

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN DI MAN 1 TABALONG

Sri Hartini Juni Astuti

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Syekh Muhammad Nafis Tabalong, Indonesia

Email: sri.syifa2015@gmail.com

ABSTRACT

The main problem in this thesis departs from the implementation of change management carried out by the head of the madrasa in improving the quality of service in the administration sector. The management of changes in administration carried out by the head of this madrasa is relatively new, which for the MA level has only been carried out at MAN 1 Tabalong and MAN 2 Tabalong. Therefore it is necessary to examine to determine how far the change management has been running. This study aims to determine the implementation of change management in MAN 1 Tabalong in order to improve the quality of administrative services. The type of research that the author uses is a type of field research or field research using a qualitative descriptive method. Data collection techniques in this study were obtained from the results of observations, interviews and documentation of researchers with the head of the madrasah, the administration and staff, students and parents of students at MAN 1 Tabalong. Data processing was carried out in a qualitative descriptive manner, then described and classified aspects of certain problems and explained through effective sentences guided by Indonesian Spelling (EBI). The results of the study show that the Implementation of Change Management by Madrasah Principals in Improving Service Quality has been going well. Change management can be carried out with an understanding of each activity unit regarding the main tasks and functions of each. In carrying out the changes guided by the Decree of the Minister of Religion concerning Integrated Services at the Ministry of Religion. Changes in efforts to improve the quality of madrasah services were made in the field of information technology and administration of service activities to education consumers.

Keywords: *Management, Change, and Service Quality.*

ABSTRAK

Pokok permasalahan dalam skripsi ini beranjak dari implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan di bidang administrasi. Manajemen perubahan di bidang administrasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ini tergolong baru, yang mana untuk tingkat MA baru dilaksanakan di MAN 1 Tabalong dan MAN 2 Tabalong. Oleh karena itu hal tersebut perlu diteliti untuk mengetahui sejauh mana manajemen perubahan telah berjalan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen perubahan yang ada di MAN 1 Tabalong dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan administrasi. Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah jenis penelitian lapangan atau *field research* dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi peneliti dengan kepala

madrasah, kaur tata usaha beserta staf, peserta didik dan orang tua peserta didik di MAN 1 Tabalong. Pengolahan data dilakukan secara deskriptif kualitatif, kemudian diuraikan serta melakukan klasifikasi terhadap aspek masalah tertentu dan memaparkan melalui kalimat yang efektif yang berpedoman kepada Ejaan Bahasa Indonesia (EBI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan sudah berjalan dengan baik. Manajemen perubahan dapat dilakukan dengan adanya pemahaman setiap unit kegiatan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam menjalankan perubahan berpedoman pada Keputusan Menteri Agama tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama. Perubahan dalam usaha peningkatan mutu pelayanan madrasah dilakukan dalam bidang teknologi informasi dan administrasi terhadap kegiatan pelayanan kepada konsumen pendidikan.

Kata Kunci: Manajemen, Perubahan, dan Mutu Pelayanan.

PENDAHULUAN

Persaingan di lembaga pendidikan akan membuat pihak madrasah berkeinginan melakukan perubahan untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu pendidikan yang diatur pemerintah disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Negara Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan meliputi: Standar Isi; Standar Proses; Standar Kompetensi Lulusan; Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; Standar Sarana dan Prasarana; Standar Pembiayaan; Standar Pengelolaan Pendidikan; dan Standar Penilaian Pendidikan. Kedelapan standar ini harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan di Indonesia, namun sampai saat ini masih sedikit lembaga pendidikan yang memenuhi kedelapan standar tersebut (Imam Munizat dan Nina Nurmila, 2016). Nurhadi Mulyani juga mengemukakan, bahwa manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien (Nurhadi Mulyani, 2012).

Perubahan pada dasarnya bukanlah menerapkan teknologi, metode, struktur, atau manajer-manajer baru saja. Perubahan pada dasarnya adalah mengubah cara manusia dalam berpikir dan berperilaku (R. Kasali, 2007). Tidak banyak individu maupun organisasi menyukai adanya perubahan, namun perubahan tak bisa dihindari, tetapi harus dihadapi. Oleh karena itu diperlukan satu pengelolaan perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif yakni dengan manajemen perubahan. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan oleh organisasi ditujukan guna untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan berbagai perbaikan kemampuan ataupun kompetensi organisasi.

