transkrip observasi kode : 03/O/24-II/2022

Berdasarkan paparan data secara keseluruhan diatas proses yang berkaitan dengan analisis kondisi perubahan MAN 2 Ponorogo dalam menghadapi masa pandemi COVID-19, yakni dengan menggunakan metode analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*). Berdasarkan pemahaman peluang yang dimiliki madrasah dalam pelaksaannya setiap kegiatan yang dilakukan secara daring, mendorong madrasah untuk berfokus pada adaptasi IT (*Information Technology*), yang mana setiap pengambilan keputusan dan kebijakan terlebih di masa darurat penyebaran COVID-19 dilakukan dengan kegiatan musyawarah. Secara skematis proses pilihan MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 4.2 *The Choice Process* (Proses Pilihan) Manajemen Perubahan

2. Pengelolaan *The Trajectory Process* (Proses Lintasan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Visi merupakan roh dan tujuan madrasah yang melekat di benak dan pikiran seluruh warga madrasah baik dalam mengambil keputusan maupun melaksanakan seluruh kegiatan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Hastutik Bayyinaturosyidah selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kehumasan, beliau menyampaikan: “Iya, RUBI adalah roh madrasah mau di bawa ke arah mana, apa

tujuannya hingga tertanam di benak dan pikiran sebagai mimpi yang ingin diwujudkan bersama.”¹⁰⁶

Adanya visi tersebut diharapkan dapat membangkitkan masa depan organisasi yang lebih cerah dan terarah dengan maksud dan tujuan yang terlihat jelas dengan sekali baca. Adapun visi madrasah saat ini, yaitu “*RUBI : Religius, Unggul, Berbudaya, Integritas*”.

Bukan tanpa alasan visi yang lebih singkat dan mudah dipahami ini merupakan hasil perubahan visi yang telah dilakukan sejak tahun ajaran 2015/2016. Berbeda dengan visi pada umumnya yang panjang dengan kosa kata yang padat, visi tersebut diharapkan lebih mudah dihafal dan diimplementasikan oleh seluruh warga madrasah. Bapak Nasta`in selaku Kepala MAN 2 Ponorogo menyampaikan: “Jadi dengan adanya visi baru yakni RUBI diharapkan lebih mudah dicerna dan dihafal oleh warga madrasah, serta mudah diketahui oleh banyak orang. Sehingga, dapat diimplementasikan secara baik.”¹⁰⁷

Berdasarkan visi RUBI tersebut kemudian dijabarkan kedalam misi dan tujuan madrasah yang menjadi arah gerak madrasah kedepannya. Landasan arah gerak yang kuat berdasarkan visi RUBI menjadi alasan bagaimana MAN 2 Ponorogo dapat bertahan di kondisi COVID-19 saat ini sekalipun. Hal ini dibuktikan dengan adanya implementasi RUBI dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan kebijakan madrasah di situasi pandemi COVID-19.

Religius, adanya kondisi awal pandemi yang cukup memakan banyak korban tak terkecuali bapak ibu wali murid menjadi latar belakang kegiatan Majelis Ta’lim yang diikuti seluruh warga madrasah. Kegiatan ini dilaksanakan setiap malam Jum’at secara virtual melalui aplikasi Zoom dalam rangka berdoa bersama sebagai bentuk bela

¹⁰⁶ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/22-II/2022

¹⁰⁷ Lihat transkrip wawancara kode : 05/W/24-II/2022

sungkawa terhadap siswa-siswi MAN 2 Ponorogo yang harus kehilangan keluarga tercinta. Begitu pula, pada bulan Ramadhan dilaksanakan kegiatan pondok Ramadhan secara daring untuk meningkatkan ketakwaan siswa, serta kegiatan Istighosah terutama bagi siswa kelas 12 sebagai ikhtiar doa untuk menghadapi berbagai ujian kedepannya.

Unggul, seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Bapak Wilson Arifudin Ashari menyatakan: “Madrasah berupaya menunjukkan siswa sebagai seorang pelajar yang unggul dengan kompetensi di bidangnya masing-masing. Sehingga, siswa dapat menghasilkan karya dan prestasi yang membanggakan.”¹⁰⁸

Selaras dengan pernyataan tersebut berbagai karya yang diciptakan dan prestasi yang membanggakan telah diperoleh siswa-siswi MAN 2 Ponorogo meski di masa pandemi COVID-19 sekalipun, baik bidang akademik maupun non akademik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan perolehan berbagai prestasi seperti yang disampaikan oleh Ibu Evie Meilianasari selaku Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum antara lain “Juara umum Porseni Tahun 2021, SNMPTN No.2 Se-Ponorogo 2021, Top 1000 UTBK 2021 serta 3 Gold Medal dan 1 Silver Tingkat Internasional dalam perlombaan AISEEF (*Asean Innovative Science Environmental And Entrepreneur Fair*) 2022 dan masih banyak lagi.”¹⁰⁹

Berbudaya, Bapak Wilson Arifudin Ashari, S.Pd. selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menerangkan adanya konsep berbudaya MAN 2 Ponorogo, sebagai berikut: “Memiliki budaya yang terus berkembang dan mengikuti perkembangan, seperti adanya perkembangan teknologi secara keseluruhan maka madrasah mengupayakan ketersediaan sarana prasarana bagi warga madrasah. Sehingga, mengikuti perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat itu di masyarakat.”¹¹⁰

¹⁰⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

¹⁰⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

¹¹⁰ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

Kondisi pandemi yang mengakibatkan seluruh sektor kehidupan berjalan dengan memanfaatkan teknologi dengan sistem daring, memiliki dampak yang signifikan pada sektor pendidikan. Begitu pula dengan MAN 2 Ponorogo yang berupaya untuk memenuhi kebutuhan seluruh warga madrasah sebagai madrasah berbudaya dengan mengikuti arus perkembangan. Berbagai upaya yang dilakukan oleh madrasah antara lain dengan mengembangkan kemampuan seluruh warga madrasah melalui pemanfaatan aplikasi seperti WhatsApp Grup, E-Learning, Zoom, Google Classrom, dan Google Meet. Selain itu, adanya pemberian kuota gratis oleh madrasah yang bekerjasama dengan Telkomsel, penambahan jaringan dan perluasan server di madrasah oleh tim sarana prasarana, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP (Elektronik Perizinan Terpadu Satu Pintu) oleh tim sarana prasarana dan tim IT sebagai upaya konkret madrasah dalam mengikuti perkembangan teknologi terutama di masa pandemi COVID-19.¹¹¹

Integritas, dalam konsep integritas Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan menjelaskan, sebagai berikut:

Setiap kegiatan yang dilaksanakan harus memiliki integritas, yakni memiliki tujuan dan target secara jelas. Sehingga, dapat mengukur pencapaian yang diperoleh telah sejauh mana. Begitu pula dalam diri siswa harus memiliki integritas yakni peningkatan pencapaian prestasi dan karya dengan mengukur kemampuan dan kompetensi masing-masing.¹¹²

Implementasi integritas salah satunya dapat dilihat dari kegiatan pembinaan ekstrakurikuler riset yang meski dalam kondisi saat ini tetap berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas prestasi dibandingkan tahun ajaran sebelumnya. Pencapaian tersebut dapat dilihat dari perolehan 3 Gold Medal dan 1 Silver pada tingkat Internasional.¹¹³ Bukan hanya itu, seluruh siswa juga memiliki kesadaran untuk mencoba mengikuti berbagai perlombaan baik akademik maupun non akademik untuk

¹¹¹ Lihat transkrip observasi kode : 02/O/23-II/2022

¹¹² Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

¹¹³ Lihat transkrip dokumentasi kode : 13/D/24-II/2022

mengembangkan kualitas kompetensi yang dimilikinya dan menghasilkan berbagai prestasi serta karya. Bapak ibu guru sebagai tenaga pendidik madrasah juga melakukan hal yang sama, berbagai prestasi diperoleh untuk meningkatkan kualitas diri dan kemampuannya. Senada yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Evie Meilianasari menyatakan: “Adanya kegiatan pembelajaran daring bapak ibu guru berkesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan webinar yang berbayar maupun non berbayar. Jikapun berbayar nantinya madrasah akan siap memfasilitasinya sesuai yang disampaikan oleh Bapak Kepala Madrasah.”¹¹⁴ Sehingga, baik pendidik maupun peserta didik memiliki kewajiban dan kesadaran untuk menjadi sosok berintegritas dalam situasi dan kondisi bagaimanapun, seperti dalam kondisi COVID-19 saat ini.

Selaras dengan visi yang telah ditetapkan, untuk mempertahankan prestasi madrasah unggulan tentunya harus dibangun dan dikembangkan melalui strategi pengelolaan manajemen madrasah secara berkualitas. Tidak jauh berbeda dengan kondisi sebelumnya, di masa pandemi COVID-19, MAN 2 Ponorogo menerapkan empat tahapan proses manajemen, antara lain yaitu : a. *Planning* (perencanaan), b. *Organizing* (pengorganisasian), c. *Actuating* (penggerakkan), dan d. *Controlling* (pengawasan).

Terdapat sedikit perbedaan dalam pelaksanaan empat proses manajemen diatas menyesuaikan dengan kondisi keterbatasan di masa pandemi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Nasta`in selaku Kepala MAN 2 Ponorogo, sebagai berikut:

Dengan menerapkan sistem manajemen POAC yakni *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*. Dalam realitasnya masih sama dengan sebelumnya, hanya saja cara untuk melaksanakannya yang berbeda yakni kita menyesuaikan antara kegiatan luring dan daring. Seperti *Planning* kita sesuaikan antara kegiatan perencanaan baik secara daring maupun luring, *Organizing* yakni bagaimana saya mengatur perjalanan personalia dengan zaman sekarang yang mudah melalui WhatsApp maupun Google Meet. Menggerakkan dengan *actuating* yakni ketika saya telah mengeluarkan SK maka seluruh warga madrasah akan bergerak sesuai

¹¹⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

tupoksinya. Kemudian *Controlling* membutuhkan upaya untuk mengawasi berjalannya kegiatan.¹¹⁵

Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yakni Ibu Evie Meilianasari sebagai berikut:

Dengan menggunakan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), yakni: a) *Planning* yaitu dengan perencanaan yang dibuat sesuai dengan peraturan dan juknis yang ada. Kegiatan dilakukan dengan musyawarah bersama pihak-pihak yang terlibat. Kegiatan rapat dilakukan secara daring maupun luring disesuaikan dengan kondisi yang ada. b) *Organizing* yaitu dengan mengoptimalkan peran sesuai bidang masing-masing yakni bidang kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana dan kehumasan. Yang mana setiap bidang memiliki tim masing-masing untuk menjalankan tugasnya. c) *Actuating* yaitu pengarahan atau penggerakkan dengan memberikan dorongan kepada bapak ibu guru berdasarkan visi RUBI untuk mempertahankan madrasah unggulan. Bagi bapak ibu guru yang memberikan upaya maksimal terdapat sistem *reward* bagi berbagai kedisiplinan dan kreativitas. d) *Controlling* yaitu dengan membuat supervisi setiap bulan dengan rencana Bapak Nasta'in dibantu oleh tim supervisi dengan tujuan salah satunya untuk TPKG (Tim Penilaian Kinerja Guru). Teknisnya nanti di jadwal pelajaran, bapak ibu guru masuk ke kelas yang di monitoring bersama tim monitoring. Selain itu, Bapak Nasta'in juga meminta bapak ibu guru mengirim link Google Meet maupun Zoom dalam kegiatan pembelajaran untuk sewaktu-waktu beliau bergabung sebagai pelaksanaan *controlling*.¹¹⁶

Berdasarkan penjelasan terkait kegiatan manajemen di MAN 2 Ponorogo di masa pandemi oleh Bapak Nasta'in dan Ibu Evie Meilianasari, penerapan manajemen POAC di masa pandemi sebagai berikut:

- a. *Planning* yaitu dalam melakukan kegiatan perencanaan, *stakeholder* MAN 2 Ponorogo tetap menyesuaikan kebijakan sesuai dengan peraturan dan juknis yang ada. Kegiatan perencanaan dilakukan dengan musyawarah bersama pihak-pihak yang terlibat seperti komite madrasah, pimpinan madrasah dan perwakilan warga madrasah. Pembeda dari perencanaan sebelum-sebelumnya yakni pada teknis pelaksanaannya menyesuaikan kondisi apakah kegiatan rapat dapat dilakukan secara luring atau dengan daring dengan memanfaatkan aplikasi Zoom maupun Google Meet.

¹¹⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 05/W/24-II/2022

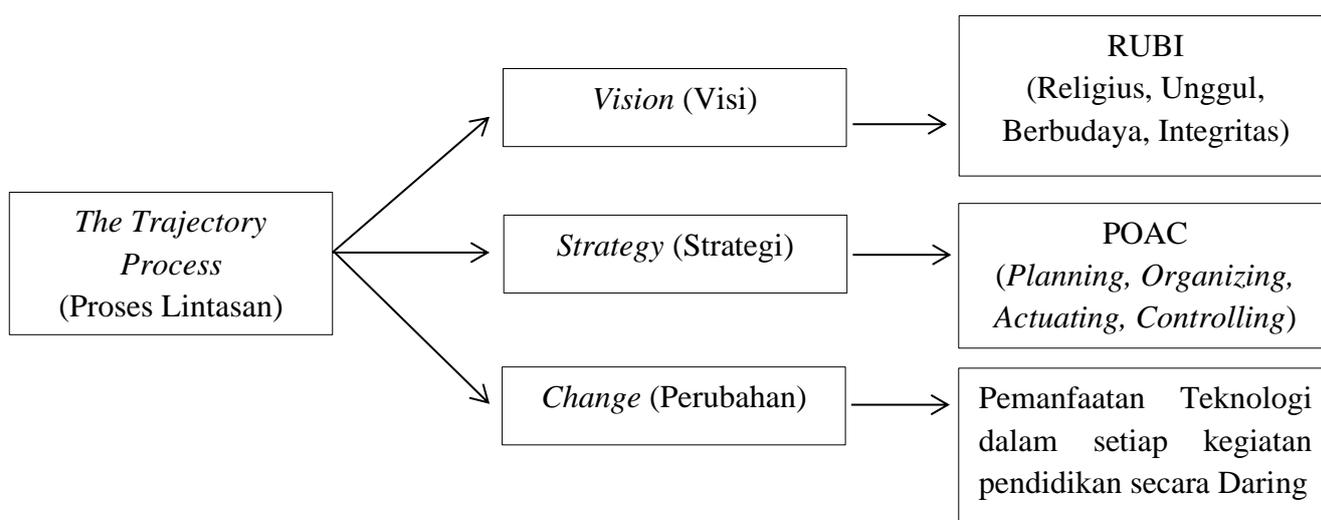
¹¹⁶ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

- b. *Organizing* yaitu dengan mengoptimalkan peran sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam menghadapi kondisi perubahan yang disebabkan oleh COVID-19 madrasah berupaya memperbaiki berbagai sisi dengan berfokus pada bidang yang dibawah oleh masing-masing tim di antaranya bidang kesiswaan, bidang kurikulum, sarana prasarana dan kehumasan. Setiap bidang memiliki tim masing-masing untuk menjalankan tugasnya. Dalam pelaksanaannya pola pengaturan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya dilakukan dengan pemanfaatan media aplikasi seperti WhatsApp dan Zoom.
- c. *Actuating* yaitu pengarahan atau penggerakkan dengan memberikan dorongan kepada bapak ibu guru berdasarkan visi RUBI. Hal ini dilakukan sebagai upaya madrasah untuk mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan. Bagaimana bapak ibu guru dan seluruh warga madrasah dapat berupaya memberikan yang terbaik dalam menjalankan perannya. Dalam hal ini madrasah menerapkan sistem *reward* bagi bapak ibu guru maupun siswa yang memperoleh prestasi maupun disiplin dalam kesehariannya. Terutama bagi bapak ibu guru yang memanfaatkan aplikasi digital secara optimal dan dapat menjadi teladan.
- d. *Controlling* yaitu dengan membuat supervisi setiap bulan yang akan di pantau oleh kepala madrasah bersama tim supervisi dengan tujuan salah satunya untuk TPKG (Tim Penilaian Kinerja Guru). Hal ini sebagai wujud pengawasan bapak ibu guru dalam kegiatan belajar mengajar terlebih di masa pandemi ini. Teknis pelaksanaannya yakni ketika jam pelajaran berlangsung, bapak ibu guru akan masuk forum yang nantinya akan di monitoring bersama tim supervisi. Selain itu, teknis yang dilakukan yakni dengan kepala madrasah yang secara tiba-tiba bergabung dalam forum Google Meet maupun Zoom dalam kegiatan pembelajaran sebagai wujud *controlling* secara

langsung. Terdapat format penilaian supervisi khusus yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo.¹¹⁷

Berdasarkan seluruh penjelasan kondisi diatas, yang membedakan antara kegiatan pembelajaran dan manejerial dimasa sebelum pandemi dan masa pandemi terletak pada pemanfaatan teknologi dan adaptasi teknologi yang dituntut lebih optimal di berbagai kegiatan. Perubahan (*change*) yang coba diupayakan yakni dengan pemanfaatan teknologi dengan sistem interaksi secara daring. Hal ini disebabkan adanya kondisi pembatasan interaksi sosial secara luring. Sehingga, berdampak pada perubahan pelaksanaan kegiatan yang disesuaikan dengan kebijakan dan kondisi dilapangan.

Pada proses lintasan, berdasarkan paparan data diatas peningkatan kualitas MAN 2 Ponorogo dalam menghadapi perubahan masa pandemi COVID-19 dilakukan dengan penguatan visi RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas). Selain itu, strategi pengelolaan manajemen madrasah berkualitas dilakukan dengan penerapan manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) yang bersifat kondisional. Fokus perubahan yang dilakukan MAN 2 Ponorogo pada masa pandemi COVID-19 yaitu dengan pelaksanaan kegiatan secara daring. Secara skematis proses lintasan MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 4.3 *The Trajectory Process* (Proses Lintasan) Manajemen Perubahan

¹¹⁷ Lihat transkrip dokumentasi kode : 08/D/23-II/2022

3. Pengelolaan *The Change Process* (Proses Perubahan) dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Terdapat berbagai perubahan dan penyesuaian yang dilakukan madrasah untuk mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan. Dalam prosesnya pendekatan yang dilakukan untuk mencapai perubahan melalui mekanisme proses *input*, proses dan *output*. Ketiga proses tersebut saling berkaitan untuk mencapai kualitas madrasah unggul dan berdaya saing. Dalam tiga tahapan tersebut upaya perubahan yang diupayakan berkaitan dengan penggunaan teknologi. Hal ini sesuai dengan fokus perubahan yang coba diterapkan oleh madrasah yakni adaptasi IT.

Input. Pada tahapan *input* dimulai dengan kegiatan sosialisasi atau pengenalan madrasah melalui berbagai strategi kemudian dilanjutkan dengan kegiatan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Sosialisasi sendiri merupakan agenda wajib madrasah yang biasanya dilakukan sebelum awal tahun ajaran baru dan penerimaan peserta didik baru dengan mengunjungi sekaligus memperkenalkan madrasah kepada siswa-siswi SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan MTS (Madrasah Tsanawiyah) di wilayah Madiun-Ponorogo. Adanya pandemi COVID-19 menjadi kendala pengadaan program sosialisasi. Meskipun demikian, madrasah tetap mengupayakan dengan berbagai strategi seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas Ibu Hastutik Bayyinatur Rosyidah, sebagai berikut:

Sosialisasi yang sebelumnya dilaksanakan secara fokus dengan luring saat ini berkembang dapat melalui daring dengan pemanfaatan aplikasi, selain itu peningkatan penggunaan media sosial seperti Instagram dan Web dilakukan sebagai laporan kegiatan madrasah terhadap masyarakat sekaligus untuk *branding* madrasah. Kami juga menyiapkan Zoom dengan *Video Conference* untuk sekedar bersilaturahmi dengan bapak ibu guru MTS dan SMP. Begitu juga dengan adanya E-PTSP (Elektornik Perizinan Terpadu Satu Pintu) yang saat ini berbasis daring melalui Web.¹¹⁸

Hal tersebut menunjukkan bagaimana madrasah dalam hal ini bidang humas berupaya memberikan fasilitas bagi pengenalan madrasah kepada masyarakat dengan

¹¹⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/22-II/2022

kegiatan sosialisasi baik luring maupun daring dan kegiatan *branding* madrasah melalui media sosial.

Selain itu, tim kesiswaan berupaya mengadakan berbagai kegiatan seperti SAC (*Science and Art Competition*), IBM (Invitasi Bola Madrasah), dan PSC (*Pramanda's Scout Competition*).¹¹⁹ Kegiatan tersebut dilaksanakan secara *online* dan *offline* dengan tetap mematahui kebijakan dan protokol kesehatan. Begitu pula dalam proses pendaftaran yang tersedia secara *online* dan *offline*.¹²⁰

Ketiga kegiatan tersebut merupakan perlombaan bagi SMP/MTS se-Kabupaten Ponorogo terkait bidang SAINS dan Seni, Bola Basket dan Bola Voli, serta lomba Kepramukaan sebagai ikhtiar madrasah untuk mencari siswa-siswi berprestasi. Bagi peraih juara 1, 2 dan 3 dalam kegiatan perlombaan tersebut akan memperoleh kesempatan sebagai peserta didik MAN 2 Ponorogo tahun ajaran berikutnya tanpa melalui tes.

Meskipun di situasi pandemi, kegiatan ini tetap diupayakan dengan strategi pelaksanaan daring pada tahap pendaftaran dan seleksi awal. Kemudian, secara luring pada tahap seleksi akhir dengan jumlah peserta yang tidak mengumpulkan banyak massa. Kegiatan dilakukan di MAN 2 Ponorogo dengan tetap mematuhi protokol kesehatan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut:

Kami berupaya untuk tetap melaksanakan berbagai kegiatan sebagai *branding* madrasah sekaligus mengupayakan bagaimana input atau siswa yang nantinya akan melanjutkan ke MAN 2 Ponorogo adalah siswa-siswa pilihan yang memiliki kompetensi dan keahlian di bidangnya masing-masing sehingga dapat menjadi siswa berprestasi dan berkualitas kedepannya. Kegiatan tersebut diantaranya SAC, IBM dan PSC.¹²¹

Dalam tahapan selanjutnya yakni adanya PPDB yang mana dilakukan secara *online* dan *offline*. Hal tersebut diupayakan sebagai pelayanan optimal bagi peserta didik

¹¹⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode : 16/D/25-II/2022

¹²⁰ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/22-II/2022

¹²¹ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

yang akan mendaftarkan diri di MAN 2 Ponorogo. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan kondisi suasana yang cukup sepi di lingkungan madrasah. Hanya terdapat bapak ibu guru yang bertugas serta 4-5 siswa yang menjaga *stand* pendaftaran perlombaan IBM saja yang masuk secara *offline*. Keseluruhan kegiatan lainnya dilakukan secara *online*.¹²²

Selain itu, madrasah menyediakan jalur pendaftaran dan layanan kelas yang beragam. Hal ini diharapkan agar madrasah dapat menjaring siswa berkompeten sesuai bidang masing-masing, yang nantinya akan dibina dan dikembangkan melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang ada di madrasah.

Tabel 4.8 Jalur Masuk PPDB MAN 2 Ponorogo Tahun Pelajaran 2022/2023¹²³

| No | Jalur Penerimaan | Persyaratan |
|----|---|---|
| 1. | Jalur Penelusuran Minat, Bakat dan Prestasi | Peserta didik yang masuk peringkat perlombaan : - Juara 1 s/d 3 SAC - Juara 1 s/d 3 Per Mata Lomba PSC - Juara 1 s/d 3 IBM |
| 2. | Jalur Masuk Prestasi Raport | Peserta didik yang nilai rata-rata LHBS (Raport) Semester 1 s/d 5 Mata Pelajaran (Matematika, IPA, IPS, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris) minimal 80. |
| 3. | Jalur Pretasi Akadmik/ Non Akademik | Peserta didik yang mempunyai prestasi kejuaraan/Olimpiade bidang akademis (misalnya KSM/KSN/MYRES atau lomba sejenis yang diadakan oleh Kementerian Agama atau instansi remsi pemerintah dan perguruan tinggi terakreditasi)/ non akademis juara 1 s/d 6 untuk individu dan juara 1 s/d 3 untuk tim. Minimal tingkat Kabupaten. |
| 4. | Jalur Masuk Tahfidz | Peserta didik yang hafal Al-Qur'an |
| 5. | Jalur Masuk Ketua OSIS | Peserta didik memiliki kompetensi khususnya di bidang <i>leadership</i> . |
| 6. | Jalur Umum | Mengikuti Juknis PPDB Kementerian Agama |

¹²² Lihat transkrip observasi kode : 01/O/22-II/2022

¹²³ Lihat transkrip dokumentasi kode : 15/D/24-II/2022

Tabel 4.9 Layanan Kelas Unggulan MAN 2 Ponorogo Tahun Pelajaran 2022/2023¹²⁴

| No | Layanan Kelas | Persyaratan |
|----|--|--|
| 1. | Layanan Kelas Bina Prestasi | Jurusan MIPA dan IPS yang didesain khusus dalam manajemen pelayanan, pengelolaan, dan pembelajarannya. Kelas ini diproyeksikan mempunyai keunggulan dalam bidang akademik, olimpiade, riset, dan disiapkan khusus untuk masuk ke perguruan tinggi favorit. |
| 2. | Layanan Kelas Vokasi atau Keterampilan | Peserta didik yang memiliki potensi bakat dan keterampilan robotik, multimedia, dan tata busana. |
| 3. | Layanan Kelas Olahraga | Peserta didik yang minat dan potensi bidang olahraga. |
| 4. | Layanan Kelas Riset | Peserta didik yang memiliki minat dan bakat di bidang riset dan penelitian yang nantinya memperoleh pembimbingan riset. |
| 5. | Layanan Kelas Tahfidz | Peserta didik yang memperoleh peningkatan hafalan AL-Qur'an dan pengembangan potensi Tilawatil Qur'an. |
| 6. | Layanan Kelas Olimpiade | Pengembangan potensi diri peserta didik di bidang olimpiade. |

Adanya pemahaman kompetensi siswa mulai dari masuk kegiatan pembelajaran diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pelayanan yang maksimal oleh madrasah, untuk mengantarkan siswa dalam menghasilkan berbagai karya dan prestasi.