Indikator keberhasilan perubahan suatu program dapat dikatakan berhasil apabila dapat ditunjukkan hal-hal berikut:

1. Peningkatan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi meliputi produktivitas yang semakin tinggi, semangat kerja yang makin besar, penentuan sasaran yang makin tepat, perencanaan yang makin handal, pemilihan dan penggunaan tipe dan struktur organisasi yang sesuai, tujuan yang makin jelas, rasa tanggung jawab yang makin besar dan

pemanfaatan sumber dana, daya dan tenaga yang semakin tinggi. Tegasnya peningkatan kemampuan organisasi, terjadi peningkatan kinerja organisasi.

2. Manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi yang antara lain terwujud dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang situasional, dengan gaya kepemimpinan yang demokratis.
3. Terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam meraih keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, bukan hanya keberhasilan masing-masing komponen organisasi yang bergerak sendiri-sendiri.
4. Tumbuh dan berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja yang didasarkan pada prinsip “*simbiosis mutualistic*” (M. Surya Pratama, 2015).

Salah satu pengimplementasian manajemen perubahan ialah adanya kebijakan tentang perubahan ataupun peningkatan pelayanan di suatu madrasah. Seperti yang terjadi di MAN 1 Tabalong, madrasah melakukan perubahan di bidang administrasi guna terciptanya pelayanan yang lebih berkualitas. Dimana hal itu pula yang menjadi fokus peneliti pada penelitian kali ini.

Pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan berupa uang atau jasa. Pelayanan juga merupakan suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan sosial dan kebutuhan psikologi (Moh. Syukron Roziqin dan M. Hanif Satria Budi, 2021). Sederhananya bila masyarakat merasakan pelayanan publik yang baik, maka kepercayaan (*trust*) dari masyarakat akan muncul, begitu pula sebaliknya, ketidakadilan dalam mendapatkan pelayanan (pelayanan buruk) tentu dapat menurunkan derajat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah maupun lembaga.

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, hal tersebut dikarenakan masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas. Secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi (konteks organisasi) dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

Salah satu pelayanan prima yang ditargetkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tabalong adalah Pelayanan Terpadu Satu Pintu (*One Stop Service*) atau disingkat dengan PTSP, yang merupakan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah baik perizinan maupun non perizinan, yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai terbitnya sebuah dokumen dilakukan di dalam satu tempat.

PTSP juga menjadi salah satu program MAN 1 Tabalong untuk membuka akses pelayanan yang cepat, tepat, mudah dan transparan bagi masyarakat demi pelayanan prima kepada masyarakat. PTSP diharapkan dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan menggunakan prinsip-prinsip pelayanan publik yaitu keterpaduan, ekonomis, akuntabilitas, aksesibilitas, simplifikasi, kenyamanan, disiplin, sopan dan ramah.

Peningkatan pelayanan terhadap konsumen pendidikan menjadi latar belakang pengadaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di MAN 1 Tabalong. PTSP di MAN 1 Tabalong diresmikan pada 19 Februari 2022 oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Kalsel. Hal tersebut merupakan suatu upaya madrasah untuk mewujudkan satuan pendidikan yang bersih serta mempermudah layanan kepada masyarakat. Selain itu pengadaan

PTSP juga sebagai upaya menghindari hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya gratifikasi dalam pelayanan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul; IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN DI MAN 1 TABALONG.

METODE PENELITIAN

Penelitian (*research*) berarti pencarian kembali. Pencarian yang dimaksudkan adalah pencarian terhadap pengetahuan yang benar (ilmiah), karena hasil dari pencarian ini akan dipakai untuk menjawab permasalahan tertentu. Dengan kata lain, penelitian (*research*) merupakan upaya pencarian yang sangat bernilai edukatif (Amirudin Zainal Asikin, 2004).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian lapangan (*field research*), karena peneliti secara langsung menelusuri data-data di lapangan, dengan melakukan inventarisasi dan eksplorasi dari kepala madrasah, kepala dan staf tata usaha, peserta didik dan orang tua/wali peserta didik di MAN 1 Tabalong.