Proses, dalam pembinaanya madrasah mencoba memberikan yang terbaik. Terdapat berbagai upaya yang dilakukan dalam menghadapi perubahan di masa COVID-19 saat ini seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Evie Meilianasari, sebagai berikut:

Terdapat berbagai upaya yang coba diberikan sebagai fokus dalam menghadapi perubahan antara lain : a) Inovasi kegiatan pembelajaran. Inovasi dilakukan untuk mengatasi permasalahan adanya pembatasan kegiatan pembelajaran secara tatap muka. Pertama kali pembelajaran dilaksanakan melalui WhatsApp Grup. Kemudian kami berpikir bagaimana caranya dapat melakukan interaksi meskipun tidak dengan tatap muka, kemudian menggunakan aplikasi Zoom yang bisa video virtual ternyata berbayar, jika tidak berbayar terdapat batas waktu hanya 45 menit. Hingga menemukan aplikasi Google Meet yang lebih hemat kuota, tidak berbayar dan tidak terbatas waktu yang mana siswa dapat berinteraksi dengan bertatap muka virtual dengan harapan seluruh siswa dapat *open camera*. Dengan strategi percakapan dengan *feedback* yang juga berpengaruh pada penilaian sehingga siswa termotivasi untuk belajar dengan sistem berinteraksi. b) Kerjasama dengan

¹²⁴ Lihat transkrip dokumentasi kode : 15/D/24-II/2022

Telkomsel untuk pemberian paket data. Adanya kendala siswa keterbatasan kuota sehingga mendorong madrasah untuk mencari solusi dengan kerjasama bersama Telkomsel untuk memberikan paket data atau kuota kepada siswa. Kemudian beberapa saat ada kuota dari KEMENAG. c) Kerjasama dengan Bimbel untuk persiapan UTBK Kelas 12. Strategi untuk persiapan UTBK kelas 12 yaitu dengan bekerjasama dengan Bimbel untuk memberikan tambahan pelajaran bagi kelas 12 pada semester 2 dengan tujuan sukses UTBK. Selain itu, kelas pembelajaran pada semester 2 di bimbing oleh bapak ibu guru peminatan sesuai dengan kelas jurusan masing masing yakni IPA (Biologi, Fisika, Kimia, Matematika), IPS (Sosiologi, Geografi, Akutansi), dan Agama (Ilmu Hadist, Ilmu Tafsir, Ushul Fiqih). Bagi kelas bina prestasi bimbel dilaksanakan secara *offline*. Sedangkan, bagi kelas reguler diadakan kegiatan seleksi yang nantinya akan diambil sejumlah 4 rombel x 20 siswa yang memperoleh kesempatan mengikuti bimbel secara daring. d) Fokus Pembinaan Prestasi. Dimasa pandemi pembinaan masih diupayakan terutama di bidang yang masih bisa berjalan meski secara *online* salah satunya yakni bidang riset. Adanya pembinaan riset seperti pembuatan proposal dan essay sebagai mata pelajaran tambahan ditambah dengan pembinaan diluar jam pelajaran yakni melalui kegiatan ekstrakurikuler KIR. e) Penambahan jaringan. Jika di Kelas Bimpres (Bimbingan Prestasi) sudah ada yaitu tersedia Wifi sesuai dengan anggaran yang memang berbeda. Di ruang guru juga mulai di sediakan penambahan Wifi serta dengan perluasan jaringan server untuk memperbesar jumlah peserta yang dapat menyambung ke jaringan di madrasah. f) Pembinaan terhadap bapak ibu guru di masa pandemi dengan kerjasama bersama HAFECS Bapak Zulfikar untuk memberikan Webinar secara *online* g) Memiliki pembeda dengan yang lain adanya unggulan madrasah mulai dari kelas 10 adanya *Moving Class*, bisa memilih minat masing-masing sesuai bakat minat masing-masing sebanyak 9 kelas (olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, seni kaligrafi) dengan guru peminatan masing-masing yang tetap dilaksanakan secara daring di masa pandemi.¹²⁵

Terdapat berbagai upaya yang coba diberikan sebagai fokus dalam menghadapi perubahan antara lain :

a. Inovasi kegiatan pembelajaran.

Inovasi dilakukan untuk mengatasi permasalahan adanya pembatasan kegiatan pembelajaran secara tatap muka atau luring menjadi daring. Pertama kali pembelajaran dilaksanakan melalui WhatsApp Grup, kemudian untuk meningkatkan interaksi tatap muka secara daring dengan aplikasi Zoom, hingga aplikasi Google Meet yang lebih hemat kuota, tidak berbayar dan tidak terbatas waktu virtual dengan harapan seluruh siswa dapat *open camera*. Sehingga, terjadi interaksi aktif antara bapak ibu guru dan siswa.

¹²⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

- b. Kerja sama dengan Telkomsel untuk pemberian paket data.

Adanya kebutuhan kuota untuk kegiatan pembelajaran secara daring menjadi kendala bagi siswa terutama bagi siswa dengan perekonomian menengah kebawah. Permasalahan keterbatasan kuota, mendorong madrasah untuk mencari solusi dengan kerjasama bersama Telkomsel untuk memberikan paket data atau kuota kepada siswa secara gratis. Sehingga, memudahkan siswa untuk dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan tersedianya kuota belajar.

- c. Kerja sama dengan Lembaga Bimbel untuk persiapan UTBK (Ujian Tulis Berbasis Komputer) Kelas 12

Strategi untuk persiapan UTBK kelas 12 yaitu dengan bekerjasama dengan lembaga Bimbel untuk memberikan tambahan pelajaran bagi kelas 12 pada semester 2 dengan tujuan sukses UTBK. Selain itu, kelas pembelajaran pada semester 2 di bimbing oleh bapak ibu guru peminatan sesuai dengan kelas jurusan masing masing yakni IPA (Biologi, Fisika, Kimia, Matematika), IPS (Sosiologi, Geografi, Akutansi), dan Agama (Ilmu Hadist, Ilmu Tafsir, Ushul Fiqih). Bagi kelas bina prestasi bimbel dilaksanakan secara *offline*. Sedangkan, bagi kelas reguler diadakan kegiatan seleksi yang nantinya akan diambil sejumlah 4 rombongan belajar x 20 siswa yang memperoleh kesempatan mengikuti bimbel secara daring.

- d. Fokus Pembinaan Prestasi

Dimasa pandemi pembinaan masih diupayakan terutama di bidang yang masih bisa berjalan meski secara *online* salah satunya yakni bidang riset. Adanya pembinaan riset seperti pembuatan proposal dan essay sebagai mata pelajaran tambahan ditambah dengan pembinaan diluar jam pelajaran yakni melalui kegiatan ekstrakurikuler KIR.

e. Penambahan jaringan

Bagi Kelas Bimpres (Bina Prestasi) sudah tersedia Wifi untuk persiapan kegiatan pembelajaran kedepannya. Begitu pula di ruang guru yang telah disediakan penambahan Wifi serta dengan perluasan jaringan server untuk memperbesar jumlah peserta yang dapat menyambung ke jaringan di madrasah. Sedangkan, bagi kelas reguler masih diupayakan pengadaan intranet. Hal ini sesuai dengan hasil observasi lapangan, yang mana bapak ibu guru dalam proses kegiatan belajar mengajar secara daring telah menggunakan fasilitas Wifi yang telah di sediakan di ruang guru.¹²⁶

f. Pembinaan terhadap bapak ibu guru bersama HAFECS

Di masa pandemi madrasah berupaya untuk tetap meningkatkan kualitas kompetensi bapak ibu guru dengan bekerjasama bersama HAFECS (*Highly Functioning Education Consulting Services*) yakni lembaga divisi di bidang *training* guru untuk mendorong percepatan transformasi pendidikan Indonesia yang di bimbing Bapak Zulfikar untuk memberikan Webinar secara *online* kepada bapak ibu guru madrasah.

g. Mempertahankan inovasi *Moving Class*

MAN 2 Ponorogo memiliki program pembeda dengan yang lain, yakni dengan adanya unggulan madrasah yang dilaksanakan mulai dari kelas 10 hingga 12 berupa *Moving Class*. *Moving Class* merupakan kelas peminatan yang dapat diikuti siswa dengan memilih kelas sesuai dengan minat dan bakat masing-masing siswa. Terdapat 9 kelas pilihan antara lain kelas olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, dan seni kaligrafi. Setiap kelas memiliki guru peminatan masing-masing yang telah dipilih

¹²⁶ Lihat transkrip observasi kode : 02/O/23-II/2022

berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki, yang mana kegiatan ini tetap dilaksanakan secara daring di masa pandemi. Jadwal khusus yang dimiliki yakni setiap hari selasa dengan tanda warna hijau di jadwal pelajaran madrasah.¹²⁷

Output, dalam konteks output sesuai data dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa Lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki bekal yang mumpuni baik dari bidang akademik maupun non akademik. Berdasarkan data-data yang ada siswa-siswi lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki 3 kemampuan kecerdasan yang termasuk dalam indikasi madrasah yang berhasil menciptakan manusia insan kamil (manusia yang utuh), sehingga dapat dikatakan sebagai madrasah unggulan. Kecerdasan yang dimiliki diantaranya yaitu SQ (*Spiritual Quotient*), EQ (*Emotional Quotient*) dan IQ (*Intellectual Quotient*).

SQ (*Spiritual Quotient*), merupakan kecerdasan spiritual siswa. Hal ini dapat dilihat secara mendasar bagaimana sisi religius warga madrasah menjadi visi pertama dalam konsep RUBI. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, “*Religius* : Bagaimana seluruh siswa yang mengikuti kegiatan dengan selalu menjaga marwah madrasah sebagai pelajar muslim, seperti melaksanakan kewajiban Sholat 5 waktu secara tepat waktu dan berdoa setiap melaksanakan kegiatan internal dan eksternal madrasah.”¹²⁸

Menjalankan kewajiban sebagai hamba dengan sholat 5 waktu dan berdoa, adanya syarat wajib bagi calon peserta didik yakni menguasai baca tulis Al-Qur’an, saling memiliki rasa empati dengan doa bersama sebagai wujud belasungkawa dalam acara Majelis Ta’lim, serta kegiatan Qurban Idhul Adha yang tetap dilaksanakan dengan perwakilan menyembelih di madrasah dan dibagikan di sekitarnya. Berbagai hal tersebut merupakan bagian dari upaya madrasah untuk membangun kecerdasan spiritual

¹²⁷ Lihat transkrip dikumentasi kode : 07/D/23-II/2022

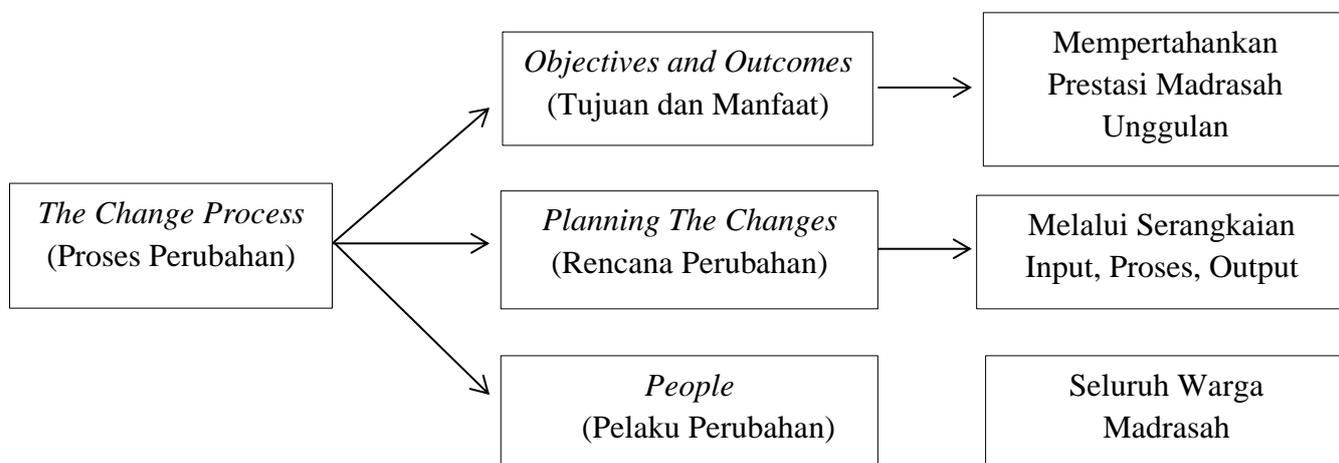
¹²⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/22-II/2022

siswa. Bukan hanya itu, makna dari sisi spiritual yakni bagaimana siswa memiliki rasa kebaikan, keindahan, dan kasih sayang dalam hidup. Salah satunya dapat dibuktikan dengan pencapaian MAN 2 Ponorogo yang memperoleh penghargaan sebagai Madrasah Adiwiyata sejak Tahun 2018, bagaimana madrasah membudayakan siswanya untuk menjaga kebersihan, mencintai keindahan, serta kasih sayang terhadap lingkungan.

EQ (*Emotional Quotient*), dalam hal ini bagaimana upaya madrasah untuk menciptakan kecerdasan emosi terhadap siswa dengan mengajarkan: integritas, kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, dan kepercayaan diri. Integritas menjadi jati diri warga madrasah sesuai yang tertera didalam visi RUBI saat ini yang telah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya. Hal tersebut telah menjadi komitmen bersama warga madrasah untuk mewujudkan dan mengimplementasikan visi RUBI. Adanya kejujuran telah dibudayakan madrasah baik dalam setiap kegiatan ujian, adanya kantin kejujuran, serta bagaimana madrasah melibatkan siswa diberbagai *event* besar sehingga dapat melatih kreativitas dan kepercayaan diri. Terlebih di masa pandemi ini bagaimana siswa mampu bertahan dan beradaptasi untuk tetap memberikan karya dan prestasi yang terbaik dengan motivasi yang tinggi. Sehingga, di dunia berikutnya baik dunia kerja maupun perguruan tinggi siswa mampu memiliki pengendalian diri yang baik dan siap berdaya saing dalam menghadapi tantangan kedepannya.

IQ (*Intellectual Quotient*), adanya kecerdasan intelektual dalam nilai kognitif, pembelajaran, dan nilai akademik telah dibuktikan siswa dengan memperoleh berbagai prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional. Dalam kondisi pandemi sekalipun siswa MAN 2 Ponorogo berhasil menoreh berbagai prestasi. Selain itu, siswa dapat diterima di berbagai perguruan tinggi negeri dan bergengsi dan berhasil memperoleh prestasi Top 1000 UTBK pada Tahun 2021 dan SNMPTN No.2 Se-Ponorogo 2021.

Pada proses perubahan, MAN 2 Ponorogo mengupayakan berbagai perubahan dengan melakukan pendekatan pada mekanisme *input*, proses, dan *output* untuk mencapai hasil perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Secara skematis proses perubahan MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 4.4 *The Change Process* (Proses Perubahan) Manajemen Perubahan

4. Implikasi Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Indikasi madrasah dapat dikatakan sebagai madrasah unggulan salah satunya apabila dapat meraih prestasi baik tingkat nasional maupun internasional. Dengan adanya manajemen perubahan yang baik, MAN 2 Ponorogo berhasil memahami pola permasalahan yang dihadapi pada masa COVID-19 dengan menerapkan metode analisis SWOT. Berdasarkan hal tersebut madrasah dapat memahami peluang yang dimiliki yakni dalam bidang akademik dengan berbagai kegiatan yang dapat dilakukan secara daring. Selaras dengan data yang diperoleh oleh peneliti, hal tersebut telah diupayakan oleh madrasah dengan mengikuti berbagai perlombaan sehingga berhasil meraih prestasi baik di tingkat nasional maupun internasional.

Selain pembahasna diatas, implikasi perubahan yang dilakukan oleh madrasah dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan diantaranya, sebagai berikut:

- a. Masukan (*input*), adanya sosialisasi yang dilaksanakan secara daring dan luring untuk memperluas jangkauan dan informasi calon peserta didik baru terkait MAN 2 Ponorogo. Selain itu, madrasah berupaya menyediakan berbagai jalur masuk dan pilihan layanan kelas unggulan untuk menjaring potensi dan minat bakat siswa. Salah satunya dengan kegiatan lomba SAC, IBM, PSC yang dilaksanakan secara luring dan daring sebagai jalur masuk prestasi lomba tanpa mengikuti tes berikutnya yang diadakan oleh madrasah. Seleksi yang ada dilakukan secara ketat berdasarkan kriteria tertentu dengan prosedur yang dapat di pertanggungjawabkan. Berbagai kriteria dan persyaratan yang dibutuhkan disesuaikan dengan jalur masuk yang dipilih siswa.
- b. Sarana dan prasarana yang diupayakan oleh madrasah untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran di masa pandemi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana, sebagai berikut:

Madrasah mencoba untuk mengupayakan fasilitas terutama yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran dan manajerial secara daring yakni dengan memanfaatkan jaringan internet. Penambahan jaringan dan penambahan server menjadi bagian upaya dalam memudahkan seluruh warga madrasah dalam kegiatan pembelajaran di madrasah. Hal tersebut dilakukan agar jaringan di madrasah dapat menampung kuota atau populasi pengguna secara lebih banyak. Bagi guru dan siswa bina prestasi sudah tersedia Wifi di masing-masing ruangan. Sedangkan, di kelas siswa reguler masih diupayakan pengadaan intranet. Selain itu, madrasah di ringankan dengan adanya kuota dari pemerintah bagi siswa untuk kegiatan pembelajaran. Selain fasilitas diatas, madrasah juga berupaya untuk menyediakan buku digital melalui aplikasi perpustakaan digital yang bekerjasama dengan salah satu universitas di Ponorogo. Hal ini memudahkan siswa untuk memperoleh referensi secara *online* dan meningkatkan wawasan siswa terkait penggunaan teknologi. Selain itu, adanya E-PTSP (Elektronik Perizinan Terpadu Satu Pintu) yakni sistem PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) yang dapat dilakukan secara *online* melalui situs web.¹²⁹

- c. Lingkungan belajar kondusif yang diupayakan bapak ibu guru, karena di masa pandemi tidak dapat secara fisik maka dapat dilakukan dengan sosiopsikologis. Cara tersebut yakni dengan berinteraksi tatap muka secara daring melalui aplikasi

¹²⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/23-II/2022

seperti Zoom dan Google Meet. Bapak ibu guru mengajak siswa untuk berdialog aktif dan memahami kondisi masing-masing siswa untuk meningkatkan minat belajar siswa. Sehingga, terdapat *feedback* yang baik antara bapak ibu guru dan siswa. Seperti yang disampaikan Ibu Evie Meilianasari sebelumnya, bahwa dalam interaksi ini siswa diharapkan *on camera* yang ditegaskan dengan adanya pengaruh *on camera* terhadap nilai siswa. Sehingga, diharapkan siswa lebih termotivasi untuk partisipasi aktif dalam berinteraksi secara daring dengan bertatap muka dan mengekspresikan pemahamannya.

- d. Tenaga pendidik dan kependidikan yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo merupakan tenaga-tenaga ahli yang terpilih dan profesional. Di masa pandemi dengan adanya tuntutan untuk beradaptasi dengan pemanfaatan IT para bapak ibu guru mengupayakan yang terbaik hingga terbiasa hanya dengan kurun waktu 2-3 minggu seperti yang di sampaikan oleh Bapak Asfihani selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana. Selain itu, dengan adanya pembelajaran daring bapak ibu guru tetap berupaya memberikan yang terbaik dengan menggunakan berbagai metode belajar. Terlebih lagi bapak ibu guru menyempatkan diri untuk mengikuti webinar-webinar baik yang berbayar maupun non berbayar.¹³⁰ Dalam tugasnya bapak ibu guru memiliki peran masing-masing dalam mengembangkan kelas peminatan bagi siswa. Selain itu, di tengah masa pandemi terdapat bapak ibu guru yang tetap memperoleh penghargaan dengan segala komitmen dan kesungguhannya. Prestasi yang diperoleh seperti Bapak Iwan Nurcahyo, M.Sc. sebagai Fasilitator Provinsi Matematika, Evie M, S.Pd.,M.Pd.I. sebagai fasilitator Daerah Biologi, Yuliana, S.Psi. sebagai Fasilitator Daerah Bimbingan Konseling, Trina Purwiyati, S.Pd. sebagai Fasilitator Daerah B.Ingggris, Siti Sa'diyah, S.Pd.

¹³⁰ Lihat transkrip dokumentasi kode : 14/D/24-II/2022

sebagai Fasilitator Daerah Kimia, dan Ibu Amru Hidayah memperoleh Penghargaan sebagai Agen Perubahan oleh KEMENAG Kabupaten Ponorogo Tahun 2021.¹³¹

- e. Kurikulum yang dimiliki oleh madrasah diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi yang diberikan secara maksimal. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya. Terdapat berbagai pilihan kelas peminatan yang diberikan oleh MAN 2 Ponorogo dengan tambahan jam pelajaran yang dilaksanakan setiap hari Selasa, dengan tanda berwarna hijau di jadwal pelajaran madrasah.¹³² Hal tersebut merupakan wujud upaya madrasah untuk mengembangkan minat bakat dan kompetensi siswa. MAN 2 Ponorogo juga menyediakan kelas akselerasi bagi siswa berbakat dengan kecerdasan yang lebih dari teman-temannya yakni pembelajaran MA hanya selama 2 tahun. Tidak hanya itu adanya amanah SK madrasah unggulan bidang akademik memiliki konsekuensi untuk menambah 6 jam mata pelajaran yang sebelumnya sejumlah 51 mata pelajaran menjadi 57 mata pelajaran.¹³³ Adanya kurikulum darurat di masa pandemi sesuai dengan SK Dirjen Pendidikan Islam Nomor 2791 Tahun 2020 tentang Panduan Kurikulum Darurat pada Madrasah, tim kurikulum MAN 2 Ponorogo mencoba mengoptimalkan 38 mata pelajaran yang sebelumnya 57 mata pelajaran. Hal ini disebabkan adanya penyesuaian kondisi madrasah masing masing. Ibu Evie Meilianasari selaku Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum menyampaikan: “Bahkan jika 20 mata pelajaran saja kami bisa, tapi untuk tetap mengupayakan pembelajaran yang maksimal di masa pandemi. Sehingga, kami tetap mengupayakan 38 mata pelajaran.”¹³⁴

¹³¹ Lihat transkrip dokumentasi kode : 14/D/24-II/2022

¹³² Lihat transkrip dokumentasi kode : 07/D/23-II/2022

¹³³ Lihat transkrip dokumentasi kode : 10/D/23-II/2022

¹³⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/24-II/2022

- f. MAN 2 Ponorogo memiliki fasilitas asrama seperti yang dijelaskan oleh Bapak Asfihani selaku Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana, sebagai berikut:

Asrama sudah diresmikan sebelumnya dan sudah mulai ditempati sejak sebelum adanya pandemi dengan jumlah penghuni hampir 80 siswa yang terdiri dari kelas 10, 11 dan 12 untuk siswa putri dan 10-15 siswa putra. Di masa pandemi kegiatan asrama sementara terhenti hingga saat ini asrama kembali di resmikan dengan bangunan 2 lantai dan dapat menampung kurang lebih sebanyak 100 siswa.¹³⁵

Adanya fasilitas asrama diharapkan dapat memaksimalkan pembinaan serta menampung para siswa dari berbagai lokasi. Dimasa pandemi karena mengikuti kebijakan pemerintah dan mempertimbangkan segala kemungkinan maka pemanfaatan asrama sementara terhenti namun perbaikannya masih coba dilakukan, sehingga ketika kegiatan sudah dapat berjalan seperti sedia kala maka asrama langsung dapat digunakan. Madrasah memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang pembelajaran dan minat bakat siswa seperti ruang kesenian, laboratorium fisika, laboratorium biologi, laboratorium kimia, laboratorium komputer, GOR, ruang olahraga dan sebagainya.

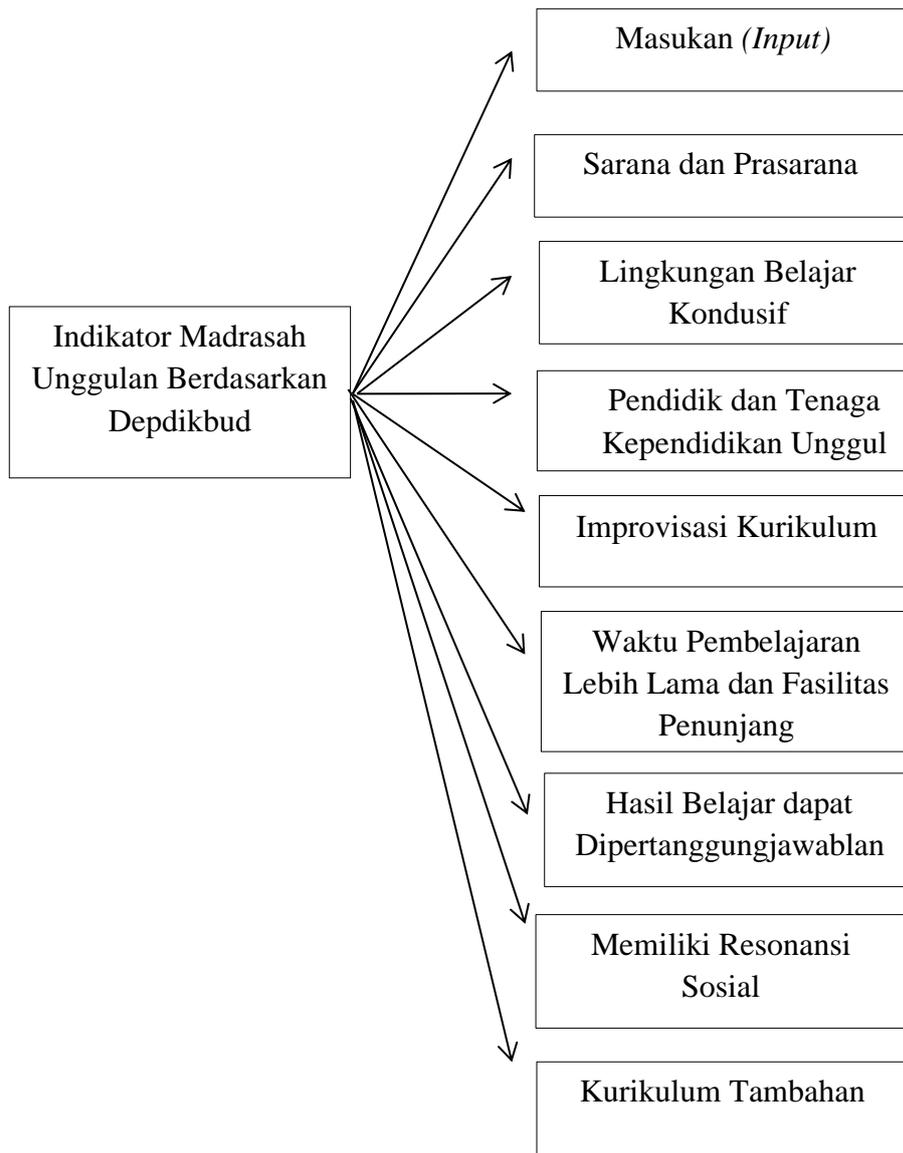
- g. Proses belajar berkualitas yang diberikan oleh madrasah dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pihak. Hal ini dibuktikan dengan adanya pencapaian berbagai prestasi oleh siswa baik akademik dan non akademik, siswa dapat lolos dalam seleksi perguruan tinggi negeri yang bergengsi, serta berbagai budaya positif yang ditanamkan madrasah membentuk mental pembelajar bagi siswa di masa pandemi sekalipun.
- h. MAN 2 Ponorogo memiliki berbagai resonansi sosial antara lain adanya pelaksanaan Qurban dan baksos dengan warga masyarakat sekitar madrasah Tahun 2021, kegiatan peningkatan kesadaran perpajakan sejak dini pada peserta didik pada Tahun 2021 bersama dengan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama

¹³⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/23-II/2022

Ponorogo, kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Ketrampilan Bagi Siswa MAN 2 pada Tahun 2020.