Penelitian deskriptif kualitatif, deskriptif yaitu suatu rumusan masalah yang memandu penelitian untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Lexy. J. Moelong pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Lexy. J. Moelong, 2007). Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan yang ada (Mardalis, 1999). Adapun pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Dimana penulis melakukan penelitian di MAN 1 Tabalong tentang implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan, yaitu suatu jenis penelitian yang menggambarkan kejadian, fenomena yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharmi Arikunto, 1993). Objek penelitian adalah pokok persoalan yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah. Objek penelitian ini bertujuan untuk lebih fokus pada satu masalah dan kemudian bisa segera menemukan solusi atas masalah yang dijadikan topik penelitian tersebut. Adapun yang menjadi objek penelitiannya adalah implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan di MAN 1 Tabalong.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti (Saifudin Azwar, 2005). Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Subjek penelitian memiliki peran sebagai pemberi tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti, serta memberikan masukan kepada peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun

yang menjadi subjek penelitian adalah kepala madrasah di MAN 1 Tabalong, kepala beserta staf tata usaha, perwakilan peserta didik kelas X, XI dan XII serta perwakilan orang tua/wali peserta didik.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah sebuah metode yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk dapat mengumpulkan data dan informasi yang nantinya akan berguna sebagai fakta pendukung dalam memaparkan penelitiannya. Teknik pengambilan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah suatu metode pengumpulan data yang digunakan dengan jalan mengadakan pengamatan yang disertai dengan pencatatan- pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran yang dilakukan secara langsung pada lokasi yang menjadi objek penelitian (Abdurahman Fatoni, 2006). Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam peningkatan pelayanan di MAN 1 Tabalong.

Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung pada subjek yang diteliti atau melalui perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaan tersebut disusun dalam bentuk pedoman wawancara yang terstruktur. Fokus bahan wawancara yang peneliti lakukan adalah segala hal yang menyangkut Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan di MAN 1 Tabalong. Untuk mendapatkan informasi tersebut responden yang peneliti pilih adalah kepala madrasah dan informannya ialah kepala beserta staf tata usaha, perwakilan peserta didik kelas X, XI dan XII dan perwakilan orang tua/wali peserta didik dengan bertemu langsung, baik di madrasah maupun ditempat lain yang nyaman untuk dilakukan wawancara.

Dokumentasi

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan dan meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut. Metode dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan tata letak, organisasi pengelolaan, dan bentuk pengelolaan pendidikan karakter, yang didokumentasikan melalui foto-foto. Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini berupa buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter data yang relevan penelitian (Riduawan, 2006).

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilih-milihnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Lexy J. Moleong, 2007).

Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan menyatakan dalam bukunya Sugiono bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2009).

Pengumpulan Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, penelitian sudah melakukan analisis terhadap jawaban dan diwawancarai, bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka penelitian akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel (Sugiyono, 2014). Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data penelitian berupa hasil wawancara, observasi serta dokumentasi di lapangan secara obyektif.

Reduksi Data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek kualitatif berlangsung. Sampai laporan tersusun (Sugiyono, 2014). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Miles, M.B. dan A.M. Huberman, 1997).

Penyajian Data

Alur yang paling penting selanjutnya dari analisis data adalah penyajian data. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles, M.B. dan A.M. Huberman, 1997). Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasi, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah untuk dipahami (Sugiyono, 2009).

Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Adapun yang dimaksud dengan verifikasi data adalah usaha untuk mencari, menguji, mengecek kembali atau memahami makna atau arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur, sebab-akibat atau preposisi. Sedangkan kesimpulan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti

menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2009).

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara melakukan pengkajian hasil penelitian, membahasnya dengan mengacu pada landasan teoritis terhadap implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam peningkatan mutu pelayanan di MAN 1 Tabalong.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong tergambar pada uraian berikut:

Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong

Manajemen perubahan suatu ilmu atau seni untuk melakukan perencanaan perubahan dengan melakukan tindakan pengorganisasian yang efektif dengan mendistribusikan sumber daya manusia yang tepat dalam mengelola perubahan. Kemudian dalam pelaksanaan kegiatan perubahan tersebut harus dilakukan pengawasan agar sesuai dengan yang direncanakan untuk pencapaian tujuan.