- i. Nilai lebih yang dimiliki oleh madrasah unggulan MAN 2 Ponorogo diantaranya adanya kelas peminatan. Meskipun di masa pandemi dengan sistem daring yang disebut dengan *moving class* yakni sesuai dengan minat bakat siswa yang berjumlah 9 kelas (olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, seni kaligrafi). Selain itu, adanya kontrol dari BK (Bimbingan Konseling) melalui absen masuk kelas setiap hari sehingga siswa melakukan kegiatan absen 2 kali yakni kepada guru di awal dan akhir pelajaran dimulai serta setiap pagi dan sore kepada BK melalui aplikasi E-Learning, dalam pembelajaran juga diadakan kegiatan remedial yang dilaksanakan sehari setelah kegiatan ujian dilaksanakan, adanya prinsip disiplin dalam memasuki kelas pembelajaran baik secara daring maupun luring hal ini diikuti dengan sanksi yang tegas. Selain itu, terdapat pembinaan bagi siswa kelas 12 oleh tim BK untuk menemukan minat dan bakat yang nantinya menjadi landasan menemukan jenjang arah pendidikan dan karier berikutnya setelah kelulusan.

Implementasi dalam mempertahankan madrasah unggulan dilakukan MAN 2 Ponorogo dengan melakukan upaya perubahan di berbagai bidang sesuai dengan indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan). Secara skematis implementasi perubahan MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut.



Gambar 4.5 Indikator Madrasah Unggulan Berdasarkan Depdikbud

C. PEMBAHASAN

1. Pengelolaan *The Choice Process* (Proses Pilihan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Perubahan merupakan sebuah transformasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang berbeda dimasa yang akan datang.¹³⁶ Perubahan terjadi melalui proses alamiah dari sebuah keniscayaan yang terjadi baik disadari maupun tanpa disadari, secara langsung maupun tidak langsung serta direncanakan maupun tanpa direncanakan. Realitasnya kondisi perubahan tidak hanya membawa kebaikan (kemaslahatan), adakalanya perubahan justru menjadi malapetaka (kemudaratan) dalam sebuah lembaga pendidikan. Pada akhirnya perubahan dapat menjadi sebuah tantangan maupun kesempatan dengan adanya dampak positif dan negatif yang mengikutinya.

Terjadinya pandemi COVID-19 pada awal bulan Maret 2020 menjadi guncangan yang besar bagi masyarakat Indonesia yang berdampak di berbagai bidang, salah satunya pendidikan. Terjadi perubahan yang mendasar terutama dalam sistem pembelajaran yang biasanya dilakukan secara tatap muka atau luar jaringan (luring) menjadi kegiatan dalam jaringan (daring). Dalam penyelesaian permasalahan tersebut, diperlukan sebuah manajemen perubahan yang ditujukan untuk mendapatkan solusi yang dibutuhkan secara terorganisir serta dengan metode yang tepat. Hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan dampak perubahan yang terjadi, sehingga secara keseluruhan dapat memahami perubahan yang ada dan menentukan solusi tepat yang akan diberikan.¹³⁷

Menurut Burnes, adanya perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari adanya model perubahan yang terdiri atas tiga proses organisasi yang bersifat independen. Tiga proses tersebut ialah *The choice process* (Proses pilihan), *The*

¹³⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 1.

¹³⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 41.

trajectory process (Proses lintasan), dan *The Change Proses* (Proses perubahan). Tiga proses tersebut merupakan tahapan maupun siklus yang akan dilalui oleh madrasah dalam memahami kondisi perubahan yang terjadi dan solusi serta perubahan yang akan dilakukan kedepannya.

Proses pertama dalam tahapan model manajemen perubahan menurut Burners yakni *The Choice process* (proses pilihan), yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan. Terdapat 3 elemen didalamnya yaitu: 1. *Organizational Context* (Konteks Organisasional), 2. *Focus of Choice* (Fokus Pilihan), dan 3. *Organizational Trajectory* (Lintasan Organisasional).¹³⁸

MAN 2 Ponorogo sebagai madrasah unggulan yang memiliki berbagai kegiatan dan targetan melakukan berbagai upaya yang dilakukan untuk menghadapi masa pandemi COVID-19 dengan memperbaiki kemampuan madrasah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Adanya kondisi perubahan lingkungan yang mendadak dan tanpa adanya persiapan, menyebabkan pentingnya kehati-hatian dalam mengambil keputusan dan menentukan kebijakan. Sehingga, diperlukan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan MAN 2 Ponorogo melakukan upaya pendekatan dengan memahami kekuatan dan kelemahan madrasah untuk menganalisis kondisi perubahan yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Wilson dan Ibu Hastutik selaku Wakil Kepala Madrasah, tahapan pendekatan yang dilakukan madrasah antara lain dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang akan dihadapi madrasah kedepannya. Berdasarkan analisis tersebut menunjukkan metode yang diterapkan oleh madrasah ialah dengan analisis SWOT (*Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman), yang dirasa sebagai metode paling efektif dan

¹³⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 252-255.

efisien. Hal tersebut sesuai dengan elemen pertama dalam *The Choice process* (Proses Pilihan) perubahan yaitu *Organizational Context* (Konteks Organisasional).

Wibowo menerangkan salah satu resep standar untuk keberhasilan suatu organisasi adalah dengan memahami kekuatan dan kelemahan sendiri, kebutuhan pelanggan serta sifat lingkungan dimana mereka bekerja. Salah satu metode yang digunakan dalam hal ini yaitu analisis SWOT.¹³⁹ Adanya analisis SWOT memudahkan madrasah untuk memahami kekuatan dan kelemahan madrasah dalam menghadapi COVID-19 dengan segala ancaman yang menyertainya. Baru kemudian madrasah dapat memahami sisi peluang yang dimiliki untuk tetap mempertahankan citra madrasah sebagai madrasah unggulan.

Dalam mengatasi permasalahan tersebut dengan memahami peluang yang dimiliki, madrasah dituntut untuk menentukan titik fokus atau target permasalahan yang akan di selesaikan sebagai fokus pilihan. Berdasarkan Surat Edaran oleh Bupati Ponorogo Nomor 420/1063/405.01/2020 yang membahas terkait Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease* (COVID-19) pada tanggal 3 April 2020, kegiatan yang dilaksanakan secara luring terpaksa dihentikan dan dialihkan dengan kegiatan secara daring. Hal ini mendorong madrasah untuk memiliki titik fokus penyelesaian masalah sesuai dengan kondisi tersebut.

Adanya anjuran setiap kegiatan pendidikan di laksanakan secara daring, menyebabkan perlunya pemahaman dan penguasaan teknologi dalam setiap kegiatan oleh seluruh warga madrasah. Fokus pilihan perubahan MAN 2 Ponorogo dalam hal ini yakni terkait pentingnya adaptasi IT (*Information Technology*). Hal tersebut sesuai dengan *focus of choice* (fokus pilihan) elemen ke dua proses pilihan manajemen perubahan yang mana organisasi dikatakan sukses apabila dapat memfokuskan

¹³⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 253-254.

perhatiannya terhadap suatu fokus pilihan pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah dan panjang.¹⁴⁰

Adaptasi IT yang dilakukan madrasah antara lain dengan, sebagai berikut :

a. Pemanfaatan LMS (*Learning Management System*)

LMS merupakan bentuk dan produk nyata dalam aktifitas pembelajaran berbasis *online* berupa aplikasi perangkat lunak yang digunakan dalam kegiatan daring yang digunakan untuk membuat, mendistribusikan dan mengatur penyampaian konten pembelajaran yang diharapkan mampu memudahkan kegiatan belajar mengajar madrasah di masa pandemi.¹⁴¹ Berbagai upaya coba dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo untuk membangun adaptasi yang positif terhadap pemanfaatan sistem LMS. Mulai dari penggunaan media sosial WhatsApp Grup, aplikasi E-Learning, Google Classroom, Zoom dan aplikasi Google Meet yang dirasa lebih efektif untuk saat ini. Percobaan penggunaan berbagai aplikasi dilakukan agar menemukan aplikasi yang dirasa paling efektif untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran secara daring dengan konsep interaksi melalui video conference.

b. Bimbingan terhadap bapak ibu guru terkait pemanfaatan IT

Bimbingan diperoleh bapak ibu guru terkait pemanfaatan IT untuk kegiatan belajar mengajar. Teknologi adalah hal baru bagi bapak ibu guru terutama yang sudah memiliki usia lanjut, yang terkenal dengan istilah Gaptek (gagap teknologi). Sehingga, perlunya bapak ibu guru untuk belajar dan melakukan pembiasaan dalam pemanfaatan teknologi sebagai metode belajar mengajar terhadap siswa. Adaptasi yang coba dilakukan didukung dengan adanya fasilitas bimbingan dari tim kurikulum dan tim IT berupa konsultasi dan pembinaan. Tidak hanya bapak ibu

¹⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 253-254.

¹⁴¹ Syaakir Ni'am, "Pengembangan Aplikasi Learning Management System (LMS) Pada Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu (SMP IT) Harapan Bunda Semarang," *Journal of Informatics and Technology*, Vo. 2 No. 1 2013, 2.

guru, seluruh warga madrasah memiliki tanggungjawab yang sama untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perkembangan IT.

Dalam menyikapi hal tersebut berbagai perubahan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian wawancara sebelumnya menunjukkan, setiap kebijakan dan keputusan yang diambil dalam menghadapi perubahan dilakukan melalui musyawarah. Kegiatan musyawarah melibatkan seluruh warga madrasah yakni pimpinan madrasah baik kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, komite madrasah, dan perwakilan bapak ibu guru, serta karyawan TU (Tata Usaha) untuk membahas permasalahan yang akan dihadapi. Hal ini sesuai dengan elemen ke tiga *The choice process*, yakni *organizational trajectory* (lintasan organisasional). Terlebih dengan adanya kondisi perubahan secara darurat yang disebabkan oleh COVID-19 maka musyawarah perlu dilakukan untuk menyatukan sinergi seluruh warga madrasah. Dengan musyawarah dapat memahami keseluruhan kondisi yang terjadi dari berbagai sudut pandang, menyaring kembali kebijakan yang tepat berdasarkan kebijakan dan program sebelumnya, dan tetap berpegang pada tujuan atau visi yang dimiliki. Sehingga, kemudian dapat merumuskan strategi yang akan dilakukan untuk kedepannya. Dengan demikian, seluruh pihak yang terlibat dapat memahami hasil kebijakan yang akan dijalankan dan dapat melaksanakan perannya masing-masing secara optimal.

2. Pengelolaan *The Trajectory Process* (Proses Lintasan) Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Tahap kedua model manajemen perubahan menurut Burnes ialah *The Trajectory Process* (Proses Lintasan). Model manajemen perubahan dalam tahap ini yakni menggambarkan bagaimana kaitannya masa lalu organisasi dengan arah masa depan

yang dapat dilihat dari hasil visi saat ini, maksud, dan tujuan madrasah.¹⁴² Berdasarkan observasi yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo visi menjadi roh dan tujuan madrasah yang melekat di benak dan pikiran seluruh warga baik dalam mengambil keputusan maupun melaksanakan seluruh kegiatan. Adanya visi (*vision*) diharapkan dapat membangkitkan masa depan organisasi yang lebih cerah dan terarah dengan maksud dan tujuan yang terlihat jelas dengan sekali baca. Adapun visi madrasah saat ini, sebagai berikut:

“RUBI : Religius, Unggul, Berbudaya, Integritas”

Bukan tanpa alasan visi yang lebih singkat dan mudah dipahami ini merupakan hasil perubahan visi yang telah dilakukan sejak tahun ajaran 2015/2016. Berbeda dengan visi pada umumnya yang panjang dengan kosa kata yang padat, visi tersebut diharapkan lebih mudah dihafal dan diimplementasikan oleh seluruh warga madrasah. Berdasarkan visi RUBI tersebut kemudian dijabarkan kedalam misi dan tujuan madrasah yang menjadi arah gerak madrasah kedepannya. Landasan arah gerak yang kuat berdasarkan visi RUBI menjadi alasan bagaimana MAN 2 Ponorogo dapat bertahan di kondisi COVID-19 saat ini sekalipun. Hal tersebut sesuai dengan pemaknaan visi sebagai idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kunci perubahan organisasi, sehingga menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju serta antisipatif teradap persaingan global dan tantangan zaman saat ini.¹⁴³ Pernyataan tersebut, dibuktikan dengan adanya implementasi RUBI dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan kebijakan madrasah di situasi pandemi COVID-19, sebagai berikut:

- a. *Religius*, pelaksanaan kegiatan Majelis Ta’lim setiap malam Jum’at secara virtual yang diikuti seluruh warga madrasah, pelaksanaan pondok Ramadhan

¹⁴² Wibowo, *Manajamemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 252.

¹⁴³ Moh. Muslim, “Membangun Visi Perusahaan,” *Jurnal ESENSI*, Vol. 20 No. 3 2017, 146.

secara daring, dan Istighosah terutama bagi siswa kelas 12 yang akan menghadapi berbagai ujian kedepannya.