Manajemen perubahan sangatlah penting, karena dengan adanya perubahan madrasah akan lebih mudah dalam menghadapi tantangan dan tuntutan perkembangan zaman dengan proses berpindahannya dari keadaan yang lama menuju pembaharuan. Perubahan yang signifikan pada dunia pendidikan menuntut segala elemen yang ada di dalam dunia pendidikan untuk dapat menyesuaikan diri dengan teknologi informasi yang semakin berkembang pesat.

Perencanaan Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong

Pada tahapan perencanaan ini kepala madrasah tidak lepas menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar perubahan dapat terlaksana dengan baik. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan teori menurut George R. Terry dalam Tanti Prastuti, tentang fungsi manajemen yang dikenal dengan “POAC” yaitu:

Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi yang sangat vital yang bukan hanya tugas seorang pemimpin tetapi juga harus melibatkan setiap orang dalam sebuah organisasi guna menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan adalah keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah merencanakan masing-masing unit yang ingin dicapai, mulai dari perencanaan kegiatan yang dilakukan kepala madrasah, wakamad, kaur tata usaha beserta staf, komite dan program perubahan yang akan dilakukan. Hal tersebut sangat berguna dalam pencapaian tujuan dan sasaran sekolah untuk kedepannya. Pada tahapan perencanaan ini kepala madrasah beserta anggota mulai merumuskan tentang program, prosedur pelaksanaan,

sumber daya manusia, fasilitas, peluang dan hambatan serta indikator penilaian pada tahapan pengawasan kinerja perubahan.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang yang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan.

Kepala madrasah mengelompokkan pokja yang bergerak di bidang perubahan yang di dalamnya terdapat beberapa orang anggota, kaur tata usaha beserta staf yang kemudian diberikan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam menentukan tugas dan fungsi, kepala madrasah tetap berkoordinasi dengan anggota lain atau tugas yang diberikan sudah melalui persetujuan anggota tersebut. Pengorganisasian/pengelompokan memiliki tujuan untuk memudahkan kepala madrasah dalam melakukan evaluasi terhadap setiap unit kegiatan yang dilakukan di madrasah.

Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi. Adapun pelaksanaan dilakukan setelah fungsi perencanaan.

Kepala madrasah berupaya dalam mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di madrasah dan sumber daya yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan dan sasaran madrasah agar lebih berkembang. Perubahan tersebut juga dapat terlaksana dengan baik dikarenakan adanya kerjasama dan tanggung jawab antar anggota.

Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan sangat penting tanpa adanya pengawasan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan berjalan efektif dan efisien. Pada dasarnya dalam fungsi pengawasan juga terdapat proses pengevaluasian untuk menjaga agar seluruh kegiatan tidak melenceng dari tujuan yang ingin dicapai.

Kepala madrasah melakukan pengawasan tidak hanya berlangsung pada saat pelaksanaan, tetapi juga pada saat perencanaan dan pengorganisasian. Setelah dilakukan pengawasan selanjutnya kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap kinerja yang belum sesuai. Tahapan evaluasi juga melibatkan seluruh pihak yang diadakan di suatu forum rapat. Hasil dari evaluasi tersebut kembali diterapkan dalam pelaksanaan program perubahan. Siklus ini akan terjadi secara berkelanjutan, dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Pelaksanaan Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong

Pelaksanaan kegiatan implementasi manajemen perubahan dalam peningkatan mutu pelayanan tentunya sangat di butuhkan. Dalam segi pelaksanaannya kepala madrasah berkoordinasi dengan semua komponen terhadap tujuan yang ingin dicapai madrasah.

Dari segi pelaksanaan kepala madrasah perlu menerapkan perubahan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan ke arah yang lebih baik lagi. Kepala madrasah mengamati

perkembangan teknologi yang ada sehingga akhirnya terciptalah sebuah program perubahan baru hasil dari menindak lanjuti peraturan Kementerian Agama.