- b. *Unggul*, menghasilkan berbagai karya dan prestasi yang membanggakan di masa COVID-19 baik di bidang akademik dan non akademik. Prestasi tersebut antara lain juara umum Porseni Tahun 2021, SNMPTN No.2 Se-Ponorogo 2021, Top 1000 UTBK 2021 serta 3 Gold Medal dan 1 Silver Tingkat Internasional dalam perlombaan AISEEF (*Asean Innovative Science Environmental And Entrepreneur Fair*) Tahun 2022.
- c. *Berbudaya*, pemanfaatan teknologi di masa pandemi. Adanya komitmen madrasah untuk mengikuti tuntutan dan perkembangan zaman terutama terkait teknologi sebagai media utama dalam kegiatan pembelajaran daring di masa pandemi. Berbagai upaya yang dilakukan oleh madrasah antara lain dengan mengembangkan kemampuan seluruh warga madrasah melalui pemanfaatan aplikasi seperti WhatsApp Grup, E-Learning, Zoom, Google Classrom, dan Google Meet. Adanya pemberian kuota gratis oleh madrasah yang bekerjasama dengan Telkomsel, penambahan jaringan dan perluasan server di madrasah oleh tim sarana prasarana, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP menjadi upaya konkret madrasah dalam mengikuti perkembangan teknologi terutama di masa pandemi COVID-19.
- d. *Integritas*, yakni senantiasa meningkatkan kemampuan dan kapasitas diri sesuai dengan bidang yang diminati. Implementasi integritas salah satunya dapat dilihat dari kegiatan pembinaan ekstrakurikuler riset yang meski dalam kondisi pandemi tetap berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas prestasi dibandingkan tahun ajaran sebelumnya. Pencapaian tersebut dapat dilihat dari perolehan 3 Gold Medal dan 1 Silver pada tingkat Internasional. Selain itu, adanya perolehan Juara 1 Voli Putri MA-seKabupaten yang belum pernah

tercapai sebelumnya. Seluruh siswa juga memiliki kesadaran untuk mencoba mengikuti berbagai perlombaan baik akademik maupun non akademik untuk mengembangkan kualitas kompetensi yang dimilikinya dan menghasilkan berbagai karya dan prestasi. Bapak ibu guru sebagai tenaga pendidik madrasah juga melakukan hal yang sama, berbagai prestasi diperoleh untuk meningkatkan kualitas diri dan kemampuannya.

Guna mewujudkan perubahan, selaras dengan visi yang telah ditetapkan untuk mempertahankan prestasi madrasah unggulan tentunya harus dibangun dan dikembangkan melalui strategi (*strategy*) pengelolaan manajemen madrasah secara berkualitas. Adanya strategi merupakan elemen perubahan ke dua dari *The Trajectory Process* (proses lintasan). Tidak jauh berbeda dengan kondisi sebelumnya, di masa pandemi COVID-19 MAN 2 Ponorogo menerapkan empat tahapan proses manajemen, yaitu : POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Fungsi POAC sendiri dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁴⁴ Penerapan FOAC dalam fungsi manajemen di MAN 2 Ponorogo, sebagai berikut:

- a. *Planning* (perencanaan) yaitu dalam melakukan kegiatan perencanaan, *stakeholder* MAN 2 Ponorogo tetap menyesuaikan kebijakan sesuai dengan peraturan dan juknis yang ada. Kegiatan perencanaan dilakukan dengan musyawarah bersama pihak-pihak yang terlibat seperti komite madrasah, pimpinan madrasah dan perwakilan warga madrasah. Pembeda dari perencanaan sebelumnya yakni pada teknis proses perencanaan menyesuaikan kondisi apakah kegiatan rapat dapat dilakukan secara luring maupun daring. Rapat daring dilaksanakan dengan memanfaatkan aplikasi Zoom atau Google Meet.

¹⁴⁴ Yohannes Dhaki, "Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu," *Jurnal Warta*, Edisi 50 (Oktober 2016), 2.

- b. *Organizing* (pengorganisasian) yaitu dengan mengoptimalkan peran sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam menghadapi kondisi perubahan yang disebabkan oleh COVID-19 madrasah berupaya memperbaiki berbagai sisi dengan berfokus pada bidang yang dibawah oleh masing-masing tim di antaranya bidang kesiswaan, bidang kurikulum, sarana prasarana dan kehumasan. Yang mana setiap bidang memiliki tim masing-masing untuk menjalankan tugasnya. Dalam pelaksanaannya pola pengaturan dan pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya dilakukan dengan media aplikasi seperti WhatsApp dan Zoom.
- c. *Actuating* (penggerakkan) yaitu pengarahan atau penggerakkan dengan memberikan dorongan kepada bapak ibu guru berdasarkan visi RUBI. Hal ini dilakukan sebagai upaya madrasah untuk meningkatkan komitmen dan mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan. Bagaimana bapak ibu guru dan seluruh warga madrasah dapat berupaya memberikan yang terbaik dalam menjalankan perannya. Dalam hal ini madrasah menerapkan sistem *reward* bagi bapak ibu guru maupun siswa yang memperoleh prestasi dan disiplin dalam kegiatan pembelajaran setiap harinya.
- d. *Controlling* (pengawasan) yaitu dengan membuat supervisi setiap bulan yang akan di pantau oleh kepala madrasah bersama tim supervisi dengan tujuan salah satunya untuk TPKG (Tim Penilaian Kinerja Guru). Hal ini sebagai wujud pengawasan bapak ibu guru dalam kegiatan belajar mengajar terlebih di masa pandemi ini. Teknis pelaksanaannya yakni ketika jam pelajaran berlangsung, bapak ibu guru akan masuk forum yang nantinya akan di monitoring bersama tim supervisi. Selain itu, teknis yang dilakukan yakni dengan kepala madrasah yang secara tiba-tiba bergabung dalam forum Google Meet maupun Zoom dalam kegiatan pembelajaran sebagai wujud *controlling* secara langsung. Terdapat format penilaian supervisi yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo.

Berdasarkan penjelasan kondisi di atas, yang membedakan antara kegiatan pembelajaran dan manajerial dimasa sebelum pandemi dan masa pandemi terletak pada pemanfaatan teknologi yang dituntut lebih optimal di berbagai kegiatan. Perubahan (*change*) yang coba diupayakan yakni dengan pemanfaatan teknologi dengan sistem interaksi secara daring. Hal ini disebabkan adanya kondisi pembatasan interaksi sosial secara luring. Sehingga, berdampak pada perubahan pelaksanaan kegiatan secara menyeluruh yang disesuaikan dengan kebijakan dan kondisi lapangan yakni dengan sistem daring

3. Pengelolaan *The Change Process* (Proses Perubahan) dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

The Change Process (Proses Perubahan) merupakan tahapan ketiga dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa COVID-19 di MAN 2 Ponorogo. Pada proses perubahan, berfokus pada pendekatan atau mekanisme yang digunakan untuk mencapai perubahan.¹⁴⁵ Kemudian, akan digali terkait apa saja yang berubah, apa tujuan dan manfaat yang diperoleh berdasarkan hasil perubahan yang dilakukan, serta pelaku perubahan yang terlibat di dalamnya.

Terdapat berbagai perubahan dan penyesuaian yang dilakukan madrasah untuk mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan. Dalam prosesnya mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai perubahan berupa *input*, proses dan *output*. Ketiga proses tersebut saling berkaitan untuk mencapai kualitas madrasah unggul dan berdaya saing. Dalam tiga tahapan tersebut upaya perubahan yang diupayakan berkaitan dengan penggunaan teknologi. Hal ini sesuai dengan fokus perubahan yang coba diterapkan oleh madrasah yakni adaptasi IT.

Input, pada tahapan *input* tahapan perubahan yang coba dilakukan diantaranya:

¹⁴⁵ Wibowo, *Manajamemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020), 259.

- a. Sosialisasi sebagai agenda wajib madrasah yang dilakukan sebelum awal tahun ajaran baru dan penerimaan peserta didik dilakukan dengan *online* dan *offline*. Madrasah berfokus pada peningkatan penggunaan media sosial seperti Instagram dan Web sebagai laporan kegiatan madrasah terhadap masyarakat sekaligus untuk *branding* madrasah. Selain itu, pemanfaatan Zoom dengan *Video Conference* untuk sekedar bersilaturahmi dengan bapak ibu guru MTS dan SMP. Begitu juga dengan adanya pemanfaatan E-PTSP sebagai pelayanan mudah berbasis Web.
- b. Upaya terbaik juga diberikan oleh tim kesiswaan dengan mengadakan berbagai kegiatan seperti SAC (*Science and Art Competition*), IBM (Invitasi Bola Madrasah), dan PSC (*Pramanda's Scout Competition*). Kegiatan tersebut dilaksanakan secara daring dan luring dengan tetap mematahui kebijakan dan protokol kesehatan. Ketiga kegiatan tersebut merupakan perlombaan bagi SMP/MTS se-Kabupaten Ponorogo terkait bidang SAINS dan Seni, Bola Basket dan Bola Voli, serta lomba Kepramukaan. Hal ini sebagai ikhtiar madrasah untuk mencari siswa-siswi berprestasi yang kemudian peraih juara 1, 2 dan 3 mendapatkan kesempatan langsung menjadi siswa siswi di MAN 2 Ponorogo sebagai peserta didik tahun ajaran berikutnya tanpa melalui tes.
- c. Dalam tahapan selanjutnya yakni adanya PPDB yang mana dilakukan secara *online* dan *offline*. Hal tersebut diupayakan sebagai pelayanan optimal bagi peserta didik yang akan mendaftarkan diri di MAN 2 Ponorogo. Selain itu, madrasah menyediakan jalur pendaftaran dan layanan kelas yang beragam. Hal ini diharapkan agar madrasah dapat menjaring siswa berkompeten sesuai bidang masing-masing, yang nantinya akan dibina dan dikembangkan melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang dimiliki oleh madrasah.

Adanya pemahaman kompetensi siswa mulai dari masuk kegiatan pembelajaran diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pelayanan yang maksimal oleh madrasah, untuk mengantarkan siswa dalam menghasilkan berbagai karya dan prestasi.

Proses, dalam pembinaanya madrasah mencoba memberikan yang terbaik. Terdapat berbagai upaya yang dilakukan dalam tahap proses di masa pandemi saat ini diantaranya:

a. Inovasi kegiatan pembelajaran

Inovasi dilakukan mulai dari pemanfaatan WA Grup, aplikasi Zoom hingga Google Meet yang dirasa lebih hemat kuota, tidak berbayar dan tidak terbatas waktu untuk kegiatan pembelajaran bertatap muka secara virtual. Hal ini dilakukan dengan harapan seluruh siswa dapat *open camera*. Dengan strategi percakapan dengan *feedback* yang nantinya berpengaruh pada penilaian, sehingga memotivasi siswa untuk belajar dengan sistem berinteraksi.

b. Kerjasama dengan Telkomsel untuk pemberian paket data

Solusi permasalahan keterbatasan kuota, dapat diatasi dengan adanya kerjasama madrasah bersama Telkomsel untuk memberikan paket data atau kuota kepada siswa secara gratis. Sehingga, memudahkan siswa untuk dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan tersedianya kuota belajar.

c. Kerjasama dengan Lembaga Bimbel untuk persiapan UTBK (Ujian Tulis Berbasis Komputer) Kelas 12

Sebagai strategi persiapan UTBK kelas 12 madrasah melakukan kerjasama bersama lembaga Bimbel untuk memberikan tambahan pelajaran bagi kelas 12 pada semester 2 dengan tujuan sukses UTBK. Bagi kelas bina prestasi bimbel berlaku bagi seluruh siswa yang diikuti secara luring. Sedangkan untuk kelas reguler diadakan kegiatan seleksi yang nantinya akan diambil sejumlah 4 rombel x 20 siswa yang memperoleh kesempatan mengikuti bimbel secara daring.

d. Fokus Pembinaan Prestasi

Masa pandemi pelaksanaan pembinaan diupayakan oleh madrasah di bidang yang masih bisa berjalan secara *online*, salah satunya yakni bidang riset. Adanya pembinaan riset seperti pembuatan proposal dan essay sebagai mata pelajaran tambahan ditambah dengan pembinaan diluar jam pelajaran yakni melalui kegiatan ekstrakurikuler KIR.

e. Penambahan jaringan

Kelas Binpres dan ruang guru tersedia Wifi, sedangkan di kelas reguler diupayakan pengadaan intranet yang masih dalam proses pembenahan. Selain itu, adanya penambahan server untuk memperluas jaringan.

f. Pembinaan terhadap bapak ibu guru bersama HAFECS

Di masa pandemi madrasah berupaya untuk tetap meningkatkan kualitas kompetensi bapak ibu guru dengan bekerjasama bersama HAFECS (*Highly Functioning Education Consulting Services*) yakni lembaga divisi di bidang *training* guru untuk mendorong percepatan transformasi pendidikan Indonesia yang di bimbing Bapak Zulfikar untuk memberikan Webinar secara *online* kepada bapak ibu guru madrasah.

g. Mempertahankan inovasi *Moving Class*

MAN 2 Ponorogo memiliki program pembeda dengan yang lain, yakni dengan adanya unggulan madrasah yang dilaksanakan mulai dari kelas 10 hingga 12 berupa *Moving Class*. *Moving Class* merupakan kelas peminatan yang dapat diikuti siswa dengan memilih kelas sesuai dengan minat dan bakat masing-masing. Terdapat 9 kelas pilihan antara lain kelas olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, dan seni kaligrafi. Setiap kelas memiliki guru peminatan masing-masing yang telah dipilih berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki, yang mana kegiatan ini tetap dilaksanakan secara daring

di masa pandemi. Jadwal khusus yang dimiliki yakni setiap hari Selasa dengan tanda warna hijau di jadwal pelajaran madrasah.

Output, dalam konteks output sesuai data dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki bekal baik dari bidang akademik maupun non akademik. Berdasarkan data-data yang ada siswa-siswi lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki 3 kemampuan kecerdasan yang termasuk dalam indikasi madrasah yang berhasil menciptakan manusia insan kamil (manusia yang utuh), sehingga dapat dikatakan sebagai madrasah unggulan. Kecerdasan yang dimiliki diantaranya yaitu SQ (*Spiritual Quotient*), EQ (*Emotional Quotient*) dan IQ (*Intellectual Quotient*).¹⁴⁶

SQ (*Spiritual Quotient*), merupakan kecerdasan spiritual siswa. Hal ini dapat dilihat secara mendasar bagaimana sisi religius warga madrasah menjadi visi pertama dalam konsep RUBI. Menjalankan kewajiban sebagai hamba dengan sholat 5 waktu dan berdoa, adanya syarat wajib bagi calon peserta didik yakni menguasai baca tulis Al-Qur'an, saling memiliki rasa empati dengan doa bersama sebagai wujud belasungkawa dalam acara Majelis Ta'lim, serta kegiatan Qurban Idhul Adha yang tetap dilaksanakan dengan perwakilan menyembelih di madrasah dan dibagikan kepada warga sekitar madrasah. Berbagai hal tersebut merupakan bagian dari upaya madrasah untuk membangun kecerdasan spiritual siswa. Bukan hanya itu, makna dari sisi spiritual yakni bagaimana siswa memiliki rasa kebaikan, keindahan, dan kasih sayang dalam hidup. Salah satunya dapat dibuktikan dengan pencapaian MAN 2 Ponorogo yang memperoleh penghargaan sebagai Madrasah Adiwiyata sejak Tahun 2018, bagaimana madrasah membudayakan siswanya untuk menjaga kebersihan, mencintai keindahan, serta kasih sayang terhadap lingkungan.

EQ (*Emotional Quotient*), dalam hal ini bagaimana upaya madrasah untuk menciptakan kecerdasan emosi terhadap siswa dengan mengajarkan: integritas,

¹⁴⁶ Jasafat, "Madrasah Unggulan Antara Harapan dan Kenyataan", Jurnal Ar-Raniry, Vol. 01 No 87, Januari – Juni 2011, 10-11.

kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, dan kepercayaan diri. Integritas menjadi jati diri warga madrasah sesuai yang tertera didalam visi RUBI saat ini. Hal tersebut telah menjadi komitmen bersama warga madrasah untuk mewujudkan dan mengimplementasikan visi RUBI. Adanya kejujuran telah dibudayakan madrasah baik dalam setiap kegiatan ujian, adanya kantin kejujuran, serta bagaimana madrasah melibatkan siswa diberbagai *event* besar sehingga dapat melatih kreativitas dan kepercayaan diri. Terlebih di masa pandemi ini bagaimana siswa mampu bertahan dan beradaptasi untuk tetap memberikan karya dan prestasi yang terbaik dengan motivasi yang tinggi. Sehingga, di dunia berikutnya baik dunia kerja maupun perguruan tinggi siswa mampu memiliki pengendalian diri yang baik dan siap berdaya saing dalam menghadapi tantangan kedepannya.

IQ (*Intellectual Quotient*), adanya kecerdasan intelektual dalam nilai kognitif, pembelajaran, dan nilai akademik telah dibuktikan siswa dengan memperoleh berbagai prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional. Dalam kondisi pandemi sekalipun, siswa MAN 2 Ponorogo berhasil menoreh berbagai prestasi. Selain itu, siswa dapat diterima di berbagai perguruan tinggi negeri dan bergengsi dan berhasil memperoleh prestasi Top 1000 UTBK pada Tahun 2021.

4. Impelementasi Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan pada Masa Pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo

Indikasi madrasah dapat dikatakan sebagai madrasah unggulan salah satunya apabila dapat meraih prestasi baik tingkat nasional maupun internasional.¹⁴⁷ Dengan adanya manajemen perubahan yang baik, MAN 2 Ponorogo berhasil memahami pola permasalahan yang dihadapi pada masa COVID-19 dengan menerapkan metode analisis SWOT. Berdasarkan hal tersebut madrasah dapat memahami peluang yang dimiliki yakni dalam bidang akademik dengan berbagai kegiatan yang dapat dilakukan secara

¹⁴⁷ Sutrisno, "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus", *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2, 355.

daring. Selaras dengan data yang diperoleh oleh peneliti, hal tersebut telah diupayakan oleh madrasah dengan mengikuti berbagai perlombaan sehingga berhasil meraih prestasi baik di tingkat nasional maupun internasional.

Selain upaya diatas, MAN 2 Ponorogo melaksanakan berbagai upaya implementasi perubahan sekaligus dengan implikasi yang diperoleh dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan sesuai indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud, sebagai berikut:¹⁴⁸

- a. Masukan (*input*), Adanya perubahan di masa pandemi yakni diadakannya sosialisasi yang dilaksanakan secara daring dan luring untuk memperluas jangkauan dan informasi calon peserta didik baru terkait MAN 2 Ponorogo. Selain itu, madrasah berupaya menyediakan berbagai jalur masuk dan pilihan layanan kelas unggulan untuk menjangring potensi dan minat bakat siswa. Salah satunya dengan kegiatan lomba SAC, IBM, PSC yang dilaksanakan secara luring dan daring sebagai jalur masuk prestasi lomba tanpa mengikuti tes berikutnya yang diadakan oleh madrasah. Seleksi yang ada dilakukan secara ketat berdasarkan kriteria tertentu dengan prosedur yang dapat di pertanggungjawabkan. Berbagai kriteria dan persyaratan yang dibutuhkan disesuaikan dengan jalur masuk yang dipilih siswa.
- b. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan siswa untuk menunjang minat bakat baik kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler diupayakan oleh madrasah untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran di masa pandemi. Upaya yang dilakukan diantaranya berupa penambahan server, upaya pemasangan intranet, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP yakni sistem PTSP yang dapat dilakukan secara *online* melalui situs web. Selain itu, telah tersedianya berbagai

¹⁴⁸ Muhaimin, at.al, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2012), 70-72.

fasilitas seperti lab komputer, lab kimia, lab fisika, dan gedung kesenian untuk menunjang kegiatan siswa secara *offline* jika kondisi sudah memungkinkan.

- c. Lingkungan belajar kondusif yang mendukung berkembangnya potensi keunggulan siswa. Dalam hal ini cara yang diupayakan bapak ibu guru, yakni dengan berinteraksi tatap muka secara daring melalui aplikasi seperti Zoom dan Google Meet. Sehingga, adanya *feedback* yang baik antara bapak ibu guru dan siswa dengan harapan siswa lebih termotivasi untuk partisipasi aktif dalam berinteraksi secara daring.
- d. Tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul. Tenaga pendidik dan kependidikan MAN 2 Ponorogo merupakan tenaga-tenaga ahli yang terpilih melalui serangkaian seleksi yang ketat. Di masa pandemi dengan adanya tuntutan untuk beradaptasi dengan pemanfaatan IT para bapak ibu guru mengupayakan yang terbaik hingga terbiasa hanya dengan kurun waktu 2-3 minggu. Terlebih lagi bapak ibu guru menyempatkan diri untuk mengikuti webinar-webinar baik yang berbayar maupun non berbayar. Dalam tugasnya bapak ibu guru memiliki peran masing-masing dalam mengembangkan kelas peminatan bagi siswa. Selain itu, di tengah masa pandemi terdapat bapak ibu guru yang tetap memperoleh penghargaan dengan segala komitmen dan prestasi yang diperolehnya.
- e. Kurikulum yang dimiliki oleh madrasah diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi yang diberikan secara maksimal sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya. Terdapat berbagai pilihan kelas peminatan yang diberikan oleh MAN 2 Ponorogo dengan tambahan jam pelajaran yang dilaksanakan setiap hari selasa. Hal tersebut merupakan wujud upaya madrasah untuk mengembangkan minat bakat dan kompetensi siswa. MAN 2 Ponorogo juga menyediakan kelas akselerasi bagi siswa berbakat dengan

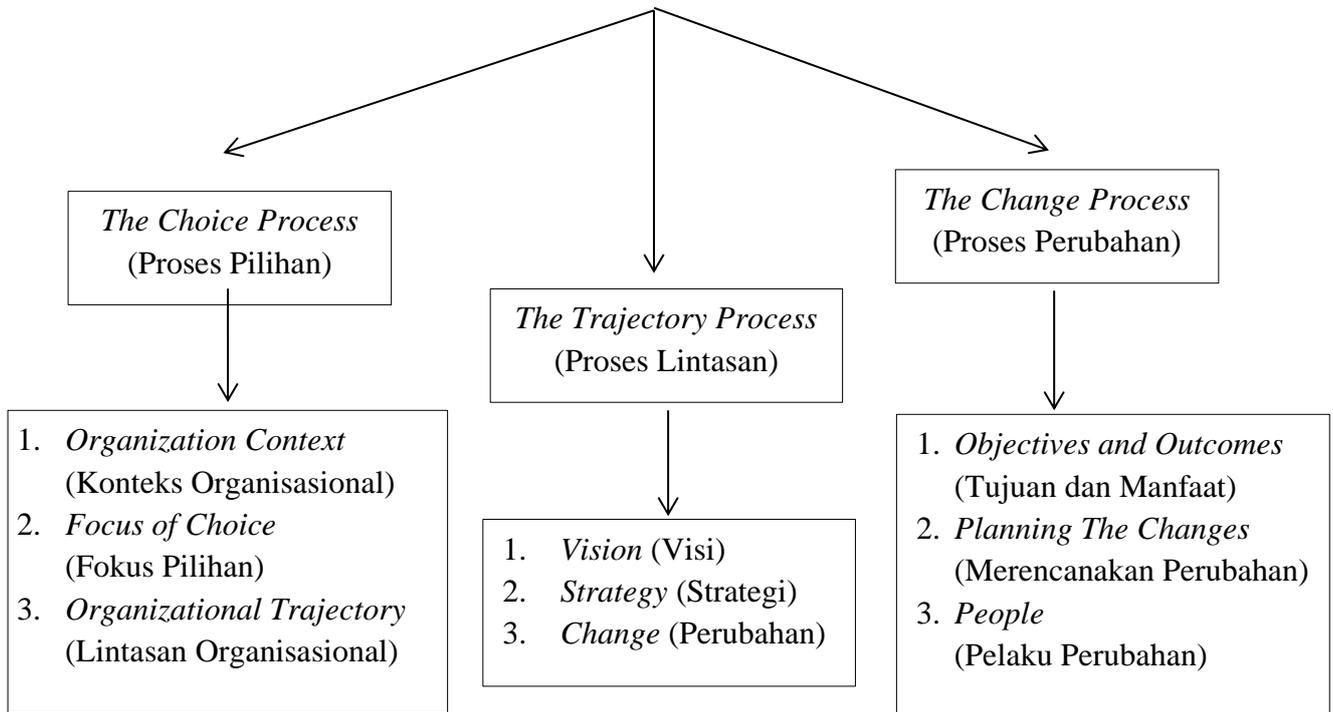
kecerdasan lebih yakni dengan pembelajaran selama 2 tahun. Begitu pula dengan kelas Binpres untuk mempersiapkan diri lolos masuk perguruan tinggi negeri.

- f. Kurun waktu yang dimiliki lebih lama dibandingkan dengan sekolah/madrasah lain. Sebelum masa pandemi, kegiatan pembelajaran MAN 2 Ponorogo dimulai dari jam 07.00 WIB hingga jam 15.30 terlebih dengan adanya tambahan 6 mata pelajaran. Di masa pandemi kegiatan dilakukan secara *online* dan adanya kurikulum darurat yang menyebabkan pengurangan jam mata pelajaran dari 57 menjadi 38 mata pelajaran. Selain itu, adanya madrasah unggulan ditandai dengan tersedianya fasilitas asrama. Adanya fasilitas asrama diharapkan dapat memaksimalkan pembinaan serta menampung para siswa dari berbagai lokasi. Dimasa pandemi karena mengikuti kebijakan pemerintah dan mempertimbangkan segala kemungkinan maka pemanfaatan asrama sementara terhenti namun perbaikannya masih coba dilakukan, sehingga ketika kegiatan sudah dapat berjalan seperti sedia kala maka asrama langsung dapat digunakan. Madrasah memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang pembelajaran dan minat bakat siswa seperti ruang kesenian, laboratorium fisika, biologi, kimia, komputer, GOR, ruang olahraga dan sebagainya.
- g. Proses belajar berkualitas yang diberikan oleh madrasah dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pihak. Hal ini dibuktikan dengan adanya pencapaian berbagai prestasi oleh siswa baik akademik dan non akademik, siswa dapat lolos dalam seleksi perguruan tinggi negeri yang bergengsi, serta berbagai budaya positif yang ditanamkan madrasah membentuk mental pembelajar bagi siswa
- h. MAN 2 Ponorogo memiliki berbagai resonansi sosial antara lain adanya pelaksanaan Qurban dan baksos dengan warga masyarakat sekitar madrasah Tahun 2021, kegiatan peningkatan kesadaran perpajakan sejak dini pada peserta

didik pada Tahun 2021 bersama dengan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ponorogo, kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Ketrampilan Bagi Siswa MAN 2 pada Tahun 2020.