Dalam pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Tabalong terdapat tiga tahapan yang sesuai dengan teori Kurt Lewin, yaitu; 1) Pada tahap pertama, dinamakan tahap (*unfreezing*) yaitu tahap pencairan. Pada tahap "pencairan" dalam organisasi, kepala madrasah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan. Hal tersebut dilakukan dengan sosialisasi yang dilakukan kepada wakamad, kaur tata usaha beserta staf dan komite tentang pentingnya melakukan perubahan di bidang pelayanan agar bisa mengikuti perkembangan zaman. Kepala madrasah juga memberikan motivasi agar anggota yang terlibat memiliki sudut pandang yang positif tentang perubahan yang akan dilakukan. 2) Pada tahap kedua dinamakan tahap *change* atau tahap mengubah. Dalam tahapan pelaksanaan perubahan ini terdiri dari: proses komunikasi perubahan, menjaga perubahan, pelaksanaan perubahan dan melibatkan seluruh pihak. Kepala madrasah dalam menjalankan perubahan mulai dari perencanaan hingga pengawasan selalu bersikap demokratis, dalam hal proses komunikasi perubahan kepala madrasah selalu melibatkan berbagai pihak dalam mengambil keputusan bersama. Pada kegiatan menjaga perubahan kepala madrasah mulai dari mengawasi dan memelihara perubahan pada fisik PTSP, bidang administrasi, pelayanan, pengawasan dan pengarahan. Dalam pelaksanaan perubahan, kepala madrasah juga melibatkan seluruh pihak baik sebagai pelaksana dan pengawas perubahan. Hal ini paling terlihat ketika melakukan perubahan di bidang pelayanan, yaitu pembagian tugas dan peran dari madrasah sebagai pelaksana sekaligus pengawas perubahan, peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai konsumen. 3) Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing* atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada kegiatan penyesuaian dan penguatan perubahan dilakukan secara berkala dan kontinyu.

Jika dilihat, hasil perubahan di PTSP MAN 1 Tabalong sudah sesuai dengan apa yang direncanakan. Sementara proses penguatannya harus dilakukan terus-menerus. Sementara itu, kegiatan evaluasi dilakukan setiap satu bulan sekali.

Pengawasan Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong

Dalam melakukan implementasi terhadap manajemen perubahan di madrasah agar lebih berkembang, kepala madrasah juga melakukan tugasnya dalam pengawasan terhadap kegiatan manajemen perubahan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap program pelayanann ialah dari segi administrasi, pelayanan dan fasilitas yang ada. Pengawasan ini dilakukan secara rutin satu bulan sekali, yang kemudian setelahnya dilanjutkan dengan evaluasi terhadap kinerja organisasi.

Kepala madrasah dalam melakukan pengawasan menggunakan analisis SWOT dengan mengkaji potensi yang dimiliki madrasah, peluang yang didapatkan madrasah, kelemahan yang dimiliki madrasah dan apa tantangan yang dihadapi madrasah. Hal tersebut dirumuskan oleh kepala madrasah dalam rencana kerja madrasah sehingga madrasah dapat mengetahui setiap kendala yang dihadapi, masalah yang dihadapi madrasah. Kepala madrasah juga perlu

melakukan pengawasan terhadap perubahan itu sendiri, yaitu dengan berpatokan kepada budaya yang telah ada di madrasah.

Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi, seperti; 1) *Strengths* (kekuatan). Kekuatan yang dimiliki oleh madrasah dalam menjalankan perubahan adalah SDM yang cukup, semangat anggota yang baik serta adanya arahan yang diberikan oleh Kementerian Agama. 2) *Weakness* (kelemahan). Kelemahan disini berupa fasilitas yang masih perlu pembenahan, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen yang masih perlu dikembangkan, keterampilan anggota yang masih perlu bimbingan dan pelatihan. 3) *Opportunities* (peluang). Dengan perubahan ini kepala madrasah meyakini adanya peluang yang dapat membantu terlaksananya perubahan sesuai dengan tujuan. Salah satu bentuk peluang yang dimiliki adalah lingkungan yang mendukung terjadinya perubahan sehingga perubahan dapat dilakukan dengan baik dan menghasilkan dampak yang baik pula. 4) *Threats* (ancaman). Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan oleh madrasah. Salah satu bentuk ancaman pada program perubahan ini adalah mengenai persepsi masyarakat terhadap PTSP dalam melakukan pelayanan masih belum baik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong

Faktor Pendukung

Pada tahapan perencanaan yang menjadi faktor pendukungnya ialah semangat anggota penggerak perubahan untuk meningkatkan mutu pelayanan. Dengan semangat yang dimiliki anggota itulah perubahan dapat terlaksana dengan lebih mudah. Selanjutnya mengenai pelaksanaan perubahan yang sudah direncanakan. Dalam pelaksanaan ini ada beberapa pendukung terlaksananya program perubahan, diantaranya mengenai komitmen anggota yang kuat, berkoordinasi dengan Kementerian Agama dan standar operasional yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama sebagai acuan pelaksanaan program perubahan. Kemudian pada tahapan pengawasan ini terdapat kerjasama yang baik antara kepala madrasah dan kaur tata usaha untuk mengetahui sejauh mana program perubahan tersebut berjalan serta mengidentifikasi kekurangan dan mencari solusi secara bersama-sama.

Faktor Penghambat

Dalam menjalankan program Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang merupakan bentuk program perubahan di bidang pelayanan, tentu masih ada faktor penghambat dalam pelaksanaannya. adapun faktor penghambat pada pelaksanaan perubahan pelayanan yang ada di MAN 1 Tabalong ini berkaitan dengan pendanaan dalam pemenuhan fasilitas. Untuk saat ini fasilitas yang ada sudah cukup memadai, akan tetapi masih perlu pembenahan agar sesuai dengan standar.

SIMPULAN

Implementasi manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu pelayanan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan sebagai bentuk usaha peningkatan mutu pelayanan telah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. Dimana pada tiap tahapan berjalan dengan baik, kepala madrasah melibatkan semua elemen mulai dari proses perencanaan hingga tahap evaluasi. Dalam tahap pelaksanaan perubahan disambut baik oleh warga madrasah serta komsumen pendidikan, sehingga perubahan dapat mengalami peningkatan. Hal yang terlihat dari terlaksana perubahan tersebut ialah adanya manajemen madrasah dalam hal administrasi menjadi lebih baik dan terpercaya.
2. Beberapa faktor pendukung yang dimiliki oleh MAN 1 Tabalong di antaranya SDM yang memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan. Melakukan koordinasi dengan Kementerian Agama dalam menjalankan perubahan agar sesuai standar operasional yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama sebagai acuan pelaksanaan program perubahan. Adapun faktor penghambat, ialah di bidang pendanaan dan pemenuhan fasilitas. Dikarenakan perubahan yang dilakukan juga berbentuk barang dan jasa, oleh karena itu fasilitas yang dimiliki oleh madrasah dalam menunjang pelaksanaan perubahan masih perlu pembenahan. Namun walaupun demikian, kepala madrasah beserta penggerak perubahan senantiasa mengusahakan agar faktor penghambat tersebut dapat diatasi.

REFERENSI

- Arta Putu Sugih I. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada. 2021.
- Azhar, Shopia. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam)*. Jurnal Pendidikan Islam. UIN Alauddin Makassar. 5 (1). 2016.
- Depdiknas. *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003. tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Eka, Ananta Sidharta. *Change on Strategic Planning and Impact on Practice of Control Systems Management (Perubahan Perencanaan Strategis dan Dampaknya terhadap Praktik Sistem Pengendalian Manajemen)*. Jurnal Ilmiah ESAI. 7 (3). 2013.
- Eka, Putri Debi, dkk. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung. 2021.
- Fatoni, Abdurahman. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta. 2006.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Perkembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2010.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF. 1984.
- Kasali dan Renald. *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2005.
- Kasali. R. *Re-Code Your Change DNA. Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2007.
- Kristiadi. *Kepemimpinan*. Jakarta: LANRI. 1996.
- Lexy. J. Moelong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.
- Marlapa, Eri. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Universitas Marcu Buana. 2010.
- Mifka, Putri Liza. *Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*. Tesis. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 2014.
- Miles, M.B. dan A.M. Huberman. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press. 1992.

- Mulyani, Nurhadi. *Manajemen Peserta Didik*. Bandung: Albeta. 2012.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2017.
- Munazat, Imam dan Nurmila, Nina. *Manajemen Perubahan Pendidikan di Madrasah*. Jurnal Islamic Education Manajemen. Universitas Sunan Gunung Djati. Bandung: 1 (1). 2016.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1.
- Pratama Surya. M. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2015.
- Riduawan. *Metode & Teknik Penyusunan Tesis*. Bandung: Alfabeta. 2006.