- i. Nilai lebih yang dimiliki oleh madrasah unggulan terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui program pengayaan dan perluasan, pengembangan kurikulum, pengajaran remedial, pembinaan kreativitas dan disiplin, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas. MAN 2 Ponorogo sebagai madrasah unggulan memiliki kelas peminatan (*moving class*) yang tetap dilaksanakan di masa pandemi dengan sistem daring. Kelas peminatan disesuaikan dengan minat bakat siswa, kelas yang disediakan oleh madrasah sejumlah 9 kelas yang terdiri dari kelas olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, dan seni kaligrafi. Selain itu, adanya kontrol dari BK (Bimbingan Konseling) melalui absen masuk kelas setiap hari sehingga siswa melakukan kegiatan absen 2 kali yakni kepada guru dan setiap pagi dan sore kepada BK melalui aplikasi E-Learning. Berbagai upaya yang diberikan lainnya antara lain, adanya kegiatan remedial yang dilaksanakan sehari setelah kegiatan ujian di laksanakan dan adanya prinsip disiplin dalam memasuki kelas pembelajaran baik secara daring maupun luring yang diikuti dengan sanksi secara tegas. Selain itu, terdapat pembinaan bagi siswa kelas 12 untuk menemukan minat dan bakat yang nantinya menjadi landasan menemukan jenjang arah pendidikan dan karier berikutnya setelah kelulusan.

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN



Gambar 4.6 Model Manajemen Perubahan

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian, analisis, dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang model manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa COVID-19 di MAN 2 Ponorogo dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada aspek *The Choice Process* (Proses Perubahan), berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan pada masa pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo telah sesuai dengan 3 elemen yang menaungi yaitu: a. *Organizational Context* (Konteks Organisasional), b. *Focus of Choice* (Fokus Pilihan), dan c. *Organizational Trajectory* (Lintasan Organisasional). Dalam hal *Organizational Context*, analisis kondisi lingkungan dilakukan menggunakan metode SWOT untuk merumuskan perubahan, dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh madrasah. Pada elemen *Focus of Choice* yakni dalam melaksanakan setiap kegiatan secara daring, MAN 2 Ponorogo memfokuskan perubahan pada adaptasi warga madrasah terhadap IT (*Information Technology*). Sedangkan, dalam hal *Organizational Trajectory*, pengambilan keputusan yang dilakukan madrasah terlebih dalam kondisi darurat COVID-19 dilakukan dengan kegiatan musyawarah yang melibatkan perwakilan dari seluruh warga madrasah.
2. Pada aspek *The Trajectory Process* (Proses Lintasan), berhubungan dengan arah masa depan organisasi dalam menghadapi perubahan dapat dilihat dari visi, strategi dan perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Proses ini terdiri dari tiga elemen, yaitu: 1. *Vision* (Visi), 2. *Strategy* (Strategi), dan 3. *Change*. Dalam hal *Vision*, peningkatan kualitas organisasi MAN 2 Ponorogo dalam menghadapi perubahan dilakukan dengan penguatan visi yang singkat yaitu RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas). Visi tersebut sebagai *trigger* dan roh madrasah yang mudah dihafal dan berkesan untuk

di implementasikan oleh seluruh warga madrasah. Dalam hal *Strategy* (Strategi), MAN 2 Ponorogo menerapkan 4 konsep penting yakni POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) yang dilaksanakan secara kondisional. Sedangkan dalam hal *Change* atau perubahan, madrasah berupaya memaksimalkan penggunaan teknologi dengan sistem interaksi secara daring. Hal ini disebabkan adanya kondisi pembatasan interaksi sosial secara luring. Sehingga, berdampak pada perubahan pelaksanaan kegiatan yang disesuaikan dengan kebijakan dan kondisi dilapangan.

3. Pada aspek *The Change Process* (Proses Perubahan), dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan di masa COVID-19 madrasah mengupayakan berbagai perubahan dengan melakukan pendekatan pada mekanisme *input*, proses, dan *output* untuk mencapai hasil perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam proses *input*, perubahan yang terjadi di antaranya proses sosialisasi dan pelayanan PPDB yang dilaksanakan secara daring dan luring, serta perlombaan untuk menjaring peserta didik baru yang berbakat di berbagai bidang yang dilaksanakan secara *online* dan *offline*. Dalam *proses*, adanya berbagai upaya perubahan diantaranya berupa a. inovasi kegiatan pembelajaran, b. kerjasama dengan Telkomsel, c. kerjasama dengan Bimbel untuk persiapan UTBK, d. fokus pembinaan prestasi, e. penambahan jaringan, f. pembinaan HAFECS untuk bapak ibu guru, dan g. *Moving Class* yang tetap diupayakan di masa pandemi. Dalam proses *output*, dibuktikan dengan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo yang telah memenuhi kecerdasan sebagai insan kamil yakni kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan intelektual (SQ, EQ dan IQ).
4. Dalam kaitannya dengan implikasi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan, MAN 2 Ponorogo melakukan upaya perubahan di berbagai bidang sesuai dengan indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan). Perubahan tersebut diantaranya a. Masukan, siswa diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria tertentu dengan prosedur yang dapat di

pertanggungjawabkan baik secara *online* maupun *offline*. b. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan siswa terlebih dalam kegiatan pembelajaran di masa pandemi berupa penambahan server, upaya pemasangan intranet, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP. c. Lingkungan belajar kondusif yang diupayakan secara daring melalui video conference seperti aplikasi Zoom dan Google Meet. d. Tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dengan mengupayakan adaptasi secara cepat terhadap pemanfaatan teknologi dan tetap mengupayakan perkembangan kualitas diri melalui kegiatan webinar hingga memperoleh penghargaan. e. Kurikulum yang diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal dengan penambahan kelas peminatan dan 6 mata pelajaran tambahan. f. Kurun waktu yang dimiliki lebih lama dibandingkan dengan sekolah/madrasah lain ditunjang dengan adanya fasilitas asrama untuk memaksimalkan pembinaan serta menampung para siswa dari berbagai lokasi di masa sebelum pandemi dan terus mengalami perbaikan hingga saat ini. g. Proses belajar berkualitas dan hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat. Seperti perolehan berbagai prestasi akademik maupun non akademik, dan lolos di berbagai perguruan tinggi ternama. h. Memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan di sekitarnya baik di masa sebelum dan sesudah COVID-19 dengan memberikan hasil Qurban di sekitar warga madrasah dan mengikuti kegiatan sosialisasi pajak. i. Melakukan perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui program kelas peminatan yang dilaksanakan secara daring, bimbingan konseling dalam kegiatan daftar hadir dan pembinaan menempuh jenjang berikutnya, dan kegiatan remedial yang dilaksanakan sehari setelah ujian.

B. Saran

1. Untuk kepala madrasah

Kepala sekolah harapannya dapat mempersiapkan madrasah untuk terus meningkatkan prestasi dan bersaing di ranah internasional. Mengingat untuk saat ini terlebih di masa pandemi persaingan semakin ketat dan bahasa menjadi salah satu kunci penunjang untuk memenangkan keberhasilan yakni dengan pembinaan bahasa Inggris. Inovasi terus ditingkatkan dengan memanfaatkan kecerdasan siswa untuk terus mengembangkan kemampuannya melalui berbagai teknologi dan keahlian terkini untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi sebagai madrasah unggulan.

2. Untuk guru dan siswa

Guru dan siswa diharapkan tidak merasa cepat puas untuk segala yang telah diperoleh saat ini, terus belajar dan mengembangkan kemampuan. Pandemi menjadi dorongan dan tuntutan untuk mengenal teknologi, tapi sekarang teknologi adalah kunci untuk bersaing jauh lebih baik lagi. Jadi tetap semangat dan terus belajar meningkatkan kemampuan. Fokus perubahan dalam pemanfaatan IT untuk kemajuan madrasah lebih baik kedepannya.

3. Untuk peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bagian dari bahan rujukan atau referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alawiyah, Faridah. "Pendidikan Madrasah di Indonesia Islami", *School Education In Indonesia* Vol. 5 No. 1. 2014: 51-58.
- Anggito, Albi & Johan Setiawan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak.
- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 No. 1. 2020: 58-70.
- Bairizki, Ahmad dkk. 2021. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Budio, Sesra. "Strategi Manajemen Sekolah". *Jurnal Menata*. Vol. 2 No. 2. 2019: 56-72.
- Dhaki, Yohannes. 2016. "Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu". *Jurnal Warta*. Edisi 50.
- Fasikhah, Siti Suminarti dan Siti Fatimah. "Self-Regulated Learning (Srl) Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Pada Mahasiswa" Vol. 01, No.01. 2013: 145-155.
- Gainau, Maryam B. 2021. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Gumilang, Galang Surya. 2016. "Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling". *Jurnal Fokus Konseling*, Vol 2 No. 2. 2016. 144-159.
- Hamdan, Yusuf. "Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi". Vol. 17 No.1. 2001: 90-103.
- Husodo, Sudiro. "Peningkatan Prestasi Sekolah Menggunakan Bimbingan Teknis Pengeelolan Kegiatan Ekstrakurikuler". *Jurnal Pendidikan Usia Dini*. Vol. 8 No. 1. 2014. 137-144.
- Jasafat. 2011. "Madrasah Unggulan Antara Harapan dan Kenyataan". *Jurnal Ar-Raniry*. Vol. 01 No. 87. 2011: 1-22.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, <https://kbbi.web.id/potensi.html>, diakses 2 Desember 2021, pukul 05.26.

Kebijakan dan Manajemen Mutu Madrasah, Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2020, 10. Diakses pada 1 Februari 2022 pukul 15.02.

Khamdani. Muh Zulfikar. 2018. “Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo”. Tesis IAIN Ponorogo: Ponorogo.

Kurniawati, Rosi dan Tino Leonardi.. “Hubungan antara Metakognisi dengan Prestasi Akademik pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang Aktif Berorganisasi di Organisasi Mahasiswa Tingkat Fakultas”. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan*, Vol. 2 No. 1. 2013: 1-6.

Kusworo. 2019. *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*. Bandung: Alqaprint Jatinangor.

Maarif, Mohamad Syamsul dan Lindawati Kartika. 2019. *Manajemen Perubahan dan Inovasi*. Bogor: IPB Press.

Maidi, Nurul. 2020. “Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara”. Penelitian UIN Sumatera Utara: Medan.

Matthew B, Miles. A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*. SAGE Publications: Singapore.

Mawardah, Siti. 2018. “Manajemen Per ubahan di MTsN 3 Banjar”. Penelitian UIN Antasari: Banjarmasin.

Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Muslim, Moh. “Membangun Visi Perusahaan”. *Jurnal ESENSI*. Vol. 20 No. 3. 2017: 144-152

- Mustopa, Ali. 2018. *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri*. Tesis IAIN Ponorogo.
- Ni'am, Syaakir. "Pengembangan Aplikasi Learning Management System (LMS) Pada Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu (SMP IT) Harapan Bunda Semarang". *Journal of Informatics and Technology*. Vo. 2 No. 1. 2013: 11-32.
- Ningsih, Sulia. "Persepsi Mahasiswa Terhadap Pembelajaran Daring pada Masa Pandemi Covid-19". *Jurnal Inovasi Teknologi Pembelajaran*. Vol. 7, No. 2. 2020: 124-132.
- Nugraini, Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa Indonesia*. Solo: Cakra Books.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 20 Tahun 2010*, 19. diakses pada 1 Februari 2022 pukul 14.18.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan". *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*. Vol. 2 No. 1. 2018: 80-101.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- QS. Ar-Ra'd ayat 11. *Al-Qur'an Cordoba dan Terjemahannya*. Bandung: Cordoba, 2019.
- QS. Al-Anfal ayat 53. *Al-Qur'an Cordoba dan Terjemahannya*. Bandung: Cordoba, 2019.
- Raco, J. R. & Conny R. Semiawan. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif; Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Rambey, Tagor. "Strategi Manajemen Perubahan Hipmikindo Dalam Membangun Sumberdaya Technopreneur Dengan Mendirikan Entrepreneur Centres". *Jurnal Bisnis, Logistik, Dan Supply Chain*. Vol. 1, No. 2. 2021: 51-59.
- Rosyid, Moh, Zaiful dkk. 2019. *Prestasi Belajar*. Malang: Literasi Nusantara.

- Salim & Syahrums. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media.
- Santosa, Riyadi. *Metodologi Penelitian Linguistik/Pragmatik*. Seminar Nasional Prasasti.
- Siahaan, Amiruddin dan Wahyuli Lius Zen. 2012. *Manajemen Perubahan*. Medan: Citapustaka Media Perintis.
- Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Perubahan*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus", *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2. 2020: 359-376.
- Syafaruddin & Nurmawati. 2011. *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafi'I, Ahmad. at.all. 2018. "Studi Tentang Prestasi Belajar Siswa dalam Berbagai Aspek dan Faktor yang Mempengaruhi". *Jurnal Komunikasi Pendidikan*. Vol. 2 No. 2. 2018: 115-123.
- Tauhid dkk. 2019. *Strategi Cerdas dalam Pengembangan, Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Klaten: Lakeisha.
- Wahyuningsih, Sri. 2013. *Metode Penelitian Studi Kasus (Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya)*. Madura: UTM Press.
- Wawancara dengan Wilson Arifudin selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, tanggal 5 Oktober 2021 di Kantor Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo.
- Wibowo. 2020. *Manajamemen Perubahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, Muri. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.

Zawawi, Abdullah. "Manajemen Madrasah Yang Idial". *Jurnal Ummul Qura* Vol 4, No. 2.
2014: 116-125.